

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA**



PONTIFICIA  
**UNIVERSIDAD**  
**CATÓLICA**  
DEL PERÚ

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE  
GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2000 EN EL CLUB TENNIS DE  
MIRAFLORES**

Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial, que presenta el bachiller:

**Velásquez Aliaga, Dante Yhancarlo**

ASESOR: Ing. José Carlos Álvarez Merino

Lima, julio del 2009.

## RESUMEN DE TESIS

### PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001 EN EL CLUB TENNIS DE MIRAFLORES.

El presente tema de tesis tiene como objetivo la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma internacional ISO 9001 a un Club de Tenis. Consta de cinco capítulos:

En el primer capítulo, Marco Teórico se definen los objetivos de la tesis, la problemática actual y definiciones sobre la calidad. Asimismo se explica los principios de un Sistema de Gestión de Calidad y la familia de normas que forman ISO 9000.

En el segundo capítulo trata sobre la organización del Club Terrazas, desde dos puntos de vistas: el Estatutario y el Administrativo. Luego se describe el diagnóstico inicial al Club respecto al grado de cumplimiento de los requisitos de la norma internacional ISO 9001. También, se describe un Benchmarking, en donde se menciona los Clubes certificados con la norma ISO 9001, las entrevistas a personas involucradas a Clubes, y finalmente se detalla un Análisis FODA para las estrategias de la organización.

En el tercer capítulo, trata sobre el análisis y mejora de procesos críticos que dan respuesta a la problemática del Club, identificando sus causas; y así proponer acciones de mejora acorde a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

En el cuarto capítulo, se propone el Sistema de Gestión de Calidad al Club Terrazas, describiendo: el Mapa de Procesos, políticas, manuales, procedimientos, instrucciones, formatos bases para la organización. Finalmente se propone una estructura organizativa al Club Terrazas acorde a los procesos del Sistema de Gestión de Calidad propuesto.

Finalmente, en el quinto capítulo se propone el Plan de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad definiendo las actividades, los entregables y el Cronograma de Implementación.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
1. Capítulo 1: Marco Teórico .....	5
1.1. Objetivo .....	5
1.2. Problemática .....	5
1.3. Aspectos básicos sobre calidad en el Club.....	10
1.4. La ISO 9001 en la gestión del deporte.....	13
2. Capítulo 2: Descripción de la Organización.....	21
2.1. Organización .....	21
2.2. Diagnóstico Inicial ISO 9001.....	26
2.3. Benchmarking.....	34
3. Capítulo 3: Análisis y Mejora de Procesos .....	40
3.1. Análisis (Herramientas de Calidad).....	40
3.2. Acciones para la mejora.....	48
4. Capítulo 4: Sistema de Gestión de Calidad.....	54
4.1. Diseño del Sistema de Gestión de Calidad.....	54
4.2. Organización Propuesta.....	70
5. Capítulo 5: Plan de Implementación de un SGC .....	85
5.1. Alcance .....	85
5.2. Actividades.....	88
5.3. Entregables .....	90
5.4. Cronograma de Implementación.....	91
6. Conclusiones y Recomendaciones.....	92

7.	Referencias Bibliográficas.....	95
8.	Anexos.....	97



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la calidad es una necesidad ineludible para lograr el éxito de las organizaciones y su posicionamiento dentro del mercado; por estas razones, es importante implementar Sistemas de Gestión de Calidad basados en la norma ISO 9001 que buscan alinear a las empresas a la excelencia en la calidad. Teniendo como respaldo, muchas organizaciones en el mundo que han optado implementar su Sistema de Gestión de Calidad obteniendo excelentes resultados.

Debido a la problemática recurrente en las organizaciones de los Clubes deportivos, tales como: insatisfacción de los Asociados, desorganización en las actividades administrativas, problemas de responsabilidad y autoridad, descontrol de la documentación, deficiente gestión de los servicios que ofrece. Se propone que las Clubes deportivos empleen un Sistema de Gestión de Calidad para dar solución a la problemática mencionada y ser a la vez el impulso a la mejora continua de la organización para el logro de los objetivos que se trace, de tal forma que se diferencie con éxito de las que permanecen en el promedio. A partir del diagnóstico del cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001 se identificarán las brechas que existen, asimismo se plantearán mejoras para la organización que ayudan al diseño del Sistema de Gestión de Calidad

La presente tesis, *Propuesta de Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 en el Club Tennis de Miraflores*, tiene la siguiente estructura:

En el primer capítulo, Marco Teórico se definen los objetivos de la tesis, la problemática actual y definiciones sobre la calidad. Asimismo se explica los principios de un Sistema de Gestión de Calidad y la familia de normas que forman ISO 9000.

En el segundo capítulo trata sobre la organización del Club Terrazas, desde dos puntos de vistas: el Estatutario y el Administrativo. Luego se describe el diagnóstico inicial al Club respecto al grado de cumplimiento de los requisitos de la norma internacional ISO 9001. También, se describe un Benchmarking, en donde se menciona los Clubes certificados con la norma ISO 9001, las entrevistas a personas involucradas a Clubes, y finalmente se detalla un Análisis FODA para las estrategias de la organización.

En el tercer capítulo, trata sobre el análisis y mejora de procesos críticos que dan respuesta a la problemática del Club, identificando sus causas; y así proponer acciones de mejora acorde a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

En el cuarto capítulo, se propone el Sistema de Gestión de Calidad al Club Terrazas, describiendo: el Mapa de Procesos, políticas, manuales, procedimientos, instrucciones, formatos bases para la organización. Finalmente se propone una estructura organizativa al Club Terrazas acorde a los procesos del Sistema de Gestión de Calidad propuesto.

Finalmente, en el quinto capítulo se propone el Plan de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad definiendo las actividades, los entregables y el Cronograma de Implementación.



# 1. Capítulo 1: Marco Teórico

## 1.1. Objetivo

El objetivo de la presente tesis es proponer un Sistema de Gestión de Calidad bajo los requisitos de la norma ISO 9001 al Club Terrazas.

### 1.1.1. Objetivos Específicos

Entre los objetivos específicos se tiene lo siguiente:

- Realizar un diagnóstico inicial acerca del grado de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001, estableciendo las brechas que tiene la organización.
- Identificar los principales problemas que se presentan en la organización.
- Plantear mejoras a la organización a través del análisis de posibles causas que lo originan.
- Diseñar el Sistema de Gestión de Calidad estableciendo una estructura organizativa.

## 1.2. Problemática

Los principales problemas encontrados en el Club Terrazas son:

### a. Organización administrativa interna

- Planificación
  - No existe planificación de la Gerencia en su gestión. Por ejemplo: no se cuenta con un presupuesto anual, planeamiento estratégico, objetivos, planes e indicadores de cumplimiento en las distintas áreas y/o procesos.
  - No se cuenta con un Programa anual de la ejecución de los eventos ya sean sociales, deportivos y culturales.
- Personal
  - Constantes problemas (errores) en la operación cotidiana.

- Percepción de mal clima laboral.
  - Gestión de compras
    - Falta de control en las compras. No se cuenta con aprobaciones formales para las órdenes de compras y requerimientos de materiales.
    - No existe una evaluación para el control de los proveedores y concesionarios de tal forma que no afecte directamente la calidad del servicio. No existe criterios de selección.
  - Registro y Captación de Asociados.
    - Largas demoras en la inscripción de nuevos Asociados al Club (dos meses), debido a la disponibilidad de la Junta Calificadora representando un cuello de botella al proceso. Se observó que en la mayoría de las reuniones mensuales no asisten la totalidad de los integrantes de la Junta por lo que se suspende reiteradamente.
  - Análisis de datos
    - Las decisiones se basan en incertidumbres de los Gerentes y Jefes, mas no por un análisis de datos.
    - Falta de evidencia para la toma de decisiones.
  - Seguridad
    - Robos de dinero del Personal del área de contabilidad a la Caja.
    - Robos de agentes externos.
    - Incumplimiento de las normas de seguridad en las construcciones.
- b. Responsabilidad y autoridad
- Estructura orgánica.
    - Cuentan con un organigrama que mezcla unidades orgánicas (Área de Deportes, Legal, Operaciones, etc.) con cargos de trabajo (Asistente Social, Recepcionista, etc.).

- No se están establecidos los órganos de apoyo, de asesoría y de línea.
- El Consejo Directivo y las Comisiones Deportivas se involucran en las funciones de la administración y de gestión deportiva respectivamente.
- Comunicación Interna
  - La comunicación del Jefe con su personal a cargo no es tan efectiva. Por ejemplo: la Gerencia General tiene 11 subordinados; asimismo, el Supervisor, tiene 8 áreas para cubrir el servicio al Asociado.
  - Problemas de comunicación entre los distintos colaboradores; especialmente cuando el subordinado se comunica de frente al Gerente sin que su Jefe directo esté enterado.
- c. Infraestructura y Equipos
  - Infraestructura deteriorada.
    - Falta de mantenimiento continuo de las instalaciones: limpieza de los baños, camarines, pisos, salones, gimnasio, etc.
  - Equipos
    - Equipos mal calibrados en especial las máquinas del gimnasio, piscina y las caldera causando quejas en los Asociados.
- d. Documentación
  - No existe procedimientos documentados por lo que el conocimiento de los expertos o responsables no quedan en la organización, cuando sale alguno de la organización. Las buenas prácticas no se mantienen en el Club.
  - Pérdida de registros importantes: Planillas, facturas, recibos por honorarios.
  - Falta de actualización de información: Reglamentos (varias versiones para un mismo documento), Estatutos, afiches, etc.

e. Gestión de los Servicios

- Gestión de Deportes
  - En horas de mayor demanda, muchos Asociados se quedan en cola y sin poder usar las instalaciones, al no poder separar las instalaciones deportivas con anticipación.
- Gestión de los Eventos
  - No se aprecia una planificación adecuada (cronograma) para la organización de un evento.
- Gestión de las Academias
  - No existe criterios de selección para los profesores de las Academias.
  - Al ser un personal externo, no hay una estandarización en la calidad del servicio.
- Gestión de la Atención al Asociado
  - No se atiende las quejas de los Asociados. Solo se cuenta con un libro de sugerencias.
  - Desconocimiento de la percepción del Asociado respecto a los servicios del Club.
  - Constantes robos de pertenencias de Asociados en los camarines, playa de estacionamiento, etc.
  - No existe mecanismos eficaces de comunicación del Club con el Asociado.

f. Temas Legales

- Permisos
  - No se cuenta con los permisos por parte de las municipalidades. Ejemplo: licencias para la construcción de proyectos, temas de seguridad, permisos para eventos.

- Temas Estatutarios
  - Los estatutos aprobados por Asamblea General no están registrados en la SUNARP.
- Frecuentes problemas legales con Asociados sin tener a una persona al 100% en la organización.



### 1.3. Aspectos básicos sobre calidad en el Club

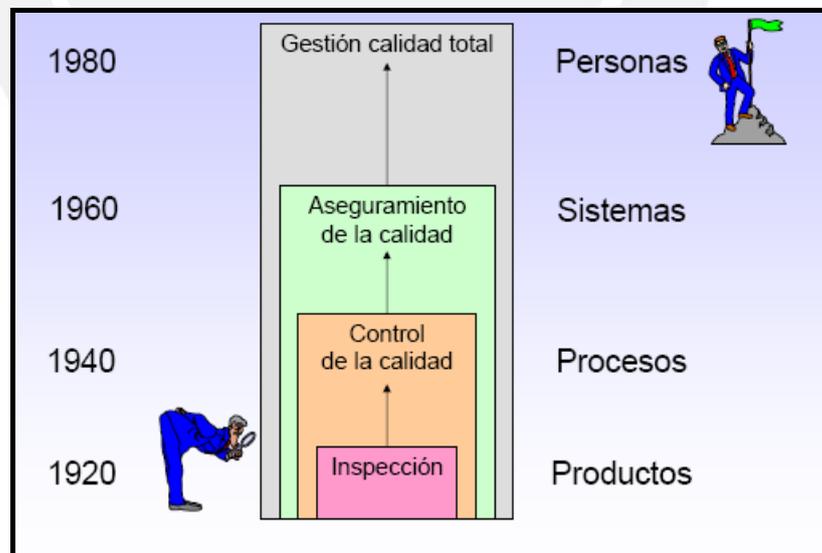
En la actualidad, se aprecia el desarrollo de los Clubes y a la vez competitividad entre ellos, por tal motivo es de suma importancia el manejo eficiente de los recursos, y en especial, de satisfacer y exceder las necesidades cada vez más exigentes de los Asociados.

#### 1.3.1. Evolución de la calidad

La evolución del Club está directamente ligada con la calidad, desde los tiempos antiguos en que cada Club se identificaba con un deporte hasta la actualidad que los Clubes van más allá del deporte teniendo además los servicios de esparcimiento. La calidad supone una opción para que cualquier Club evolucione con arreglo a las demandas y necesidades de la sociedad, en especial de sus Asociados.

En la época actual se aprecia un incremento en los modelos de gestión de la calidad que se aplican, desde la inspección, luego con el control de calidad, seguido del aseguramiento de la calidad y finalmente, con la gestión de calidad total. Tal como se muestra en la Figura 1.

Figura 1: Evolución de la perspectiva de la calidad



Fuente: Deming (1989)

#### 1.3.2. El concepto actual de la calidad

El concepto de calidad tiene diversas definiciones por distintos autores, tal como se describe en el Cuadro 1.

Cuadro 1: Definiciones de la calidad

Autor	Definición del concepto de calidad
Juran (1974)	Calidad son las características de un producto, obra o servicio que lo hacen idóneo al uso.
Pirsing (1974)	La calidad no es ni mente ni materia, sino una entidad independiente de las dos, algo que usted conoce, pero sobre lo que es difícil establecer un juicio objetivo.
Crosby (1979)	Calidad son las características de un servicio o producto que le permiten ser conforme a las especificaciones. Cero defectos.
Feigenbaum (1986)	Calidad son las características de un servicio, actividad o producto que permiten la satisfacción del cliente.
Demming (1989)	Dar satisfacción al cliente
Marqués y Gericó (1998)	La consecución a lo largo de un proceso de mejora, que el producto o servicio cumpla correctamente y a la primera con el uso al que va destinado y entregar al cliente sea este interno o externo, un producto o servicio que le satisfaga.
Tamales (2000)	Conjunto de rasgos característicos de un producto o servicio, que lo hacen adecuado para satisfacer las necesidades del consumidor o usuario.
Kirchner (2002)	La calidad es la aptitud para el uso.
Marqués (2002)	Satisfacer las expectativas razonables de los grupos de interés.

Fuente: Dorado, A. & Gallardo, L. (1995).

Las definiciones de calidad son personales y de carácter idiosincrático. Las siguientes definiciones, concisas, claras y significativas, están ordenadas por categoría de enfoque.

- **Orientación al producto (década '20 – '40):** La calidad es una variable precisa y medible, las diferencias en calidad reflejan diferencias en cantidad de algún atributo del producto. Uniformidad en la producción, en serie.
- **Orientación al proceso (década de los '40):** Se documenta y audita la forma de producir para garantizar que, si siempre se realiza el proceso de la misma forma, el producto va a salir “dentro de las especificaciones”.

- **Orientación al Sistema (década de los '60):** El cliente adquiere un poder creciente dado el aumento de la competitividad de los mercados. Teniendo un cliente/usuario más informado, que conoce sus derechos y los exige, con altas expectativas.
- **Orientación a la sociedad - personas (década del '80):** Las empresas y organizaciones son vistas globalmente como un actor dentro de la sociedad. Tienen el objetivo intrínseco de maximizar los beneficios de todas las partes interesadas: propietarios, empleados, clientes proveedores, medio ambiente y comunidad. Aparecen nuevas normas y prácticas de Responsabilidad Social (ISO 26000).

Existen tantas definiciones, como Gurús de Calidad como las vistas anteriormente, por lo que la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), establece una definición: *“La calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos”* (ISO 9000:2005)

Esta definición puede parecer bastante general, sin embargo es la más completa de todas, en principio menciona la palabra “grado”, es decir, establece que la calidad es una medida, y que por lo tanto se puede cuantificar, se puede medir y medir características inherentes; la real academia de la lengua española define “inherente” como un adjetivo que denota “que por su naturaleza está de tal manera unido a algo, que no se puede separar de ello”.

## 1.4. La ISO 9001 en la gestión del deporte

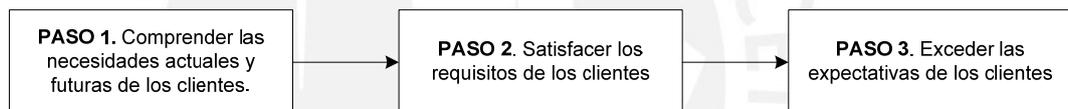
### 1.4.1. Los principios de la gestión de la calidad.

La aplicación de los principios<sup>1</sup> de gestión de calidad no sólo proporciona beneficios directos sino que también hace una importante contribución a la gestión de los costos y los riesgos de la organización.

La decisión estratégica de adoptar los principios de gestión de calidad ratifica la relación entre una gestión eficaz y la obtención de beneficios económicos y financieros.

Según la norma ISO 9000:2005, indica los siguientes principios de la gestión de calidad:

- a. Enfoque al cliente:** Las empresas que quieran plantear de forma acertada su futuro deben estructurarse con una visión clara y directa hacia sus clientes. La norma ISO 9001 busca la eficacia del servicio al cliente.



- b. Liderazgo:** Los líderes establecen la unicidad de propósito y la orientación de la organización. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.

El líder debe enfocar a sus subordinados al cumplimiento de las políticas, objetivos, de inculcar la visión y la misión de la organización.

- c. 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.

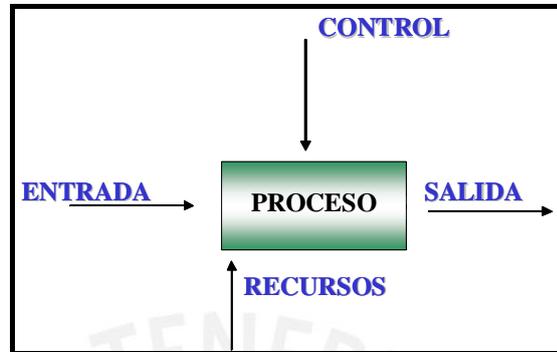
Se recomienda realizar actividades encaminadas a la sensibilización del personal, tales como: capacitación, dinámicas y comunicados, etc.

- d. Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se

<sup>1</sup> Principios basados según la norma ISO 9000.

gestionan como un proceso. Proceso es convertir entradas en salidas con la ayuda de recursos mediante controles implantados. Se resume mediante la Figura 2.

Figura 2: Elementos de un Proceso

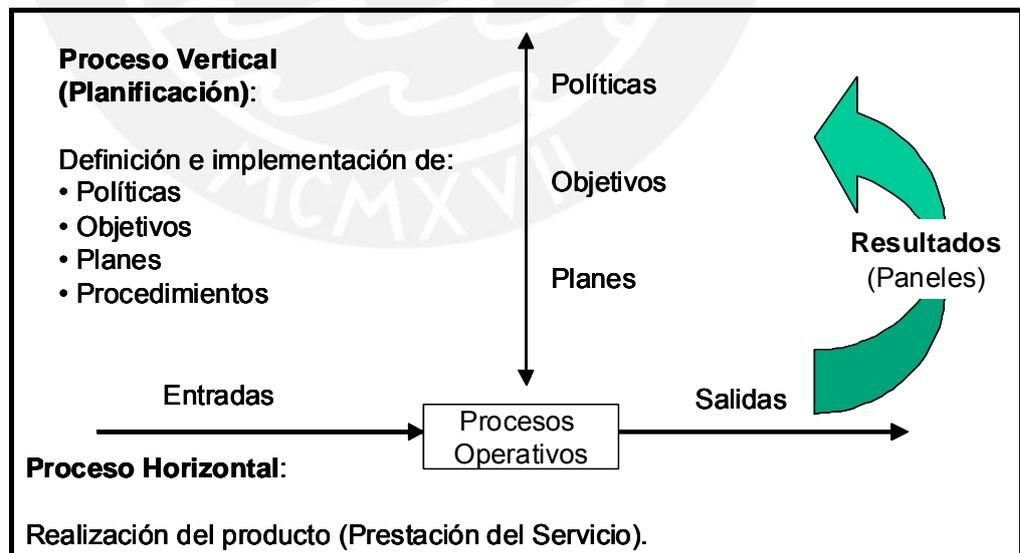


Fuente: ISO (2008)

Pero existe dos tipos de procesos: a) los horizontales, que son los procesos operativos y b) los verticales, que son las políticas, objetivos, planes estratégicos, etc.

La auditoria verifica que si los procesos horizontales ayudan a cumplir con los procesos verticales. Tal como se muestra en la Figura 3.

Figura 3: Tipos de Procesos

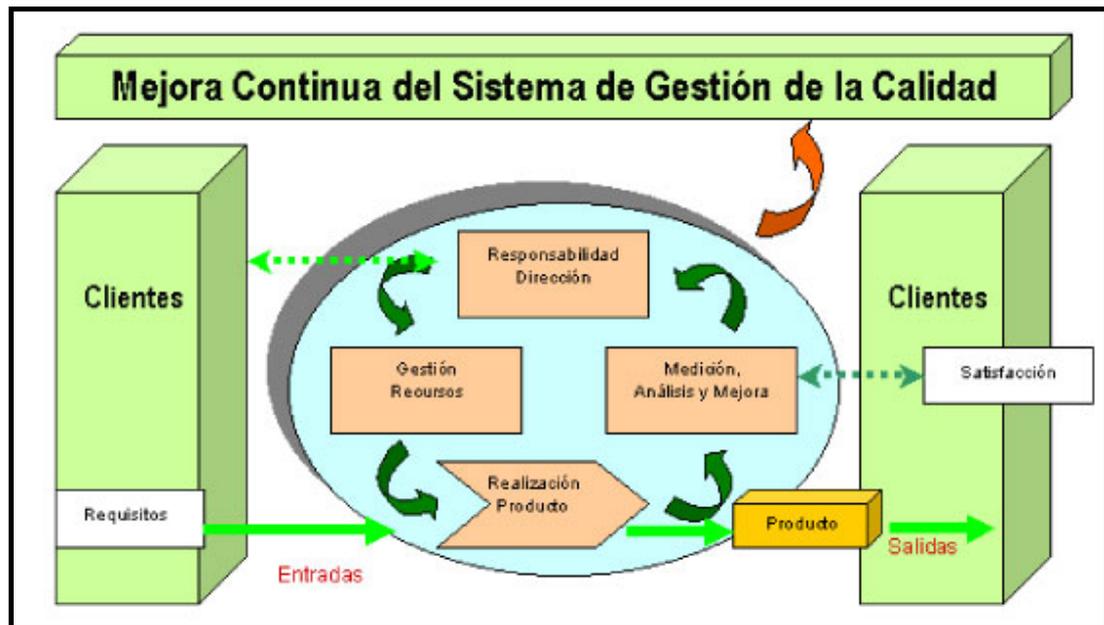


Fuente: ISO (2000)

e. **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos se muestra en la Figura 4.

Figura 4: Modelo de Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos



Fuente: ISO (2000)

En el modelo ISO 9001 está conformado por los siguientes requisitos:

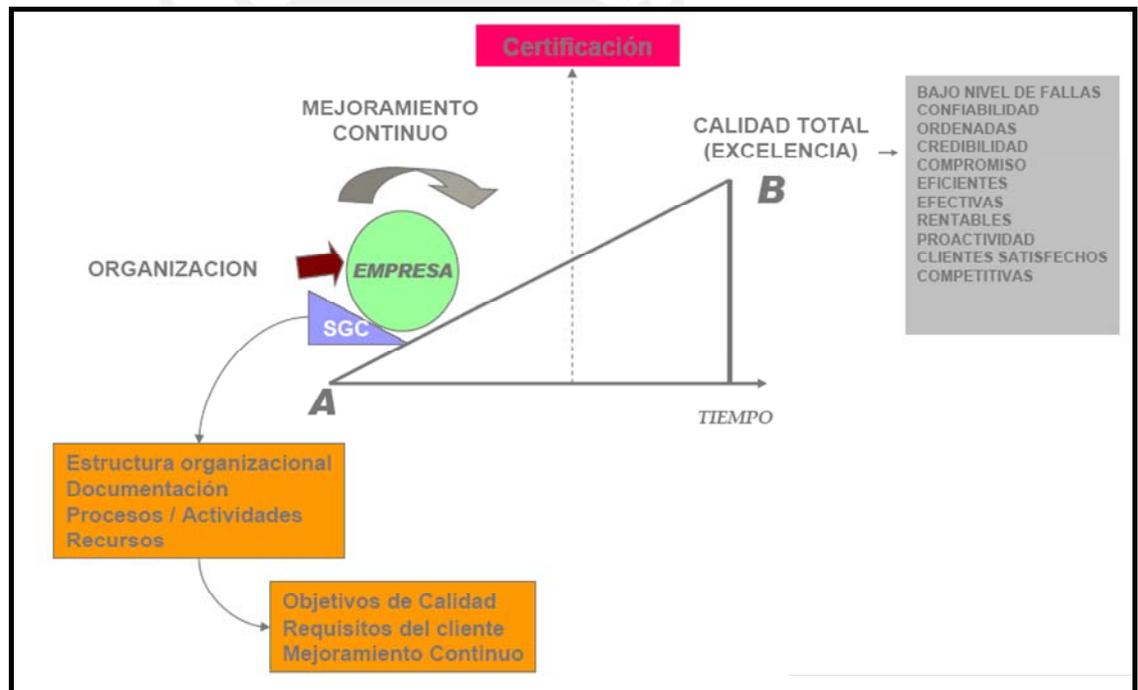
- Sistema de Gestión de Calidad.- Requisitos Generales y de la documentación.
- Responsabilidad de la Dirección.- Compromiso de la dirección, Enfoque al cliente, Política de calidad, Planificación, Responsabilidad, autoridad y comunicación, y Revisión por la dirección.
- Gestión de los recursos.- Recursos Humanos, Infraestructura, y Ambiente de Trabajo
- Realización del Producto.- Planificación de la realización del producto, Procesos relacionados con el cliente, Diseño y Desarrollo, Compras, Producción y prestación del servicio, y Control de equipos de seguimiento y medición.

- Medición, análisis y mejora.- Seguimiento y medición, Control del producto no conforme, Análisis de datos, y Mejora.

Los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de los requisitos por parte de la organización ha cumplido sus requisitos.

- f. **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta. La Gestión de la mejora continua trae diversos beneficios a largo plazo. La Figura 5 representa la gestión de la mejora continua.

Figura 5: Gestión de la mejora continua



Fuente: Bureau Veritas (2002)

- g. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- h. **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

### 1.4.2. El Ciclo PDCA

El ciclo PDCA (P: Plan; D: Do; C: Check; A: Act) también se le conoce como: el ciclo Shewhart o el ciclo Deming.

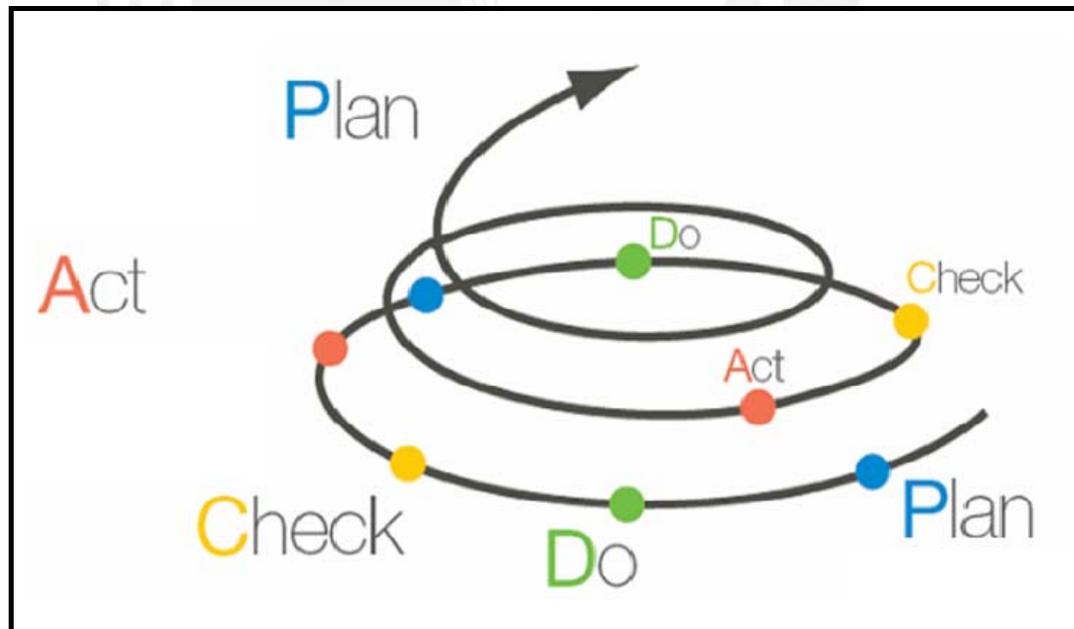
Walter A. Shewhart (1939) cita:

*“El ciclo atrae su estructura de la noción de que una evaluación constante de prácticas empresariales, así como la disponibilidad de los empresarios de adoptar e ignorar ideas sin apoyo, son clave para la evolución de un proyecto con éxito”.*

Lo citado por Shewhart se refleja en un requisito de la norma ISO 9001 que es el punto 7.3. Diseño y Desarrollo, en donde un conjunto de procesos transforman los requisitos del cliente en características especificadas del proceso.

Deming<sup>1</sup> promovió PDCA, tal como se muestra en la Figura 6, como el principal método de conseguir la mejora continua de los procesos. La metodología se desarrolla de la siguiente manera:

Figura 6: Ciclo de mejora PDCA



Fuente: Deming (1989)

<sup>1</sup> Edwards Deming fue el primero que dio a conocer el término "ciclo Shewhart" para PDCA, llamándolo por el nombre de su mentor y maestro en Bell Laboratories. Deming es acreditado como quien incitó a los japoneses en los años de 1950s que adoptaran PDCA. Los japoneses con entusiasmo abrazaron PDCA y otros conceptos de calidad, y para darle honor a Deming por su instrucción, se refieren al ciclo PDCA como el ciclo Deming.

1. **Plan.-** Es definir el método de trabajo a seguir. Lo importante de esta etapa es que los procesos, políticas, objetivos, procedimientos, instrucciones, manuales, etc. se deben planificar de tal forma que se evite resultados diferentes de los esperados.

Además se debe determinar si los recursos ya sean materiales, humanos y económicos son los necesarios para ejecutar los procedimientos.

La planificación en la norma ISO 9001, estaría vinculado con los requisitos de la cláusula 5. Responsabilidad de la Dirección, en donde se definen las políticas y objetivos de calidad. También está relacionado con la cláusula 6. Gestión de Recursos, ya que en este punto se define qué recursos humanos, financieros, infraestructura se necesita para realizar el servicio.

2. **Do.-** Ejecutar los procesos definidos en el paso anterior. Documentar las acciones realizadas en los registros que son los documentos que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

Vinculándolo con los requisitos de la ISO 9001 es una mezcla entre las cláusulas 6 y 7. Por parte de la Gestión de los Recursos en la acciones a tomar para asegurar las competencias del personal, en la determinación de los equipos de trabajo, etc. Para el caso de la Realización del Producto, en el control de la producción y de la prestación del servicio.

3. **Check.-** Medir el cumplimiento de lo planificado. Luego de definir y ejecutar un método de trabajo, debemos ver cuáles han sido los resultados y actuar en base a ellos. Se revisa si los resultados obtenidos corresponden con los objetivos previstos. La verificación en la norma ISO 9001 se aprecia en dos puntos importantes: 1) la auditoria interna y 2) la Revisión del Sistema de Gestión de Calidad por la Dirección.

4. **Act.-** Actuar para mejorar. Con los resultados obtenidos se analiza la información, lo que servirá de base para introducir cambios en el sistema de calidad que supongan mejoras. Básicamente se relaciona con las Acciones Correctivas, Acciones Preventivas, Satisfacción del Cliente, etc. todo lo mencionado en la cláusula 8. Medición, análisis y mejora. En este punto es la diferencia que cumple o no un Sistema de Gestión de Calidad, bajo la norma ISO 9001.

Este enfoque PDCA permite a la Alta dirección:

- Evaluar los requisitos.
- Planificar las actividades.
- Asignar los recursos apropiados.
- Implementar acciones de mejora continua.
- Medir los resultados con el fin de determinar su eficacia.

Los beneficios financieros y económicos que pueden resultar de la aplicación de los principios de gestión incluyen:

- Mejora de la rentabilidad y/o del desempeño presupuestal
- Mejora del retorno de la inversión
- Aumento de la competitividad
- Mejora de los ingresos
- Reducción de costos
- Optimización de los recursos disponibles
- Mejora de la retención y lealtad de los clientes.

### 1.4.3. La Familia de la norma ISO 9000

La Organización Internacional para la Normalización (ISO) fue creada en 1946. Su Sede se encuentra en Ginebra, Suiza. Su finalidad es promover el desarrollo de estándares y actividades relacionadas para facilitar el intercambio de bienes y servicios en todo el mundo. Para lograr el cumplimiento de dicho fin se crea normas internacionales como la ISO 9000, ISO 14000, etc.

La ISO 9000, enfocada a un SGC está conformada por las siguientes normas.

1. **Norma ISO 9000:2005.** Sistemas de Gestión de Calidad – Fundamentos y Vocabulario.

Describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad, los cuales constituyen el objeto de la familia de Normas ISO 9000, y define los términos relacionados con los mismos.

2. **Norma ISO 9001:2008.** Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos. Es la única que CERTIFICABLE.

3. **Norma ISO 9004:2000.** Sistemas de Gestión de Calidad – Gestión para el éxito sostenido de una organización.

Proporciona directrices que van más allá de los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001, con el fin de considerar tanto la eficacia como la eficiencia de un SGC y por lo tanto el potencial de mejora del desempeño de la organización. La satisfacción del cliente y a la calidad del producto se extienden para incluir la satisfacción de las partes interesadas y el desempeño de la organización.

4. **Norma ISO 19011:2002.** Directrices para la auditoria de los sistemas de gestión de calidad y/o ambiental.

Existe una norma importante para temas financieros, la Norma ISO 10014 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la obtención de beneficios financieros y económicos” con la debida aplicación de los principios de gestión desarrollados en la ISO 9000. Está dirigida a la alta dirección y complementa a la Norma ISO 9004:2000 en relación con la mejora del desempeño.

## 2. Capítulo 2: Descripción de la Organización.

El presente análisis está basado en el Club Tennis Las Terrazas Miraflores (CTTM), cuya actividad se basa en lo deportivo, social, cultural y de proyección a la colectividad, siendo uno de los más tradicionales e importantes centros de esparcimiento de la ciudad.

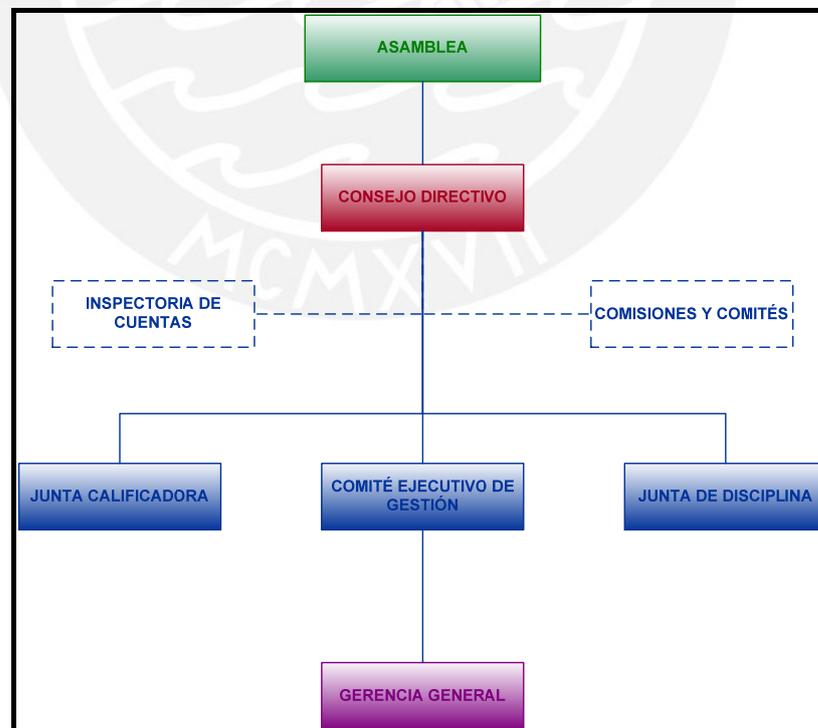
La misión del CTTM es satisfacer las necesidades de nuestros asociados, mediante la práctica de deportiva y una actividad social integradora que fomente el compañerismo y la solidaridad.

### 2.1. Organización

#### 2.1.1. Organización por Estatuto

El Estatuto es el reglamento general por las que se regula el funcionamiento de un Club. El CTTM, por estatuto, tiene su propia organización. A continuación, en la Figura 7 se propone un organigrama para el mejor entendimiento de la descripción y crítica de las áreas:

Figura 7: Organigrama del Club, según Estatuto



Fuente: Club Terrazas (2007)

#### a. Órganos de Dirección

1. Asamblea General.- Es el órgano supremo del Club y está constituida por la reunión de los Asociados hábiles, con derecho a voz y voto, para tratar los asuntos de su competencia previstos en el correspondiente aviso.

La Asamblea General es presidida, por el Presidente del Consejo Directivo y el Secretario del Consejo Directivo. A falta del Presidente y del Vice Presidente, la preside el Vocal de Turno. A falta del Secretario lo hace un miembro del Consejo Directivo.

Las decisiones que se toma en la Asamblea General son de gran impacto en el funcionamiento del Club. Por ejemplo, la construcción de nuevos Sedes.

2. Consejo Directivo.- El Consejo Directivo, tiene a su cargo la representación legal y la dirección del Club. Está integrado por los siguientes miembros: Presidente, Primer Vice Presidente, Director Secretario, Director Pro Secretario, Director Tesorero, Director Pro-Tesorero, Director de la Sede, Cuatro directores vocales de turno.

Tienen reuniones de forma semanal con el objetivo de realizar el seguimiento de los acuerdos de trabajo de la Gerencia. Se agenda los siguientes puntos: Presupuesto, Aprobaciones de proyectos (según el monto), seguimiento de los proyectos, etc.

#### b. Órganos de Asesoramiento y Apoyo:

1. Junta Calificadora.- Es el órgano autónomo que resuelve y decide acerca de las solicitudes de admisión de los postulantes a Asociados debiendo las mismas ser informadas al Consejo Directivo, para su ratificación.
2. Junta de Disciplina.- Es el órgano encargado de recibir, estudiar e imponer las sanciones por las faltas e infracciones que cometan los asociados, sus familiares o invitados, que vayan en contra de las disposiciones estatutarias y reglamentarias del Club. La Junta de Disciplina, se constituye y actúa como órgano sancionador en primera instancia, siendo el Consejo Directivo la segunda y última instancia.

Está conformada por cinco (5) asociados activos hábiles o vitalicios: Un (1) presidente y cuatro (4) vocales.

3. Comité Electoral.- Es el órgano encargado de conducir las elecciones del Club, para renovar a sus autoridades. Está integrado por cinco (5) asociados activos hábiles o vitalicios: Dos (2) designados por Asamblea General Ordinaria del mes de marzo, uno (1) nombrado por el Consejo Directivo, uno (1) por la Junta Calificadora y uno (1) por la Junta de Disciplina.
4. Comisiones y Comités.- Son grupos de trabajo que se integran con Asociados Activos, Vitalicios u Honorarios, o de cada uno de ellos, que de acuerdo a su especialidad, son constituidos para realizar estudios en materias que requiera el Consejo Directivo.

**c. Órgano de Control:**

1. Junta Revisora de Cuentas.- Es el órgano de control de las actividades económicas y financieras del Club, encargado de fiscalizar dichas tareas, velar por el patrimonio institucional y defender los derechos e intereses económicos y financieros del Club. Su rol está orientado en buscar la eficiencia y eficacia institucional debiendo asegurar que los concursos de precios y contrataciones observen los procedimientos establecidos y que los gastos estén debidamente sustentados. Una buena práctica es subcontratar a una organización especializada en auditorías financieras. Se recomienda incluir este procedimiento al área de Finanzas.

**d. Órgano de Ejecución**

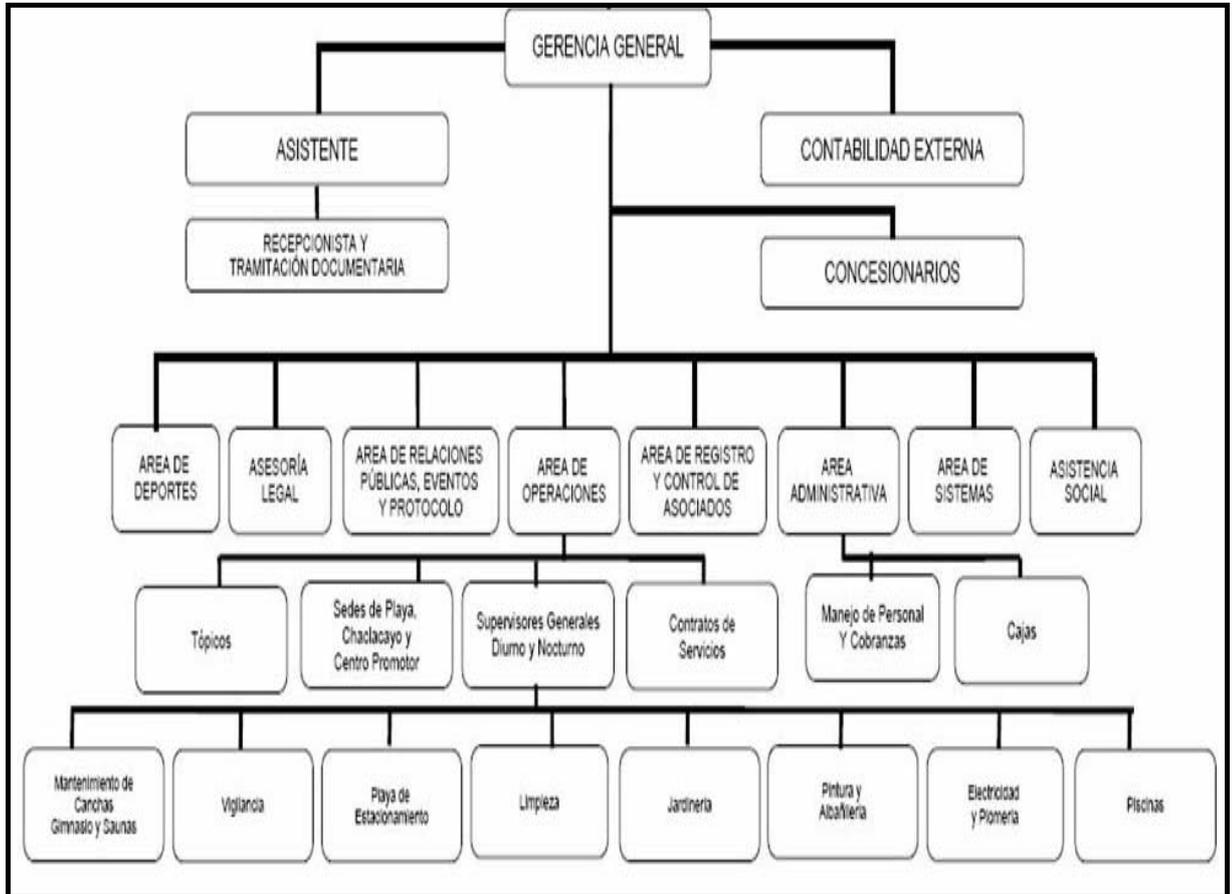
1. Gerencia.- Es el órgano responsable del funcionamiento administrativo y operativo del Club, la que se ejerce a través de un Gerente que es el funcionario de mayor jerarquía, el cual es nombrado por el Consejo Directivo.

Jerárquicamente, debajo de la Gerencia se encuentra la organización administrativa que se describe en el siguiente punto.

### 2.1.2. Organización Administrativa

La organización administrativa se define como la organización que se encuentra jerárquicamente dependiente de la Gerencia General. Tal como se muestra en la Figura 8:

Figura 8: Organigrama administrativo y operativo del Club Terrazas.



Fuente: Club Tennis Las Terrazas Miraflores (2007)

La organización del Club no está bien estructurado. Por ejemplo: el organigrama confunde las unidades orgánicas (áreas, departamentos, etc.) con los puestos de Trabajo. Por ejemplo en el Organigrama administrativo y operativo del Club Terrazas, existe las áreas de Deportes, Asesoría Legal, Operaciones y también puestos de trabajo tales como: Asistente, Recepcionista, Asistentas Social. Se debe definir los organigramas según el nivel requerido; es decir, si se quiere a nivel de personas o a un nivel de áreas.

También el organigrama del Club no diferencia adecuadamente los órganos de apoyo, de asesoría y de línea.

La Gerencia General tiene 11 subordinados, lo cual dificulta la comunicación interna de la organización. A primera instancia se debe buscar reducir el número de subordinados. Asimismo para el puesto de los Supervisores, tiene 8 áreas para cubrir el servicio al Asociado.

A continuación se muestra el organigrama del Club:

Existen áreas bien señaladas:

- Asesoría Legal.- Responsable del asesoramiento al asociado, Consejo Directivo, Gerencia General y demás áreas del Club, en asuntos de carácter jurídico, administrativo y legal vinculados a la Institución y sus fines. Debido a que existe temas estatutarios, de registro a clubes, de licencias de construcción por parte de las municipalidades es importante contar con un área de Asesoría Legal que asesore a los interesados en estos temas.
- Área de Relaciones Públicas, Eventos y Protocolo.- El tema social de los Clubes es importante. La ejecución de los eventos sociales, deportivos, etc. ayuda a que los Asociados del Club se integren de manera tal que ayude a mejorar la organización.

En la actualidad, el Club solo cuenta con una persona para dicho área. Teniendo como deficiencia que el encargado se dedica a labores operativas, mas no de análisis.

- Área de Deportes.- El deporte es la razón de ser del Club. Por tal motivo la gestión del uso de las instalaciones deportivas debe ser eficaz. En el diseño del Sistema de Gestión de Calidad, por necesidad, se incluye dicho proceso.

Se aprecia un vínculo bien ligado entre la gestión de eventos y el área deportiva. Por lo que se recomienda juntar dichas áreas para la mejor comunicación.

- Área de Sistemas.- Responsable del mantenimiento de la infraestructura tecnológica del Club.
- Administración de Sedes.- Responsable de la administración de las Sedes del Club en las diferentes zonas de la ciudad.

## 2.2. Diagnóstico Inicial ISO 9001.

### 2.2.1. Objetivo

Evaluar el actual funcionamiento de la organización del CTTM tomando como referencia los requisitos de la norma internacional ISO 9001:2008, con el fin de detectar las desviaciones y las brechas en el contexto de la implementación, así como proponer el Cronograma de trabajo detallado en el Capítulo 5: Plan de Implantación de un SGC.

### 2.2.2. Alcance

El Sistema de Gestión de Calidad a implementar abarca todos los procesos para el servicio a Asociados del CTTM. Ya que dichos procesos son los más críticos para la organización.

### 2.2.3. Desarrollo del Diagnóstico

#### a. Reunión de Apertura

La Reunión de Apertura se realizó en la Sede Principal del CTTM, a fin de explicar la temática del Diagnóstico.

#### b. Evaluación en campo

Durante el desarrollo del diagnóstico se visitaron las diferentes áreas involucradas en el alcance. Asimismo, se entrevistó con el personal responsable de la Dirección y de las operaciones de las áreas de Operaciones, Deportes, Mantenimiento, Administración y Sistemas.

#### c. Cierre del Diagnóstico

El entregable del cierre del diagnóstico es el del informe de diagnóstico de los hallazgos. En el punto 2.2.6 se presentan los hallazgos encontrados durante el diagnóstico, clasificándolos de acuerdo a la norma ISO 9001:2008 (norma utilizada como referencia).

### 2.2.4. Resultados del Diagnóstico

El resultado del cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001 a la organización se aprecia en Cuadro 2:

Cuadro 2 : Cumplimiento de la ISO 9001 por cláusulas de la norma

	Sí	No	Parcial
4. Sistema de Gestión de Calidad	4%	83%	13%
5. Responsabilidad de la Dirección	5%	85%	10%
6. Gestión de los Recursos	25%	31%	44%
7. Realización del Producto	1%	63%	36%
8. Medición, Análisis y Mejora	2%	88%	10%
<b>TOTAL</b>	<b>7%</b>	<b>70%</b>	<b>23%</b>

Fuente: Elaboración Propia

En el Anexo 10 “Check List de Evaluación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la ISO 9001”, se aprecia el detalle de cada punto.

### 2.2.5. Conclusiones

- El CTTM no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad documentado. No se han identificado sus procesos, así como la interacción de los mismos, no se han definido mecanismos formales para realizar la medición y seguimiento de estos.
- La organización no cuenta con información documentada (Control de documentos, Control de registros, Control de Producto no conforme, Auditorías Internas, Acciones Correctivas y Acciones Preventivas), lo cual no permite que las actividades se realicen en forma ordenada. Sin embargo, se requiere formalizar y aprobar dichos documentos, así como establecer los mecanismos de control adecuados. No se cuenta con política ni objetivos de la calidad (indicadores medibles).
- Las autoridades y responsabilidades no siempre se encuentran bien definidas. El CTTM no cuenta con adecuado esquema organizativo alguno. Por consiguiente no existe una definición clara respecto a las funciones que corresponden a cada área o empleado. Esta condición genera

distintos efectos tales como imposibilidad de establecer responsabilidades frente a omisiones, negligencias, etc. Se recomienda que la organización cuente con un Manual de Organización y Funciones (MOF), y de la definición de la alta dirección.

- No existe evidencia de capacitación, formación, toma de conciencia, habilidades del personal, para asegurar las competencias del personal crítico para el servicio de calidad.
- En las entrevistas se pudo evidenciar que existe el compromiso del personal con el servicio que brinda puesto, teniendo presente la satisfacción de las necesidades del Asociado, asimismo no se cuentan con mecanismos que puedan medir la percepción de estos.
- La organización no ha determinado ni desarrollado los procesos necesarios para la realización del producto, en especial en la planificación.
- Se evidenció que el personal tiene la intención de que el Asociado es el cliente principal del Club; sin embargo no cuentan con mecanismos que puedan medir la percepción de los Asociados sobre los servicios brindados ni recolectar información acerca de las expectativas y necesidades de los mismos.
- No se evidenció el seguimiento y la medición del control de los equipos críticos para la calidad.
- No se ha desarrollado indicadores que evidencien la mejora continua. Actualmente se cuenta con pocos datos de manera aislada pero que no se han logrado consolidar. Falta un análisis de datos para la mejor toma de decisiones.
- No se han desarrollado procesos medición, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad del servicio brindado. No se evidenció acciones de mejora.

## 2.2.6. Descripción de Hallazgos

### a. Capítulo 4: Sistema de Gestión de Calidad

A continuación se muestra el Cuadro 3 del detalle de los hallazgos encontrados en los requisitos del Capítulo 4.

Cuadro 3: Hallazgos Cap. 4 Sistema de Gestión de Calidad

Req. ISO	Hallazgo
4.1	La organización del CTTM no cuenta con un sistema de gestión documentado. No han identificado sus procesos, así como la interacción de los mismos, no se han definido mecanismos formales para realizar la medición y seguimiento de éstos. Se cuenta con la Gerencia de Administración que brinda los recursos financieros para la gestión de la organización
4.2.1	La organización del CTTM no cuenta con la documentación necesaria de un sistema de gestión de la calidad. Carece de declaraciones documentadas de una política de la calidad, objetivos de la calidad, un manual de la calidad, procedimientos y registros exigidos por la Norma internacional, y documentos (procedimientos) que son necesarios para asegurarse de eficaz planificación, operación y control de sus procesos.
4.2.2	La organización no cuenta con un Manual de Gestión de Calidad exigido por la norma ISO 9001.
4.2.3	El CTTM no cuenta con un procedimiento documentado para el control de los documentos. Se evidenció que la documentación es una de los principales problemas encontrados. No existe un control. Se pidió el reporte de planillas del año 2007 y no fueron ubicados.
4.2.4	El CTTM carece de un procedimiento documentado para el control de los registros que le permita establecer controles para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, establecimiento del tiempo de retención y disposición de los registros, tanto físicos como electrónicos. Por ejemplo, se mantienen los registros de los Eventos, Cenas, campeonatos.  En el área de sistemas se revisó aplicaciones para ayudar el trabajo de los empleados tales como: Sistema de Registro y Control de Asociados, Control de las Canchas de Tenis, Sistema de Gestión de Asociados. Se evidenció que no se realiza un Bach up de los registros de dichos sistemas.

Fuente: Elaboración Propia

## b. Capítulo 5: Responsabilidad de la Dirección

A continuación se muestra el Cuadro 4 del detalle de los hallazgos encontrados en los requisitos del Capítulo 5.

Cuadro 4: Hallazgos Cap. 5 Responsabilidad de la Dirección

Req. ISO	Hallazgo
5.1	Se apreció que la Alta Dirección del CTTM no ha comunicado a la organización la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, como los legales y reglamentarios. Pero sí demuestra la disponibilidad de los recursos para la implementación del SGC, con la existencia de la Gerencia de Administración, operaciones.
5.2	Por medio de la entrega del Estatuto, Boletines entregados a los Asociados, la Alta Dirección debe cumplir con lo descrito en dichas comunicaciones. No se tiene evidencia del aumento de la satisfacción de los Asociados ya que no se les está midiendo.
5.3	No se ha definido una política de la calidad que se encuentre documentada de tal manera que la Dirección pueda asegurarse que dicha política sea adecuada al propósito de la organización, incluya un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad, proporcione un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad, sea comunicada y entendida dentro de la organización, y sea revisada para su continua adecuación.
5.4	Por no tener definidos los Objetivos de Calidad, la Alta Dirección del CTTM no evidenció temas de planificación con respecto a un Sistema de Gestión de Calidad. Pero de forma parcial, el CTTM ha implementado los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces. Ejemplo: Registro de nuevos Asociados, sigue un flujo, según Estatuto, que controla la inscripción legal a los postulantes. También se apreció que se cuenta con la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos. Ejemplo: Se cuenta con un área de Administración que brindad los recursos económicos necesarios para que la organización camine, pero no existe un tema de planificación, no se cuenta con la elaboración de un Presupuesto anual que sirva de control y ayuda para la designación de recursos. A primera impresión, el CTTM necesita un área de Recursos Humanos para que se asegure las competencias del personal para el cargo asignado.
5.5	El CTTM cuenta con un organigrama general, que no evidencia de la mejor manera las responsabilidades y autoridades. Se recomienda contar con un Manual de Organización y Funciones que vaya acorde a un organigrama propuesto. No se ha definido a un Representante de la Dirección. En la comunicación interna, se evidenció los controles adecuados para que la información llegue a toda la organización.
5.6	No se han realizado revisiones por la Dirección, donde se analice información relevante como resultados de auditorías, desempeño de los procesos y conformidad del servicio o cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad. Sin embargo, sí se realizan reuniones semanales entre la Gerencia General y las Gerencias respectivas, donde se revisa los problemas que han impactado a la organización, buscando siempre la solución de estos. Se revisó las actas en donde se apreció los compromisos.

Fuente: Elaboración Propia

**c. Capítulo 6: Gestión de Recursos**

A continuación se muestra el Cuadro 5 del detalle de los hallazgos encontrados en los requisitos del Capítulo 6

Cuadro 5: Hallazgos Cap. 6 Gestión de los Recursos

Req. ISO	Hallazgo
6.1	De forma parcial, la organización determina y proporciona los recursos necesarios ya que se cuenta con la Gerencia de Administración que brinda los recursos económicos suficientes para que la organización funcione. Ejemplo: el pago de planillas a los trabajadores, a los proveedores, etc.
6.2	No se reflejó que la organización ha determinado la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto. Por lo que se recomienda hacer un análisis reflejado en un Manual de Organización y Funciones.  Existen capacitaciones. Ejemplo el Jefe de Sistemas, en cursos de contabilidad; la Asesora Legal, en temas de comunicación; etc. No se evidenció la eficacia de dichas capacitaciones. Se recomienda que la organización cuente con un proceso de capacitaciones para formalizar dicho tema.
6.3	Se reflejó que la organización determina y mantiene edificios, espacios de trabajo y servicios asociados necesarios para lograr la conformidad con los requisitos del producto.  Cuenta con una área de Administración, una Oficina de Deportes, además en todas las instalaciones que se brinda un servicio al Asociado, siempre se encuentra un puesto de trabajo para el colaborador del CTTM, ejemplo: las canchas de squash, canchas de bochas, etc.
6.4	En el CTTM se determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto. Se cuenta con una Trabajadora Social para velar estos temas (clima laboral, campeonatos, etc.) pero no cuenta con una plan anual de las actividades a realizar

Fuente: Elaboración Propia

#### d. Capítulo 7: Realización del Producto

A continuación se muestra el Cuadro 6 del detalle de los hallazgos encontrados en los requisitos del Capítulo 7

Cuadro 6: Hallazgos Cap. 7 Realización del Producto

Req. ISO	Hallazgo
7.1	La organización no ha determinado ni desarrollado los procesos necesarios para la realización del producto. Ejemplo: Cronograma de Mantenimiento, Evaluación y Selección de Proveedores, Ejecución de Proyectos, etc.
7.2	El Estatuto del CTTM centra todos los procesos relacionados con el cliente, ya que en dicho documento se determinan la mayor parte de los requisitos relacionados con el servicio a brindar. La comunicación con el cliente es por medio de boletines, asambleas, correos de publicidad. No abarca la comunicación por parte de las quejas, se debería enfocar en este punto. Se recomienda tener mayor comunicación con el Asociado para sacar mejoras al CTTM.
7.3	NO APLICA. El CTTM no aplica los requisitos de diseño y desarrollo ya que siempre se mantienen los mismos servicios deportivos. Ejemplo: Tenis, Frontón, etc.
7.4	Se evidenció que no existen los controles suficientes para la selección de un proveedor. Además el área de Logística no verifica el producto comprado, solo existe la firma del Supervisor de Mtto. en las compras.  Se debe formalizar las aprobaciones de compra. Se recomienda contar con un procedimiento de Compras que regule todos los controles de tal forma que se compre el producto pedido.
7.5	No se evidenció la planificación para la Realización del Servicio. Ejemplo: no se cuenta con un Cronograma de Mantenimiento, un listado de eventos ya sean deportivos como culturales.  La Trazabilidad se ve evidenciada con el código del Asociado, se revisó el Sistema de Registro y Control de Asociados. Existen reclamos de robo de pertenencias a los Asociados, se deben implementar mecanismos que controlen la seguridad del CTTM. No existe un adecuado control del Almacén, no hay un control de stocks, de inventarios.
7.6	No se apreció el seguimiento y la medición del control de los equipos. Por ejemplo, la caldera no cuenta con mantenimiento preventivos, y a la vez no cuenta con certificados de calibración por parte del proveedor, en el indicador del barómetro. En el caso de la temperatura de la piscina, no existen las medidas de calibración del termómetro. No existen patrones de comparación.

Fuente: Elaboración Propia

**e. Capítulo 8: Medición, Análisis y Mejora**

A continuación se muestra el Cuadro 7 del detalle de los hallazgos encontrados en los requisitos del Capítulo 8.

Cuadro 7: Hallazgos Cap. 8 Medición, análisis y mejora

Req. ISO	Hallazgo
8.1	<p>La organización no ha definido criterios de planificación e implementación de los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para: demostrar la conformidad del producto, aseguramiento y mejorar continuamente de la conformidad del SGC.</p> <p>De forma parcial, se determinó métodos aplicables para los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora. Ejemplo: Turnos de operarios de mantenimiento de las instalaciones.</p>
8.2.1	<p>No se ha definido un mecanismo eficaz para conocer la satisfacción del cliente con respecto al servicio brindado. Solo se cuenta con un libro de Sugerencias, no se evidenció el tratamiento después de una queja.</p>
8.2.2	<p>No se ha definido el programa de auditorias. No existe un procedimiento documentado, en donde se especifique el plan, programa y responsables de dicha ejecución.</p>
8.2.3 8.2.4	<p>No se evidenció la aplicación de métodos apropiados para el seguimiento, para demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.</p> <p>En algunos casos, cuando no se alcanzan los resultados planificados, se lleva a cabo correcciones para dar la conformidad del servicio. Ejemplo: En el mantenimiento de las canchas de tenis, no siempre contaba con un programa de mantenimiento, en el cual se asegure el servicio brindado.</p>
8.3	<p>No se asegura que el servicio brindado sea el que cumpla con los requisitos establecidos. No cuenta con un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el servicio no conforme.</p>
8.4	<p>No se ha implementado mecanismos que permitan evaluar el desempeño de las actividades que realizan.</p>
8.5	<p>Se carece de un mecanismo formal que permita identificar e implementar acciones de mejora. Ejemplo: Conexión de Interfase de Sistemas con Contabilidad. Sistema Registro de Control de Asociados.</p> <p>No se cuenta con un procedimiento documentado de Acciones Correctivas y de Acciones Preventivas.</p>

Fuente: Elaboración Propia

## 2.3. Benchmarking.

### 2.3.1. Clubes Deportivos basados con un SGC

En el Perú, los Clubes más importantes se sitúan en la capitalina conurbación Lima-Callao. Los fines y actividades de los clubes son muy diversos y dependen del motivo por el que las personas se hayan asociado: realización de actividades deportivas, intercambios de ideas, debates culturales, organización de actividades a favor de terceros, actividades formativas e informativas en beneficio propio, etc.

Entre los Clubes más importantes del Perú se encuentran el Club Regatas Lima, el Club Tennis Las Terrazas Miraflores, el Club Rinconada, el Lima Cricket and Football Club. En tanto que los clubes Alianza Lima, y Universitario de Deportes, son los más populares del Perú.

Entre los principales Clubes deportivos del mundo certificados con la norma ISO 9001, están:

- **Real Club Celta (España).**- Primer club de fútbol del mundo con un certificado de calidad ISO 9001 por la Certificadora: “Asociación Española de Normalización y Certificación” (AENOR). ([www.celtavigo.net](http://www.celtavigo.net)).
- **Sociedad Deportiva Eibar (España).**- Club europeo en obtener la certificación ISO 9001. ([www.sdeibar.com](http://www.sdeibar.com)).
- **Club Morelia (México).**- Obtuvo la Certificación ISO 9001 por la Quality Management Institute. ([www.fuerzamonarca.com](http://www.fuerzamonarca.com)).
- **Club Atlético Boca Junior (Argentina).**- En el año 2001, el Club argentino de fútbol se certificó con la norma ISO 9001 por Bureau Veritas. ([www.bocajuniors.com.ar](http://www.bocajuniors.com.ar)).

En España, existen organizaciones deportivas que también cuentan con la Certificación ISO 9001, tales como: *Patronato Municipal de Deportes de Benalmádena* (Málaga), *Servicio de deportes del ayuntamiento de Calvia* y *La Mancha el Patronato Municipal de Deportes de Toledo*.

### 2.3.2. Entrevistas a involucrados en el Tema

El análisis del Benchmarking tiene como objetivo buscar las mejores prácticas de las organizaciones de los Clubes deportivos y así brindar un buen servicio. Se realiza entrevistas a representantes del mundo del tenis, tales como: Presidentes de Clubes, Tesoreros, Gerentes, personal administrativos de Clubes Asociados, personajes importantes del mundo del Tenis, entrenadores y practicantes de la disciplina deportiva del tenis.

A continuación en el Cuadro 8, se muestra la codificación de los representantes:

Cuadro 8: Codificación de Entrevistados

Entrevistado	Código
Presidente	D1
Director Tesorero	D2
Gerente General	G1
Gerente de Asociados	G2
Personal administrativo de Clubes Deportivos	G3
Asociados	A1
Practicantes del Tenis	A2
Entrenadores	E1
Personajes del mundo del Tenis	E2

Fuente: Elaboración Propia

El detalle de las personas entrevistadas se encuentra en el Anexo 9: Lista de Entrevistados.

Según G1 (comunicación personal, Febrero 2009):

*“El éxito de las organizaciones deportivas se enfoca en el Asociado, ellos son el razón de ser y sin la opinión de ellos no podemos mejorar. Por tal motivo, es importante contar con un buzón de sugerencias y así solucionar sus molestias... Otro factor crítico, es contar con un Manual de funciones ya que en los Clubes los directivos interfiere en los quehaceres del personal administrativo”.*

Respecto al Buzón de sugerencias mencionado por G1 se relaciona con uno de los requisitos de la norma ISO 9001, **7.2.3 Comunicación con el Cliente**, en que la organización debe implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes en relación a la retroalimentación del cliente, incluyendo las quejas. El tema de Manual de funciones se relaciona con el requisito **5.5.1 Responsabilidad y autoridad**, en donde la alta dirección se asegura que las responsabilidades y autoridades estén definidas y comunicadas dentro de la organización.

Asimismo D1 agrega que (comunicación personal, Enero 2009):

*“El Estatuto limita el trabajo de un Club por más que tenga muchos proyectos a ejecutar.... Lo que los Asociados quieren siempre es tener adecuada infraestructura deportiva no solo en Tenis sino en nuevas disciplinas, y las decisiones se basan en la opinión de la gran mayoría de los Asociados, mediante las Asambleas.”*

Es importante lo mencionado por D1 que el Club se limita por lo que se dice el Estatuto, por tal motivo la documentación del Sistema de Gestión de Calidad debe ser acorde a lo que dice dicho reglamento. Además, la norma ISO 9001, **7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto**, dice: que la organización debe determinar los requisitos legales y reglamentarios aplicables. El tema de infraestructura se contempla en el Sistema de Gestión de Calidad propuesto desde el inicio de un proyecto de infraestructura hasta el mantenimiento continuo que se le brinda por medio de los operarios de mantenimiento.

Además E2 (Revista Gestión deportiva, 2008), cita que:

*“Aparte de conocer las normas y los órganos que rigen los clubes y otras entidades deportivas, es necesario entrar en un campo más abierto, como es el de la dirección y organización del club, donde el buen directivo debe utilizar sus conocimientos para dar respuesta a la realidad que rodea a su club, más allá de lo que marca la normativa y la propia ley... Es importante también que el club se conciba como una empresa de servicios, aunque no tenga finalidad de lucro, porque cualquier acción que se*

*emprende tiende a satisfacer y fidelizar al socio, que es el cliente, y se traducirá después en la captación de nuevos socios. Pero ese servicio no es fácil ya que sus resultados son intangibles, perecederos y sobretodo dependerá de las expectativas de los socios, además de requerir un buen grado de cualificación, dando lugar todo ello a una serie de condicionantes para el control de la calidad del servicio que se ofrece”.*

El Club debe enfocarse como una organización. Por tal motivo, como cualquier organización de éxito, debe contar con áreas tales como: Recursos Humanos, Sistemas.



**2.3.3. Análisis FODA:**

A continuación se presenta el Cuadro 9: Análisis FODA, herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos del Club Terrazas, para poder afrontar de la mejor manera escenarios proyectados.

Cuadro 9: Análisis FODA del Club Terrazas.

	Positivos para alcanzar el objetivo	Negativos para alcanzar el objetivo
<b>Origen Interno</b> (Atribuidos a la organización)	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F.1. Modernas instalaciones para diversos servicios.</p> <p>F.2. Comunicación fluida de la organización al Asociado.</p> <p>F.3. Instalaciones de esparcimiento para las distintas estaciones del año (para invierno y verano).</p> <p>F.4. Procesos documentados, el conocimiento se queda en la organización del Club (Gestión del Conocimiento).</p>	<p><b>DEBILIDADES.</b></p> <p>D.1. Trámite extenso para ser nombrado socio del Club.</p> <p>D.2. Falta de personalización con el personal.</p> <p>D.3. La toma de decisiones del Consejo Directivo ya que no se les puede asegurar las competencias para su selección.</p>
<b>Origen Externo</b> (Atribuidos al ambiente)	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1. Perú está creciendo el indicador: Índice de Desarrollo Humano (IDH).</p> <p>O2. Actividades benéficas por parte de los socios, transmiten excelente imagen de responsabilidad social.</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>A.1. Elevado precio que tiene el ingreso para poder ser socio del Club.</p> <p>A.2. Falta de permisos de la municipalidad para las licencias de construcción.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Se proyecta escenarios de tal forma que el Club enfrente las oportunidades y amenazas de la mejor manera. A continuación se muestran los respectivos cuadros:

Cuadro 10: Análisis de las Fortalezas frente a las Oportunidades

	Oportunidad 1	Oportunidad 2
F.1.	El Club tendrá mayor número de instalaciones para el mejor servicio de los Asociados. De tal forma que lleva la mayor captación de Asociados.	N.A.
F.2.	N.A.	La comunicación del Club hacia los agentes externos sería más fluida, llegando a ser percibidos como una organización que se preocupa en la Responsabilidad Social.
F.3.	Mayor diversidad de servicios.	N.A.
F.4.	N.A.	Se contaría con procesos de Responsabilidad Social documentados y mejorados continuamente.

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 11: Análisis de las Fortalezas frente a las Amenazas

	Amenaza 1	Amenaza 2
F.1.	El Club no tuviese captación de Asociados, por lo que se reduciría los proyectos de infraestructura el cual te limitaría crecer con nuevos servicios.	No se construiría nuevos proyectos.
F.2.	La comunicación con los futuros Asociados sería rígida, el cual llevaría a la NO inscripción al Club.	Se tuviese una comunicación rígida con los administradores de las municipalidades.
F.3.	No se contaría con fondos para optar Sedes de Invierno o de verano.	No se construiría proyectos nuevos para las Sedes de Invierno y Verano
F.4.	NA	NA.

Fuente: Elaboración Propia

### 3. Capítulo 3: Análisis y Mejora de Procesos

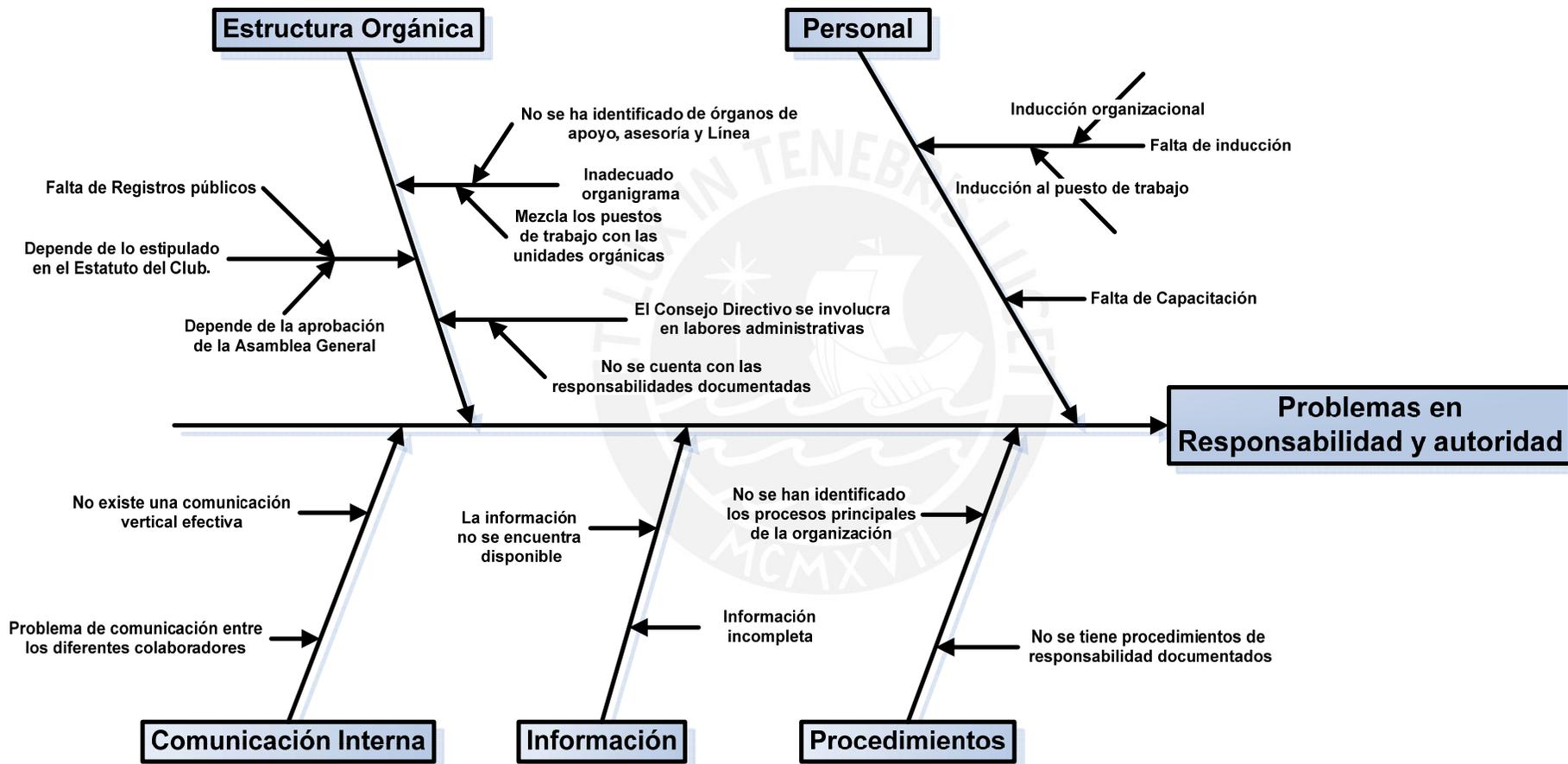
#### 3.1. Análisis (Herramientas de Calidad)

Para realizar el análisis, se debe identificar las causas de los problemas encontrados en el Club, y lo encomendado en la ISO 9001 (Enfoque basado en procesos y análisis de datos) Los principales problemas son:

- Responsabilidad y autoridad.- Problemas en la estructura orgánica y de comunicación interna por las jerarquías no establecidas. Se involucra el Consejo Directivo en temas administrativos.
- Organización administrativa interna.- Problemas de planificación de la Gerencia, de operatividad (errores) del personal, de las demoras del registro de nuevos Asociados y temas de seguridad.
- Gestión de compras.- Problemas en las aprobaciones de ordenes de compra.
- Infraestructura y Equipos.- Problemas en el mantenimiento continuo de las instalaciones deportivas y de equipos que necesitan calibración.
- Documentación.- Problemas tales como: Pérdida de información, el conocimiento no se mantienen en la organización cuando un experto se retira y por falta de actualización.

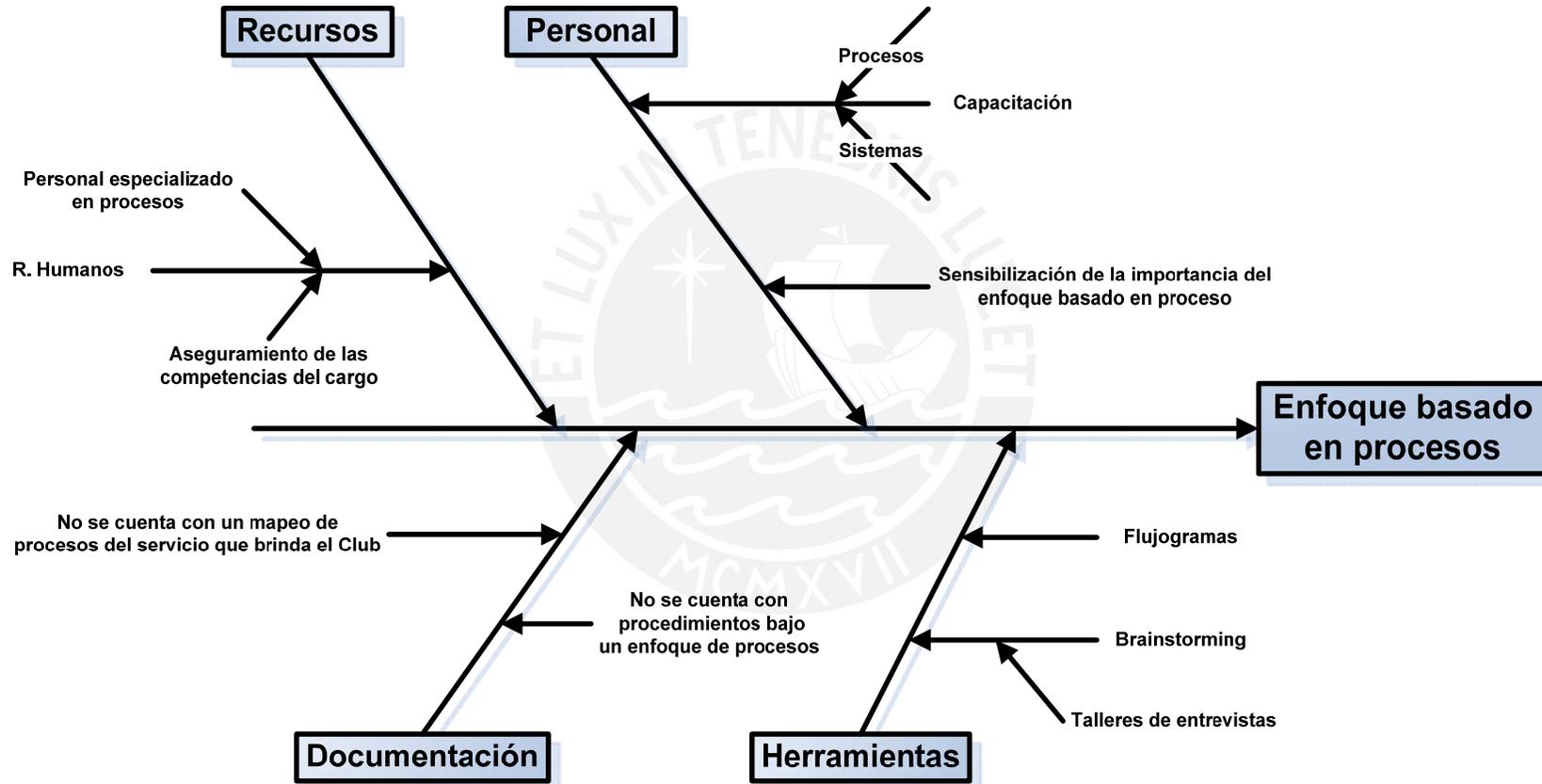
Para estos problemas se aplica los diagramas de causa efecto (Ishikawa) para identificar las causas para después tomar acción para la mejora. A continuación se muestra los cuadros respectivos.

Figura 9: Diagrama Causa Efecto – Problemas en Responsabilidad y autoridad



Fuente: Elaboración Propia

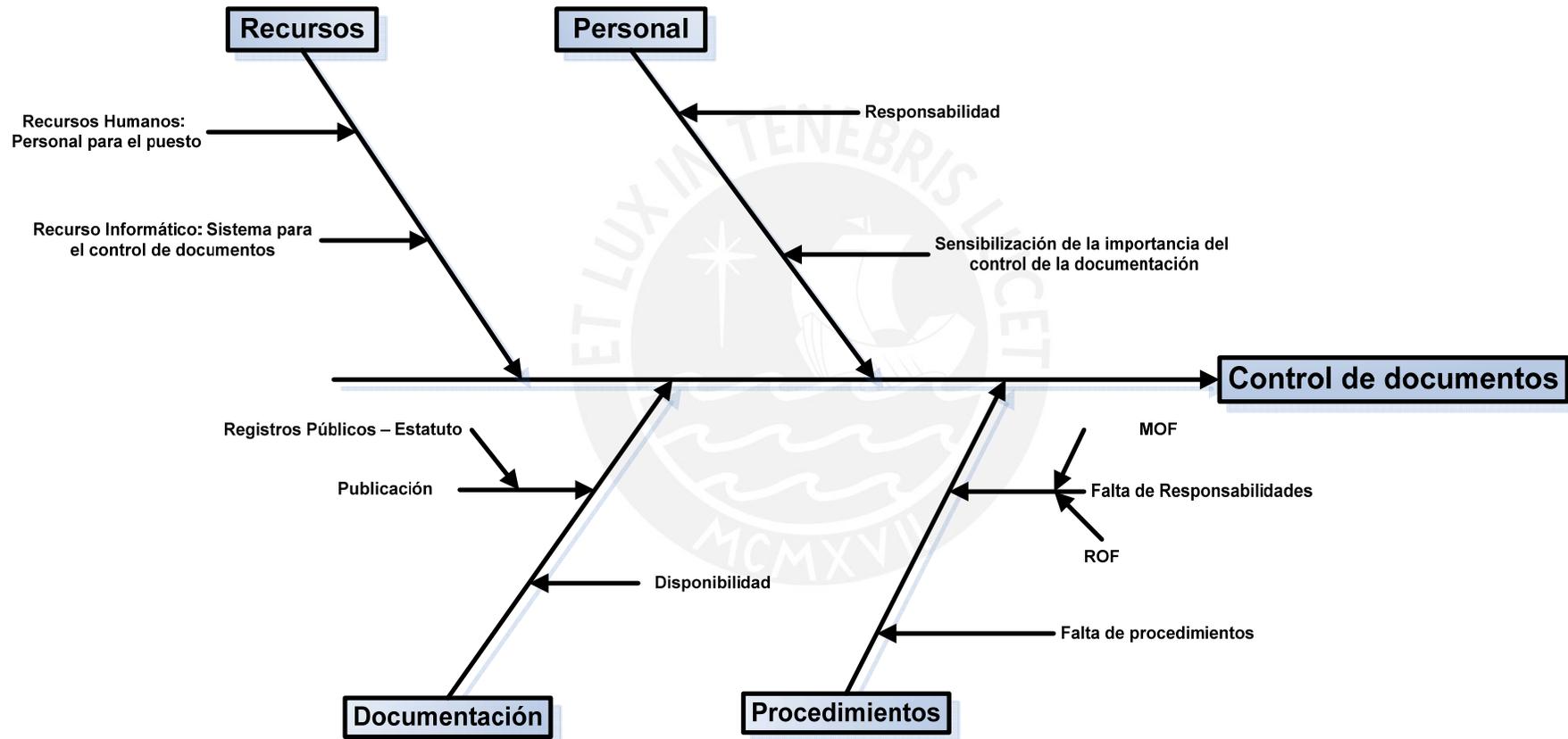
Figura 10: Diagrama Causa Efecto – Problemas en enfoque basado en procesos



Fuente: Elaboración Propia

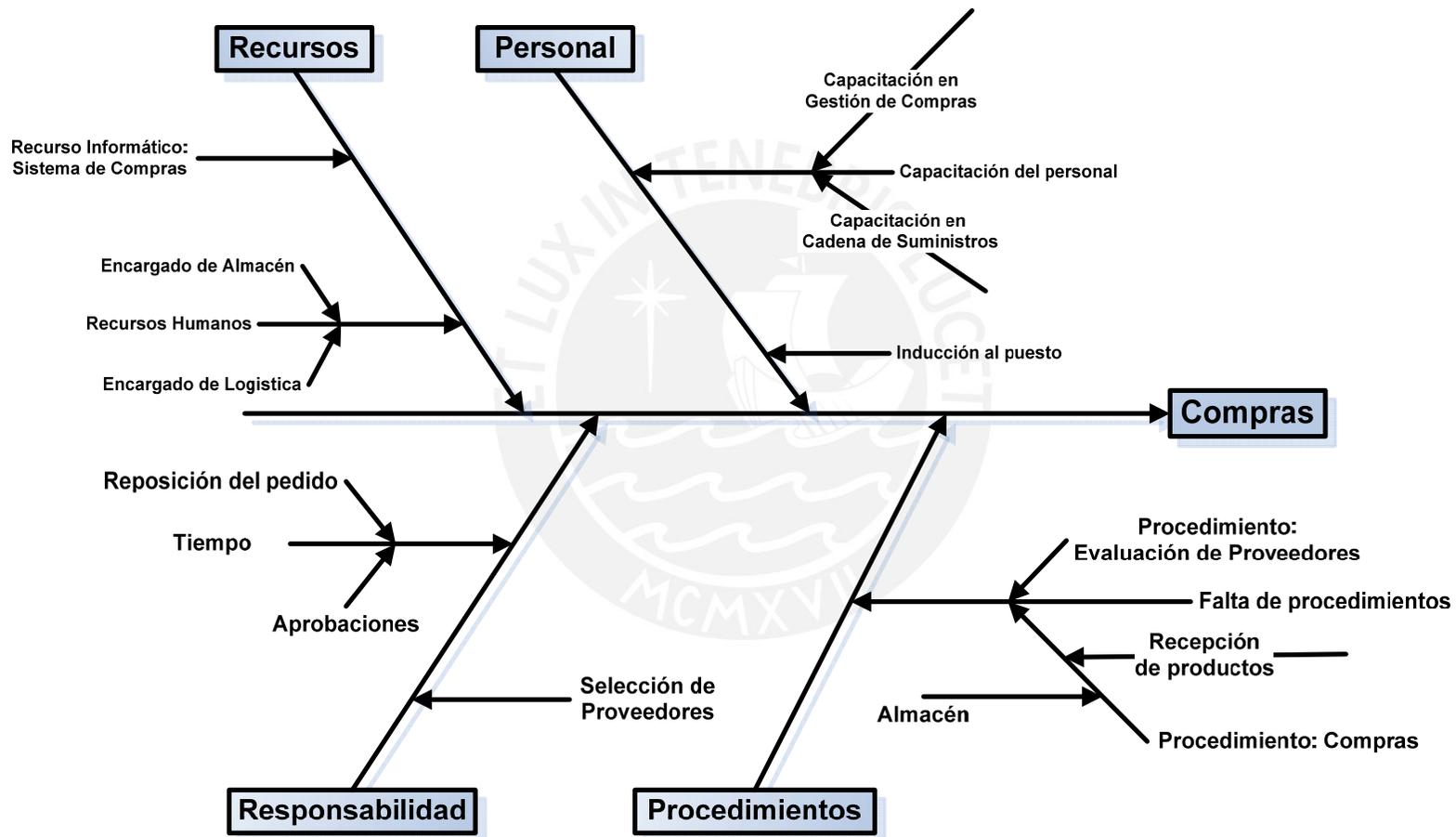


Figura 12: Diagrama Causa Efecto – Problemas en Control de documentos



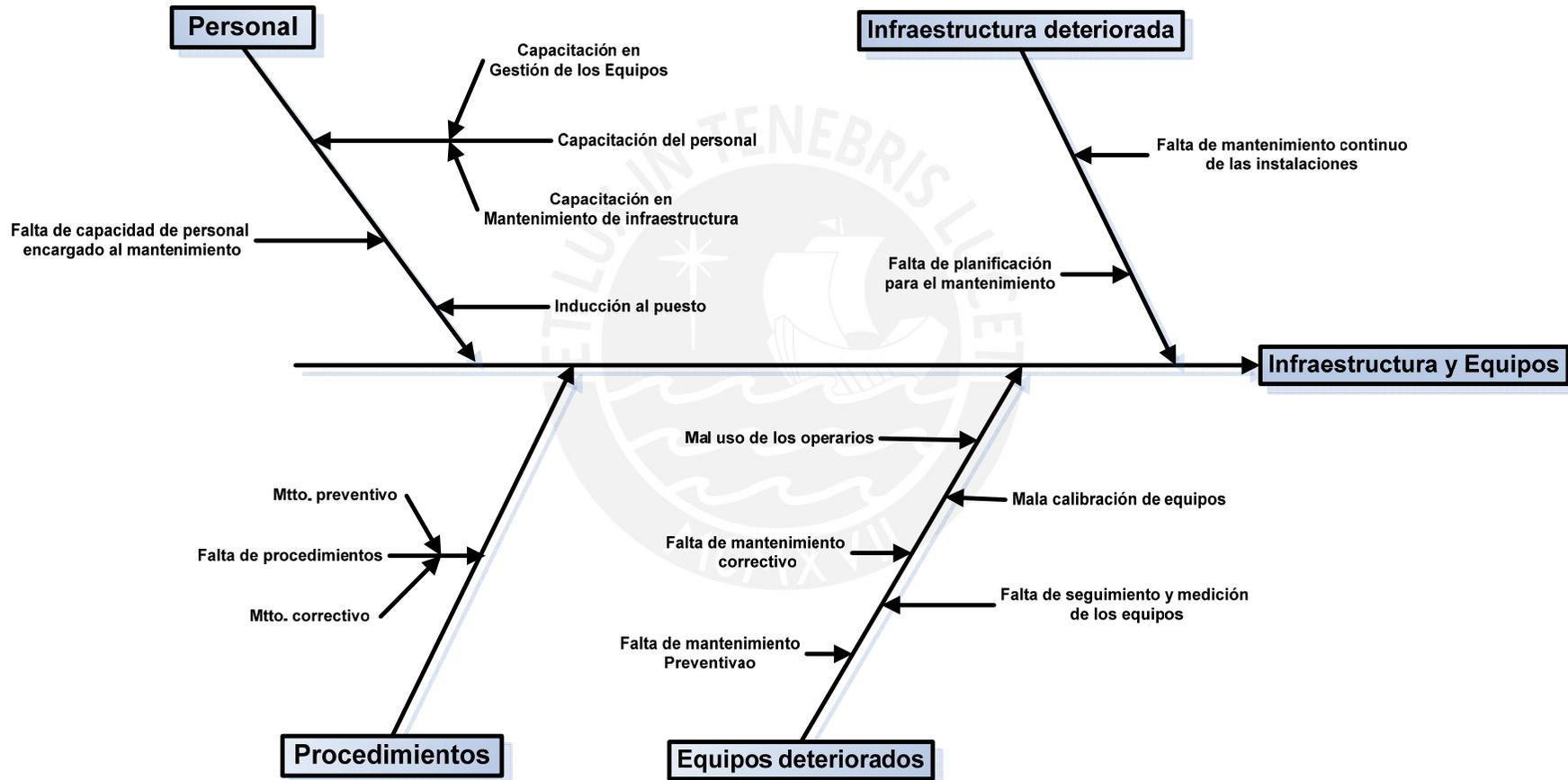
Fuente: Elaboración Propia

Figura 13: Diagrama Causa Efecto – Problemas en Compras



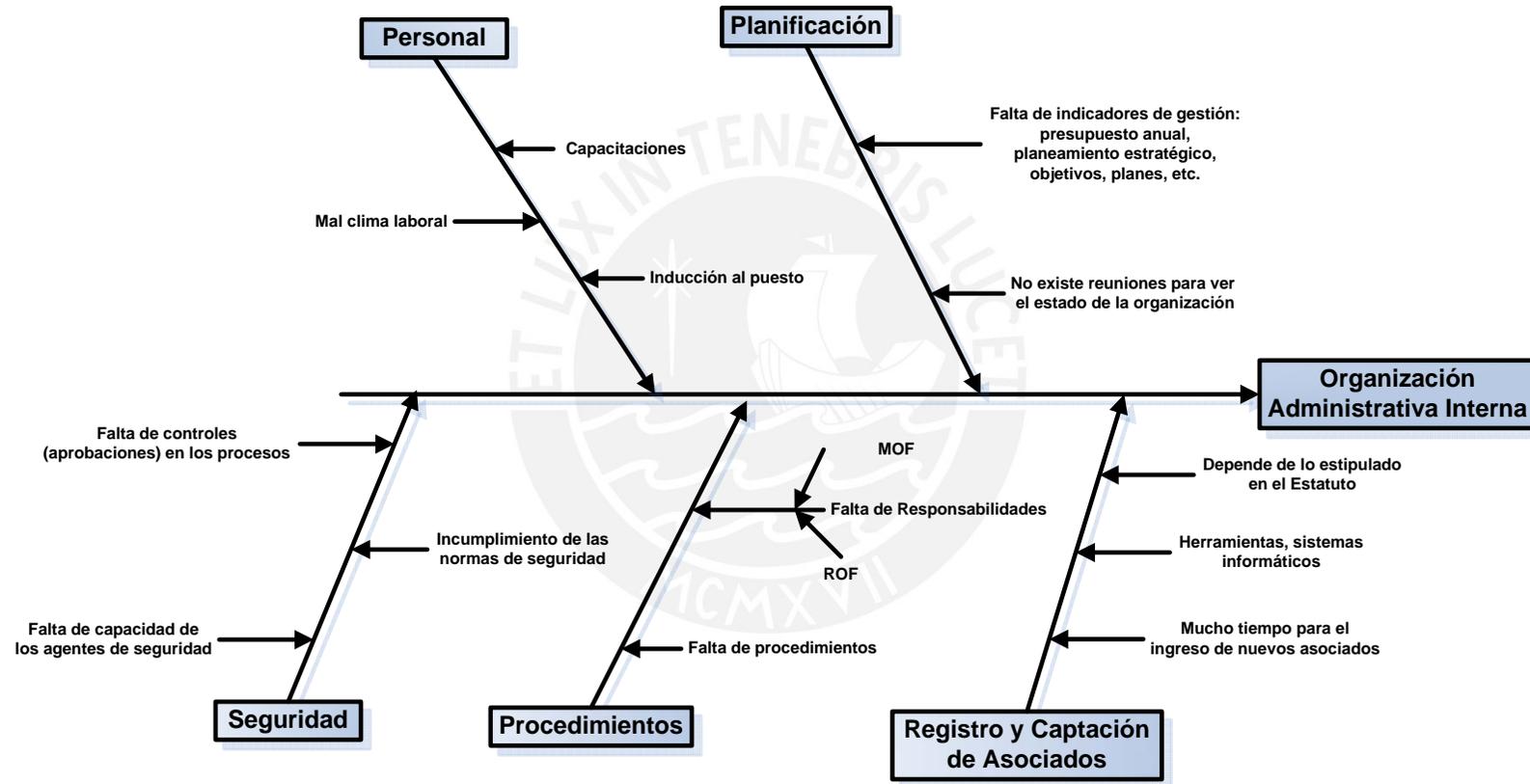
Fuente: Elaboración Propia

Figura 14: Diagrama Causa Efecto – Problemas en Infraestructura y Equipos



Fuente: Elaboración Propia

Figura 15: Diagrama Causa Efecto – Problemas en Organización administrativa Interna



Fuente: Elaboración Propia

### 3.2. Acciones para la mejora

Según los cuadros de causa efecto se ha implementado mejoras que sirvan de base para el diseño del Sistema de Gestión de Calidad del Club. A continuación se detalla las mejoras para cada problema identificado.

- a. Responsabilidad y autoridad.- Según lo descrito en el Cuadro 12, del análisis de las causas, se tiene las siguientes acciones.

Cuadro 12: Acciones de mejora frente a Responsabilidad y autoridad

Problema	Causas	Implementación del SGC (Mejora)	Req. ISO 9001	Evidencia	Resp.
Responsabilidad y autoridad	Personal	Procesos de Capacitación al personal. Procesos de Inducción al puesto	6.2.2	6.2 RRHH	RRHH
	Estructura Orgánica	Organigramas	5.5.1	MOF	Gerencia General
		Los procedimientos a implementar deben ir acorde de lo estipulado al Estatuto del Club.	7.2.1	Procedimientos del SGC	
	Comunicación Interna	Política de Comunicación Interna	5.5.3	Políticas	Gerencia General
	Información	Por requisito de la norma ISO 9001, se exige el procedimiento Control de documentos y Control de registros.	4.2.3 4.2.4 7.2.3	Procedimientos del SGC	Calidad
	Procedimientos	Procesos del SGC	4 5 6 7 8	SGC	Todos

Fuente: Elaboración Propia

A partir del cuadro anterior, se demuestra que la solución del problema de Responsabilidad y Autoridad se basa en el Proceso de Recursos Humanos y en la elaboración del Manual de Organización y Funciones, con su respectiva estructura orgánica.

- b. Enfoque basado en procesos.- Según lo descrito en el Cuadro 13, del análisis de las causas, se tiene las siguientes acciones.

Cuadro 13: Acciones de mejora frente al enfoque basado en procesos

Problema	Causas	Implementación del SGC (Mejora)	Req. ISO 9001	Evidencia	Resp.
Enfoque basado en procesos	Personal	Implementación del proceso de capacitación.	6.2	Proceso de RRHH	RRHH
		Elaboración del procedimiento que incluya las necesidades de capacitación, el plan anual, inscripción, etc.		6.2.4 Capacitaciones	
	Documentación	Mapeo de los procesos y sub procesos principales del Club. A partir de ahí realizar la documentación de los procedimientos.	4 5 6 7 8	SGC del Club. Lista maestra	Calidad
	Herramientas	Elaboración de la documentación que incluya flujogramas. Contar con una instrucción para la elaboración de procedimientos.	4 5 6 7 8	Procedimientos del SGC	Calidad
	Recursos	Contar con el personal especializado en procesos para el asesoramiento del mapeo y elaboración de la documentación. Requisitos para los puestos de trabajo que aseguren las competencias del personal	5.5.1	MOF	RRHH

Fuente: Elaboración Propia

Las mejoras se ciñen en capacitación y en elaboración de procedimientos, manuales de los procesos del SGC, en especial el Manual de Organización y Funciones.

- c. Análisis de datos.- Según lo descrito en el Cuadro 14, del análisis de las causas, se tiene las siguientes acciones.

Cuadro 14: Acciones de mejora frente al análisis de datos

Problema	Causas	Implementación del SGC (Mejora)	Req. ISO 9001	Evidencia	Resp.
Análisis de datos	Personal	Implementación del proceso de capacitación.	6.2	6.2.4 Capacitaciones	RRHH
		Elaboración del procedimiento que incluya las necesidades de capacitación, el plan anual, inscripción, etc.		6.2.4 Capacitaciones	
		Elaboración del procedimiento de inducción, que incluya la organizacional y la del puesto de trabajo.		Procedimiento 6.2.5 Inducción	
	Información	Definición de objetivos e indicadores	5.4.1	Proceso 5. Resp. Dirección	Calidad
	Seguimiento y Control	En los procedimientos del SGC deben incluir puntos de control para asegurar la conformidad del proceso.	8.2.3 8.2.4	Procedimientos del SGC	Calidad
Por requisito de la norma ISO 9001, se exige el procedimiento Control de producto no conforme y el de Auditorías internas.		8.3			
Recursos	Contar con Sistemas Informáticos que ayuden al almacenaje de los registros para que se pueda realizar el análisis respectivos	6.3	Proceso 6.3 Recursos Informáticos	R.INF	

Fuente: Elaboración Propia

Se centró en temas de sensibilización de la importancia del análisis de datos, inducción al puesto, los sistemas de informáticos, etc. Depende mucho de indicadores: objetivos de calidad, metas de las áreas, planes de calidad, etc

- d. Control de documentos.- Según el Cuadro 15, del análisis de las causas, se tiene las siguientes acciones.

Cuadro 15: Acciones de mejora frente al control de documentos

Problema	Causas	Implementación del SGC (Mejora)	Req. ISO 9001	Evidencia	Resp.
Control de documentos	Personal	Capacitación al personal en el Control de documentos	6.2	6.2.4 Capacitaciones	RRHH
	Documentación	Publicación y registro de Estatutos	7.2.1 4.2.3	Procedimientos del SGC	Legal
	Procedimiento	Por requisito de la norma ISO 9001, se exige el procedimiento Control de documentos.	4.2.3	Procedimientos del SGC	Calidad
	Recursos	Contar con Sistemas Informáticos que ayuden al almacenaje de los registros para que se pueda controlar la documentación.	6.3 4.2.4	Proceso 6.3 Recursos Informáticos	R.INF

Fuente: Elaboración Propia

Las mejoras se inclinan con la elaboración de un procedimiento que regule la documentación y a la vez de un soporte informático que ayude a la gestión de la documentación

- e. Compras.- Según el Cuadro 16, del análisis de las causas, se tiene las siguientes acciones.

Cuadro 16: Acciones de mejora frente a compras

Problema	Causas	Implementación del SGC (Mejora)	Req. ISO 9001	Evidencia	Resp.
Compras	Personal	Capacitación al personal en: - Gestión de Compras. - Cadena de suministros. Inducción al puesto	6.2	Procedimiento 6.2.4 Capacitaciones	RRHH
	Responsabilidad	Contar con un Manual de Organización y Funciones.	5.5.1	MOF Procedimientos del SGC	Calidad
	Procedimientos	Elaborar procedimientos: - Compras. - Evaluación de proveedores.	7.4	Procedimientos del SGC	Calidad
	Recursos	Recursos Humanos: - Encargado del almacén - Encargado de logística Recursos Informáticos: - Implementar un Sistema de Compras.	5.5.1 6.3	Proceso 6.3 Recursos Informáticos	R.Inf

Fuente: Elaboración Propia

Las mejora se basa en documentar un procedimiento de Gestión de Compras, de tal forma que se controle los pagos y los productos comprados.

- f. Infraestructura y Equipos.- Según el Cuadro 17, del análisis de las causas, se tiene las siguientes acciones.

Cuadro 17: Acciones de mejora frente a Infraestructura y Equipos

Problema	Causas	Implementación del SGC (Mejora)	Req. ISO 9001	Evidencia	Resp.
Infraestructura y Equipos	Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación .</li> <li>- Inducción al puesto</li> </ul>	6.2	Proceso 6.2 RRHH	RRHH
	Infraestructura deteriorada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación mantenimiento de</li> <li>- Mantenimiento Infraestructura</li> </ul>	7.1 8.2.3	7.2 Logística, mto y PyO	OPE
	Procedimientos	Elaborar procedimientos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mto. Correctivo</li> <li>- Mto. Preventivo</li> <li>- Calibración</li> </ul>	7.5	7.2 Logística, mto y PyO	OPE
	Equipos deteriorados	Planificación de mantenimiento Mantenimiento equipos	8.2.3	7.2 Logística, mto y PyO	OPE

Fuente: Elaboración Propia

La mejora se basa en los Procesos de Mantenimiento ya sea correctivo como preventivo.

- g. Organización Administrativa Interna.- Según el Cuadro 18, del análisis de las causas, se tiene las siguientes acciones.

Cuadro 18: Acciones de mejora frente a Organización Administrativa Interna

Problema	Causas	Implementación del SGC (Mejora)	Req. ISO 9001	Evidencia	Resp.
Organización Administrativa Interna	Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación .</li> <li>- Inducción al puesto</li> </ul>	6.2	Proceso 6.2 RRHH	RRHH
	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar Indicadores</li> <li>- Reuniones</li> </ul>	5.4.1 5.4.2 5.6	SGC	Todos
	Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acciones: Procedimientos de Seguridad</li> </ul>	7.5.4	7.2 Logística, mtto y PyO	OPE
	Registro y Control de Asociados	Implementación de Sistema de Registro y Control de Asociados	7.2	7.1 Gestión Asociados e Instalaciones	ASO
	Procedimientos	Elaborar procedimientos sobre seguridad de la Institución	7.5	7.2 Logística, mtto y PyO	OPE

Fuente: Elaboración Propia

## 4. Capítulo 4: Sistema de Gestión de Calidad.

### 4.1. Diseño del Sistema de Gestión de Calidad

Cuadro 19: Diseño del Sistema de Gestión de Calidad del Club



Fuente: Elaboración Propia a partir de lo observado en el "Club Terrazas"

Debido a lo importancia del Asociado en nuestro Sistema de Gestión de Calidad, se define a los procesos relacionados con este; es decir, los servicios que se le brinda: Gestión de los Asociados y Gestión de las instalaciones, según el diseño de SGC mostrado.

#### **4.1.1. Sistema de Gestión de Calidad**

El Club Terrazas establece, documenta, implementa y mantiene un Sistema de Gestión de Calidad y mejora continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001:2008. Por tal motivo, el Club Terrazas:

- a. Determina los procesos necesarios para el SGC y su aplicación a través de la organización.
- b. Determina la secuencia e interacción de estos procesos.
- c. Determina los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- d. Asegura la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- e. Realiza el seguimiento, la medición cuando es aplicable y el análisis de estos procesos
- f. Implementa las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

#### **1. Manual de Calidad**

El Club Terrazas establece y mantiene un manual de la calidad, en donde incluye:

- a. El alcance del SGC, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
- b. La referencia de los procedimientos documentados establecidos para el SGC.
- c. Una descripción de la interacción entre los procesos del SGC.

El Manual de Gestión de Calidad (MGC) del Club Terrazasse encuentra

detallado en el Anexo 2.

### Control de documentos

El Club Terrazas establece el procedimiento documentado 4.2 Control de Documentos, detallado en el Anexo 4: Procedimientos mandatorios de la ISO 9001:2008, en donde se describe:

- a. La aprobación de los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.
- b. La revisión y actualización de los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.
- c. La identificación de los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos.
- d. La disponibilidad de los documentos vigentes en los puntos de uso.
- e. La legibilidad e identificación de los documentos.
- f. La identificación de los documentos externos.
- g. La prevención del uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

Para el control de documentos, se establece el sistema PANAGON:

1. Para acceder (login): Registrar usuario y password

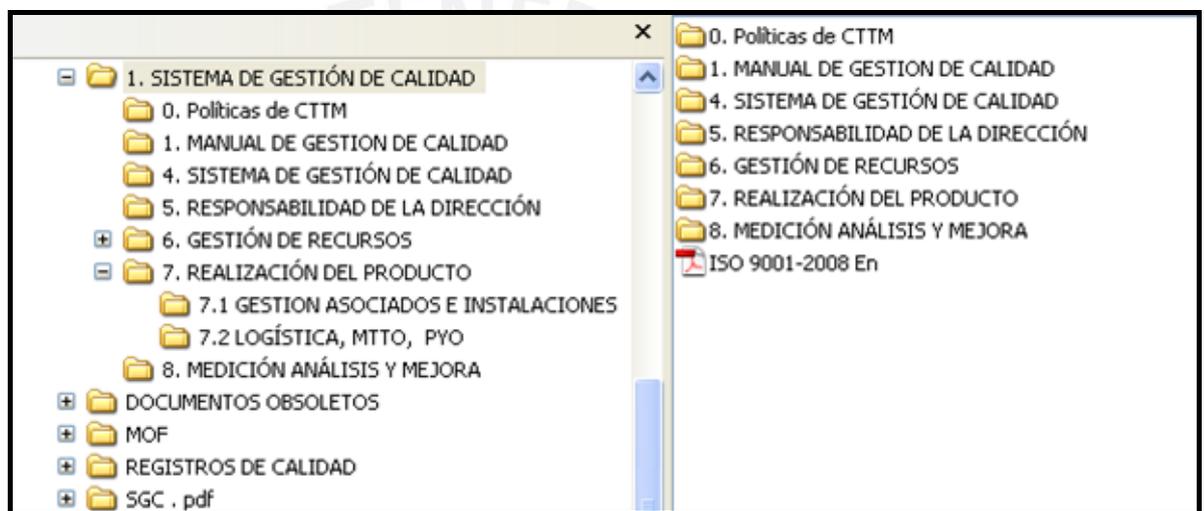
Figura 16: Ingreso al Servidor de documentos



Fuente: Panagon

2. Distribución de la documentación: Se aprecia por medio de carpetas
- 1. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.
  - DOCUMENTOS OBSOLETOS
  - MOF (MANUAL DE ORGNIZACIÓN Y FUNCIONES)
  - REGISTROS DE CALIDAD
  - SGC. Pdf

Figura 17: Distribución de la documentación en el Panagon



Fuente: Elaboración propia

## 2. Control de registros

El Club Terrazas establece el procedimiento 4.1. Control de Registros, que se encuentra en el Anexo 4: Procedimientos mandatorios de la ISO 9001:2008. En dicho procedimiento para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.

#### 4.1.2. Responsabilidad de la Dirección

##### 1. Planeamiento Estratégico

En el Planeamiento Estratégico, la Alta Dirección del Club Terrazas se asegura de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el servicio cuenten con las respectivas funciones y niveles pertinentes dentro de la organización.

La Alta Dirección se asegura de la:

- Planificación del SGC.
- Integridad del SGC, cuando se planifican e implementan cambios en éste.

##### 2. Revisión del Sistema de Gestión por la Dirección.

La Alta Dirección del Club Terrazas revisa el SGC de la organización, dos veces por año, con la finalidad de asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continua. La revisión debe incluir: la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios al SGC, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad. Por tal motivo el Club Terrazas, cuenta con el procedimiento 5.1.1 Revisión del SGC por la Dirección, detallado en el Anexo 5: Manual de Procedimientos – Responsabilidad de la Dirección .

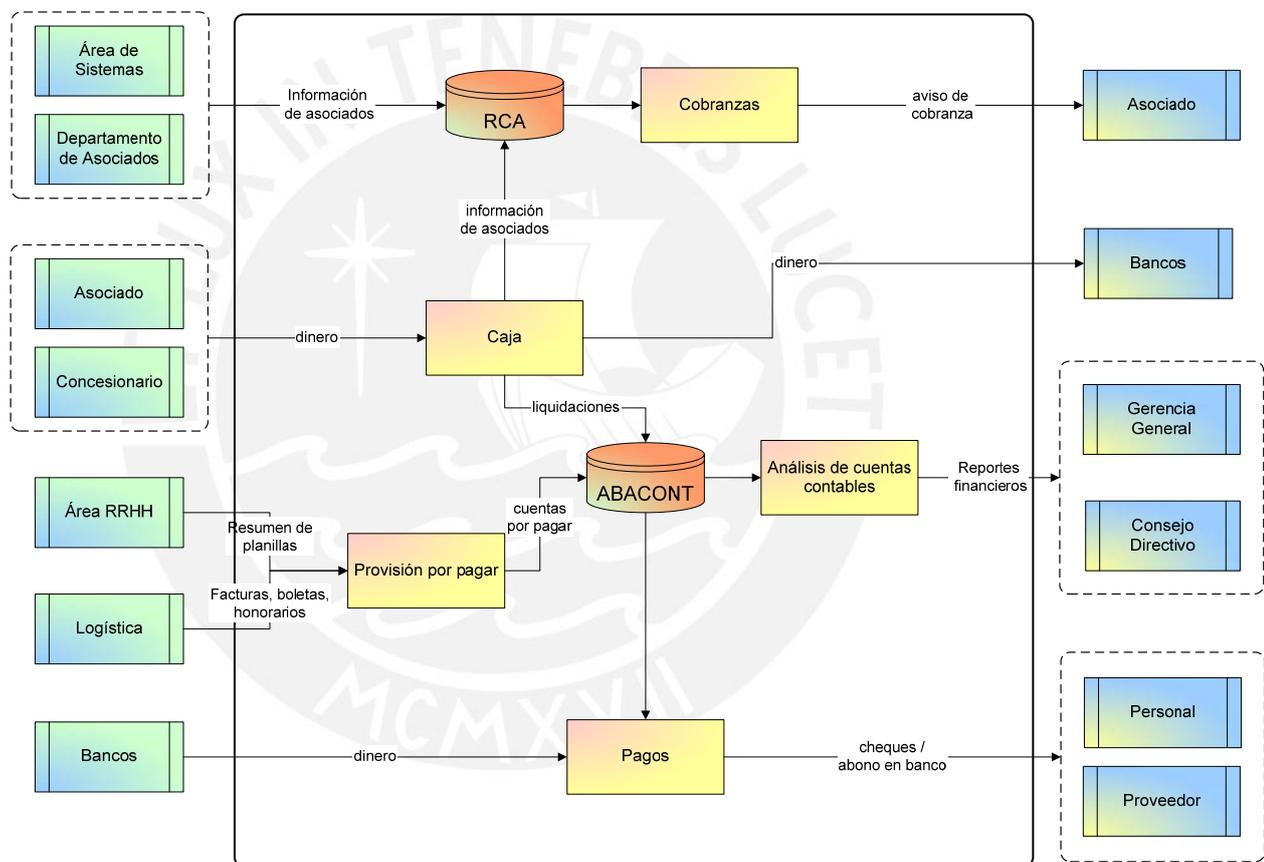
### 4.1.3. Gestión de los Recursos

Para el funcionamiento del SGC, el Club Terrazas necesita recursos tales como: los recursos humanos, los recursos financieros y los recursos informáticos. A continuación, se detalla cada uno de estos.

#### 1. Gestión de los Recursos Financieros

La representación gráfica de la gestión de los recursos financieros del Club Terrazas se muestra en el Cuadro 20.

Cuadro 20: Sub Procesos de la Gestión de lo Recursos Financieros



Fuente: Elaboración Propia

Según el cuadro anterior, se aprecia que existe cinco procesos: Cobranzas, Caja, Pagos, Provisiones por pagar y Análisis de Cuentas Contables. Para la interacción de estos procesos se cuenta con tres sistemas informáticos: el Sistema de Registro y Control de Asociados (RCA), el Sistema Caja y Banco, y el Sistema de Contabilidad (ABACONT).

A continuación se explica cada uno de los procesos mencionados:

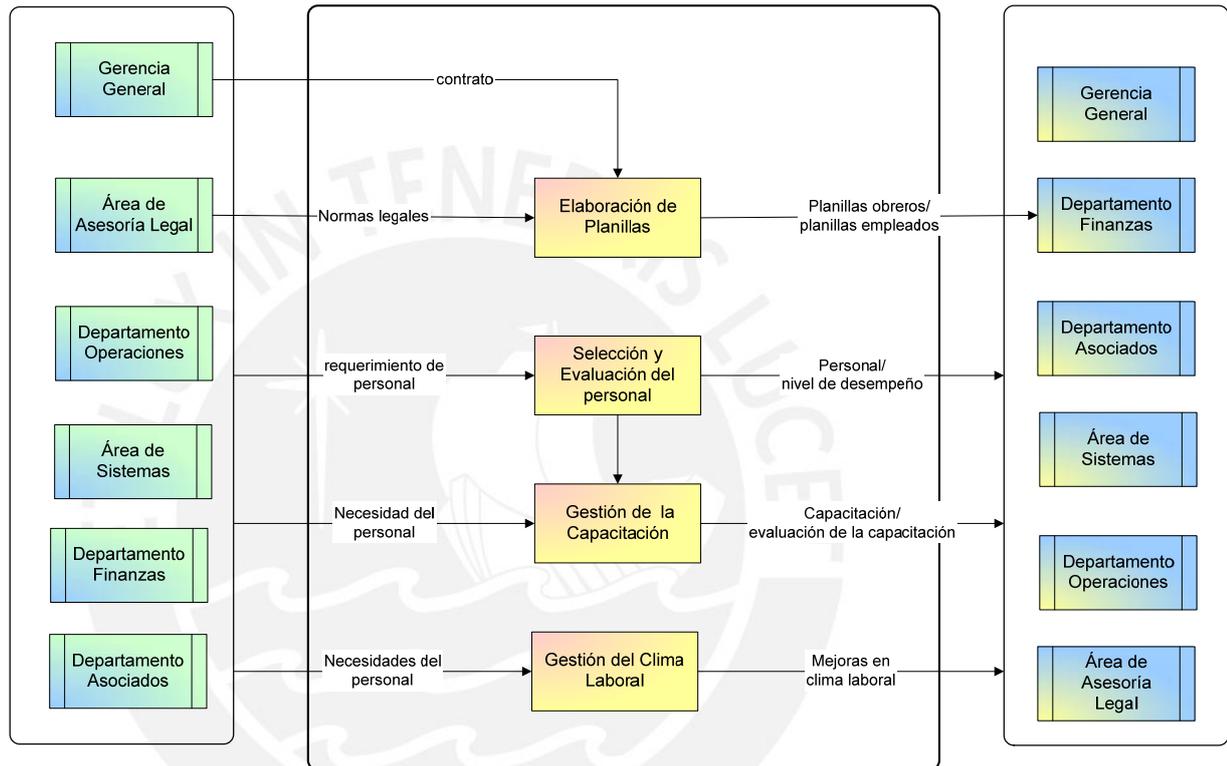
- Cobranzas.- El proceso tiene dos objetivos. El primero, ejecutar las cobranzas por cuotas ordinarias, con la finalidad de regularizar los pagos mensuales de los Asociados. El segundo, realizar las cobranzas por letras de cambio por cuota de ingreso, con la finalidad regularizar el pago de ingreso de los nuevos Asociados. Para el logro de dichos objetivos, el Club Terrazas cuenta con los siguientes procedimientos:
  - a. 6.1.1 Cobranzas por cuotas ordinarias.
  - b. 6.1.2 Cobranzas por letras de cambio por cuota de ingreso.
- Caja.- El proceso tiene dos objetivos. El primero, controlar el dinero de la Caja principal, de tal forma que no exista inconsistencias de dinero. El segundo, controlar el flujo del dinero de las Sedes. Este proceso cuenta con dos procedimientos:
  - a. 6.1.3 Caja Principal.
  - b. 6.1.4 Caja de Sedes.
- Pagos.- El proceso tiene como objetivo de cumplir con los compromisos remunerativos al personal y a los proveedores. Este proceso cuenta con dos procedimientos:
  - a. 6.1.5 Pagos al Personal.
  - b. 6.1.6 Pagos a Proveedores.
- Provisiones por pagar.- El proceso tiene un objetivo, de ejecutar las provisiones por pagar, de tal forma que el Club Terrazas cumpla con sus compromisos de pagos. Se cuenta con el procedimiento 6.1.7 Provisiones por pagar.
- Análisis de Cuentas Contables.- El proceso tiene como objetivo elaborar los estados financieros, de tal forma que el Club Terrazas administre mejor los recursos económicos y así tomar las mejores decisiones. Este proceso cuenta con los procedimientos:
  - a. 6.1.8 Procedimiento de análisis contables.
  - b. 6.1.9 Procedimiento de elaboración y control de Presupuesto.

Los procedimientos anteriormente mencionados se encuentran detallados en el Anexo 6.1. Manual de Procedimientos – Gestión de los recursos financieros.

## 2. Gestión de los Recursos Humanos

La representación gráfica de la gestión de los recursos humanos del Club Terrazas se muestra en el Cuadro 21.

Cuadro 21: Sub Procesos de la Gestión de lo Recursos Humanos



Fuente: Elaboración Propia

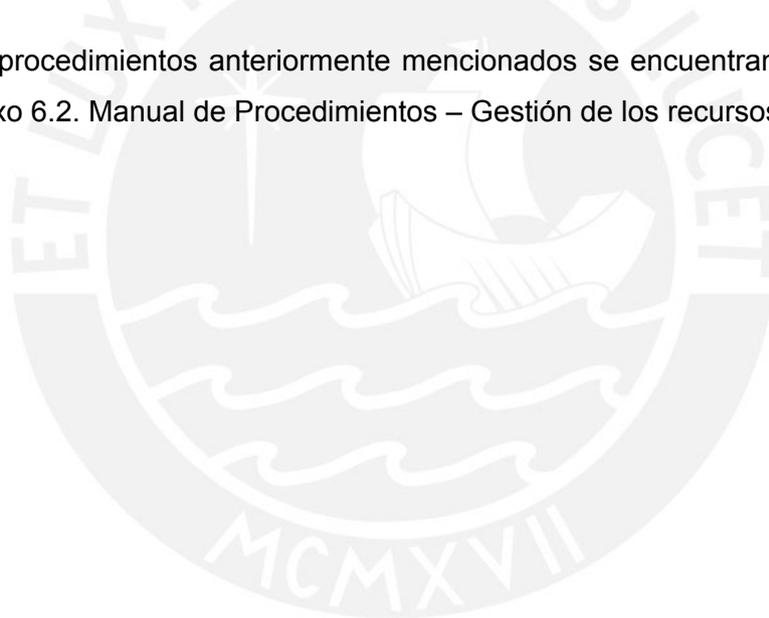
En el cuadro anterior se aprecia cuatro procesos para el funcionamiento de la gestión de los recursos humanos.

- Elaboración de la planilla.- De esta el Club Terrazas pague correctamente las remuneraciones a los trabajadores (administrativos y operarios). Este proceso cuenta con dos procedimientos:
  - a. 6.2.1. Elaboración de planillas.
  - b. 6.2.2. Elaboración del PDT.
- Evaluación y selección del personal.- La finalidad es convocar, evaluar y seleccionar a candidatos idóneos, que cubran los cargos vacantes que se

presenten en la organización. Para dicho proceso, se cuenta con el procedimiento 6.2.3 Evaluación y Selección del Personal.

- Capacitaciones.- Abarca las capacitaciones internas y externas. Para este proceso, se cuenta con los siguientes procedimientos:
  - a. 6.2.4 Gestión de las capacitaciones.
  - b. 6.2.5 Inducción del personal.
- Clima laboral.- Son las percepciones que el personal tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral del Club Terrazas, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. Para dicha finalidad se tiene el procedimiento 6.2.6 Clima Laboral.

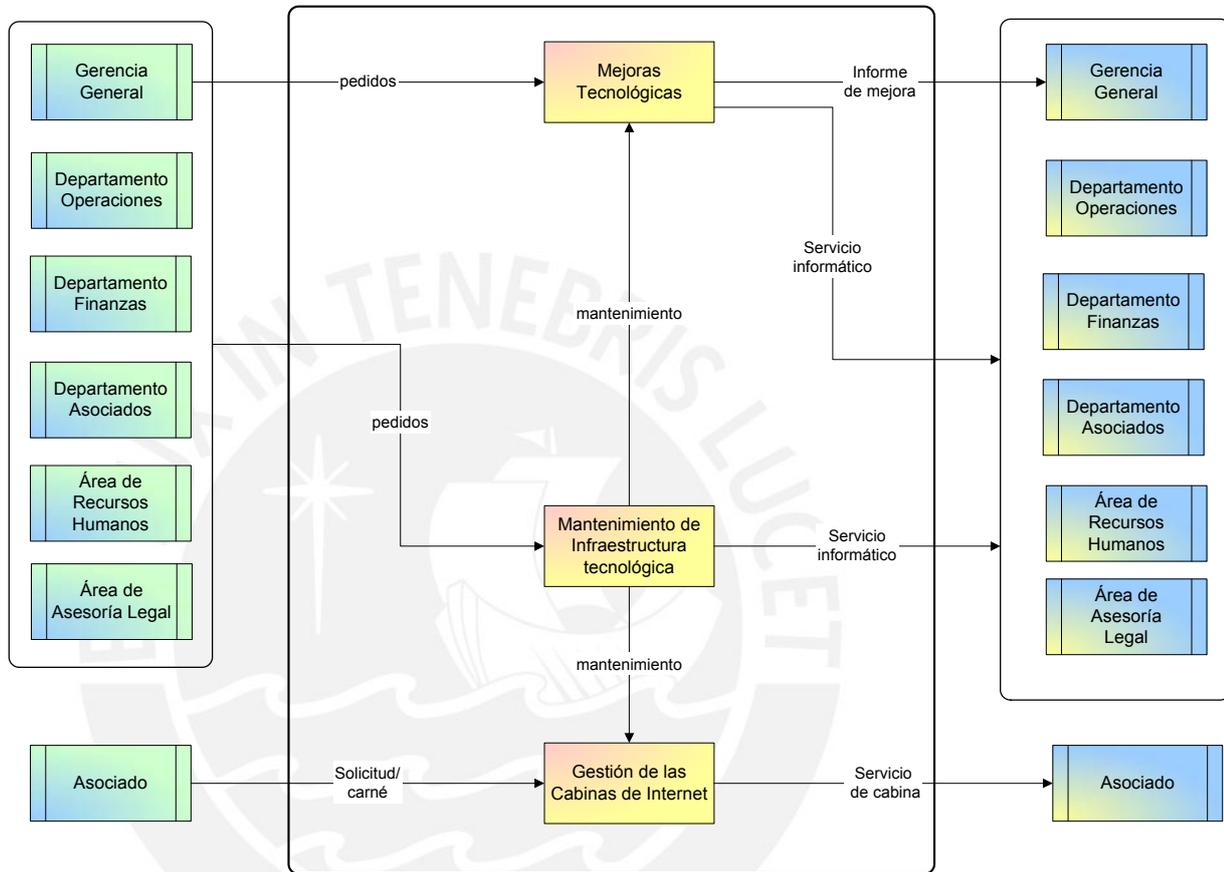
Los procedimientos anteriormente mencionados se encuentran detallados en el Anexo 6.2. Manual de Procedimientos – Gestión de los recursos humanos.



### 3. Gestión de los Recursos Informáticos

Los Sub Procesos de la Gestión de los Recursos Informáticos del Club Terrazas se muestra en el Cuadro 22.

Cuadro 22: Sub Procesos de la Gestión de lo Recursos Informáticos



Fuente: Elaboración Propia

Para la interacción de los procesos reflejados en el cuadro anterior, el Club Terrazas cuenta con los siguientes procedimientos, detallados en el Anexo 6.3 Gestión de los Recursos Informáticos:

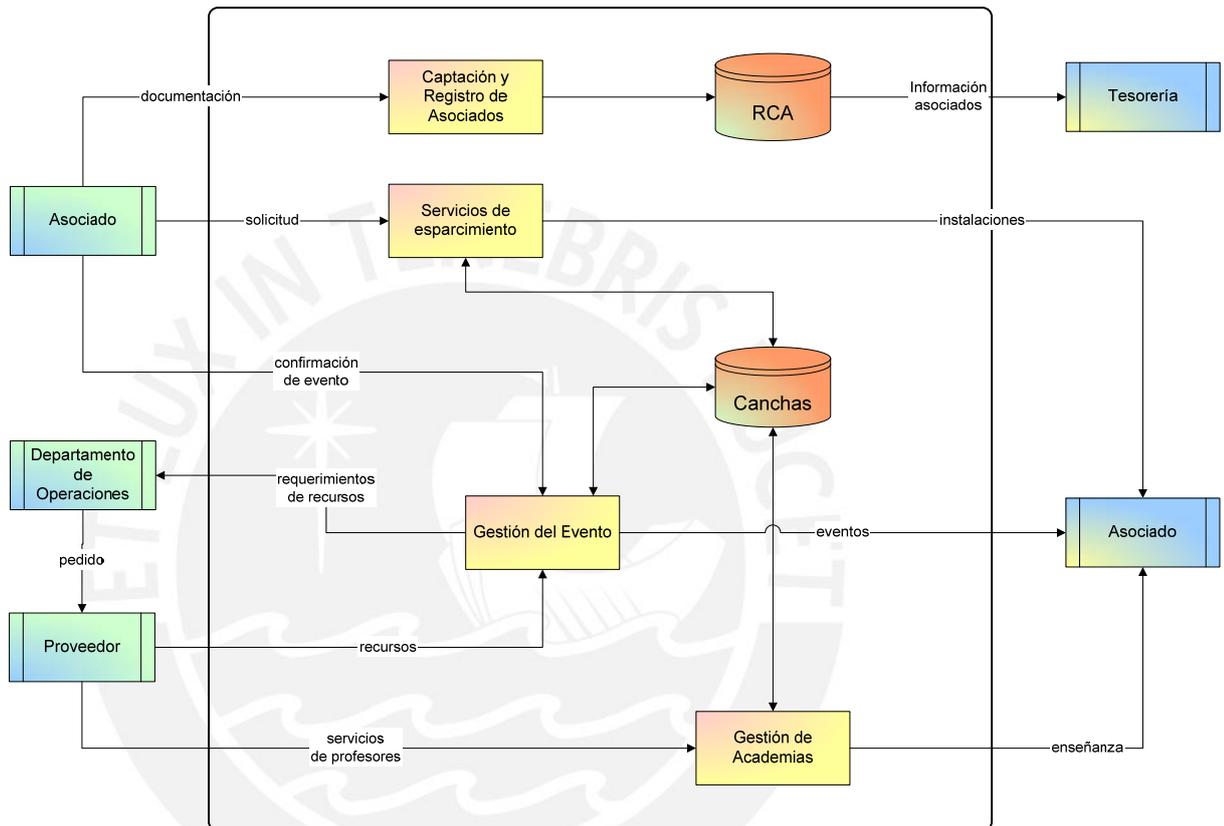
- a. 6.3.1 Mejoras Tecnológicas (HW, SWT, Comunicaciones).
- b. 6.3.2 Mantenimiento Correctivo.
- c. 6.3.3 Mantenimiento Preventivo.
- d. 6.3.04 Gestión de las Cabinas de Internet.

#### 4.1.4. Realización del Producto

##### 1. Gestión del Asociado y de las Instalaciones.

La representación gráfica de la Gestión del Asociado y de las Instalaciones del Club Terrazas se muestra en el Cuadro 23.

Cuadro 23: Sub Procesos de la Gestión del Asociados y de las Instalaciones



Fuente: Elaboración Propia

A partir de los Sub Procesos de la Gestión del Asociado y de las Instalaciones se observa cuatro procesos:

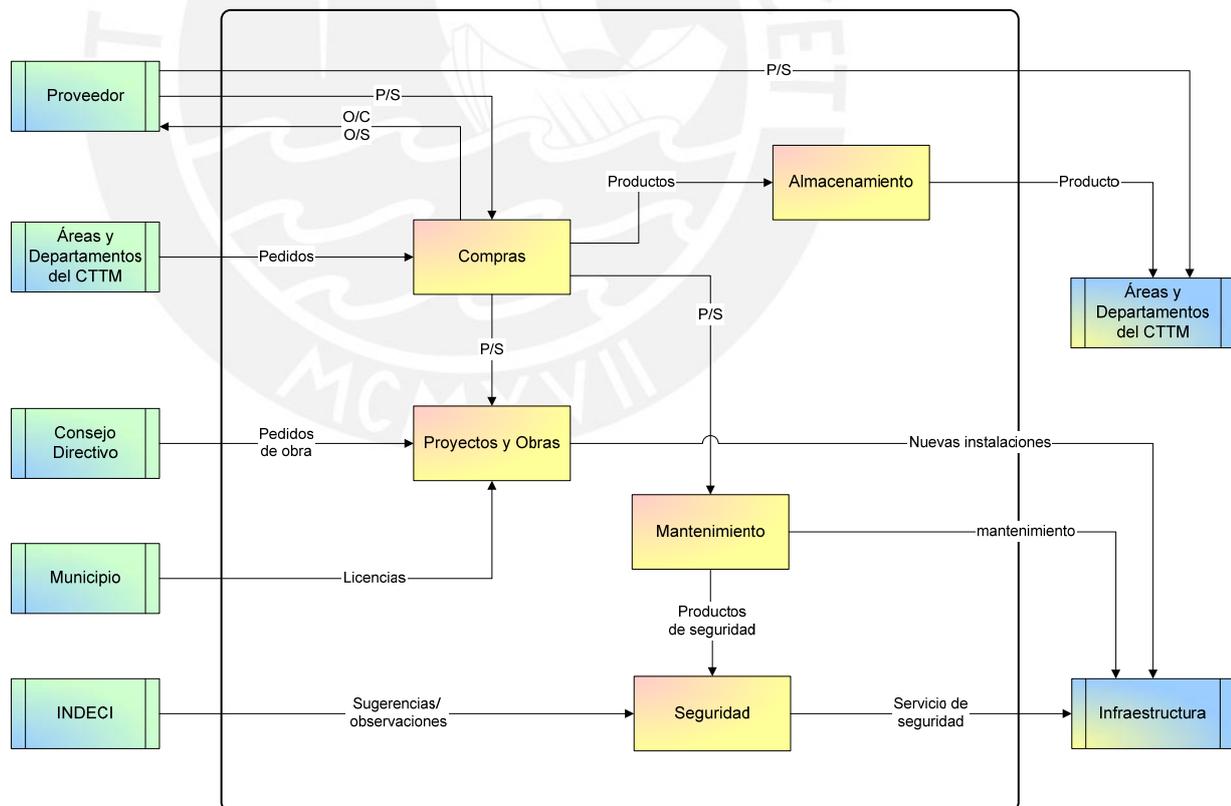
- Captación y Registro de Asociados.- El proceso inicia desde la postulación del Asociado hasta la formalización como Asociado del Club Terrazas, para esto se cuenta con el 7.1.1 Procedimiento Captación y Registro de Asociados.
- Servicios de Esparcimiento.- Es la gestión para el mejor uso de las instalaciones deportivas, se tomó de referencia los siguientes deportes: Tenis, fulbito, Bungallows. Para cumplir adecuadamente este proceso, se tiene los siguientes procedimientos:

- a. 7.1.2 Gestión de las Canchas de Tenis
- b. 7.1.3 Gestión de las Canchas de Fútbol
- c. 7.1.4 Gestión del uso de los Bungalows.
- Gestión de eventos.- Es la gestión de los eventos del Club Terrazas, teniendo el procedimiento 7.1.5 Gestión de los Eventos.
- 4. Gestión de academias.- Promueve la práctica deportiva y sus valores entre los niños y niñas, además del aprendizaje del deporte a partir de la enseñanza de sus principales fundamentos. Este proceso cuenta con el procedimiento 7.1.6. Gestión de las academias.

**2. Logística, Mtto. y Proyectos y Obras.**

La representación gráfica de Logística, Mantenimiento, Proyectos y Obras se muestra en el Cuadro 24.

Cuadro 24: Sub Procesos de Logística, Mantenimiento, Proyectos y Obras



Fuente: Elaboración Propia

Se aprecia cinco procesos:

- Compras.- De tal forma que se determine los controles de la compra, realizando las evaluaciones de los proveedores respectivos. Se cuenta con dos procedimientos y una instrucción:
  - a. 7.2.1 Compras
  - b. 7.2.110 Matriz de Aprobaciones de Requerimientos de Compra.
  - c. 7.2.2 Evaluación de Proveedores
- Almacenamiento.- Con la finalidad de mantener la calidad de los productos comprados, para este proceso se cuenta con el procedimiento 7.2.03 Almacenamiento
- Proyectos y Obras.- Con el objetivo de tener el control de los proyectos y obras, desde su planificación hasta el cierre respectivo.
- Mantenimiento.- Con la finalidad de que la infraestructura esté en buenas condiciones para el uso de los Asociados. Este proceso cuenta con el procedimiento 7.2.5 Mantenimiento de las instalaciones, en el cual menciona instrucciones para los distintos servicios para el adecuado uso de los Asociados.
- Seguridad.- Para velar con la seguridad: interna, para casos de robos, peleas, etc. y externa, con lo temas regulatorios de INDECI.

La importancia de la seguridad se debe a que el Club adquiere una responsabilidad sobre las actividades realizadas en las instalaciones que utiliza normalmente, en las cuales se corren riesgos, y esta responsabilidad no sólo es moral sino también legal. En cuanto a la construcción o reformas de los recintos deportivos se deben tener en cuenta distintas cuestiones como medidas contra incendios, ventilación, salidas de emergencia, gradas portátiles, etc., que, por lo general, corresponde a las instituciones públicas que las construyen.

Los clubes, cuando organizan espectáculos deportivos, tienen una serie de obligaciones que abarcan diferentes aspectos como son: medidas de seguridad, personal encargado de la vigilancia, responsabilidad de daños, etc. Se contemplan en la norma los derechos de los espectadores y usuarios del servicio, de que el espectáculo se desarrolle íntegramente, la devolución del importe de las entradas o la utilización del libro de reclamaciones.

También las prohibiciones que tienen los espectadores en varios aspectos como el fumar en locales cerrados, permanecer en los pasillos o llevar objetos peligrosos y bebidas alcohólicas.

Otras cuestiones que se contemplan son: los horarios de apertura antes de los partidos, las prohibiciones o posibles suspensiones que se tengan que realizar por diferentes motivos y las sanciones o multas en materia de instalaciones o en materia de organización que pueden llegar incluso al cierre o la clausura.



#### 4.1.5. Medición, Análisis y Mejora

##### 1. Medición de la Satisfacción y Atención de Reclamos

Según la norma ISO 9001, la medición de la satisfacción es una de las medidas del desempeño del SGC, por tal motivo se establece los procedimientos:

- 8.3.1 Medición de la satisfacción, con el objetivo de establecer la manera en que se realiza la medición del grado de satisfacción de los Asociados del Club Terrazas.
- Para la atención de reclamos y sugerencias existe el procedimiento 8.3.2 Gestión de Reclamos, donde se establece la manera cómo actúa para registrar y atender los reclamos de los asociados del Club Terrazas de manera efectiva.

Los dos procedimientos mencionados se encuentran detallados en el Anexo 8: Medición, Análisis y Mejora.

##### 2. Control del Producto no conforme

Se debe asegurar que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados. Se establece el procedimiento 8.4 Control de Producto No Conforme.

La organización debe tratar al producto no conforme, mediante:

- Tomando las acciones para eliminar la no conformidad detectada.
- Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el Asociado.
- Tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente.
- Tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme

después de su entrega o cuando ya ha

- Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar

### 3. Auditorías Internas

Las auditorías internas se ejecutan a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad:

- a. Es conforme con las disposiciones planificadas (véase 7.1), con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y
- b. Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

NOTA: La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación

Por dichos motivos, se establece el procedimiento 8.2. Auditorías Internas de Calidad, ubicado en el Anexo 4: Manual de procedimiento mandatorios de la ISO 9001:2008.

### 4. Acciones Correctivas y Acciones Preventivas

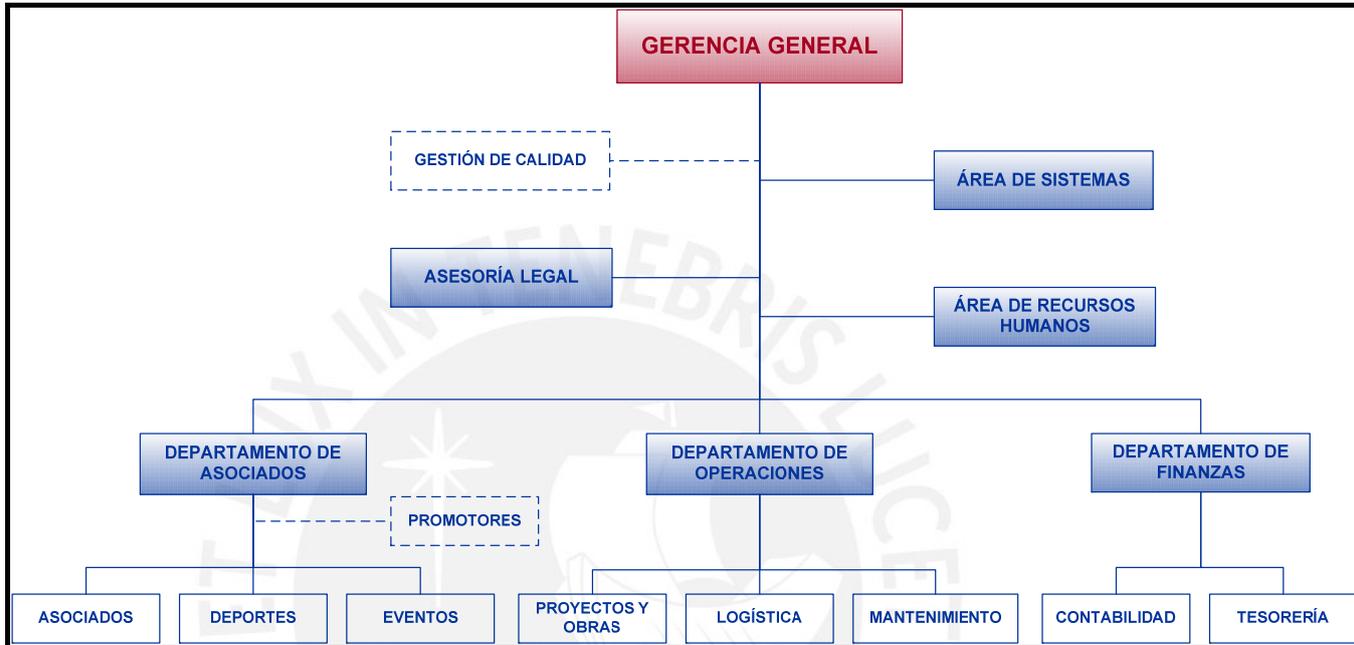
Para la mejora del SGC y como requisito obligatorio de la norma ISO 9001:2008, se tiene el procedimiento 8.1 Acciones Correctivas y Preventivas detallado en el Anexo 1. Este procedimiento tiene dos objetivos:

- Acc. Correctiva: Eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir.
- Acc. Preventiva: Eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia.

## 4.2. Organización Propuesta

Al tener el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad con un enfoque basado en procesos, se propone una organización para un Club Deportivo. A continuación se presenta el siguiente organigrama:

Cuadro 25: Organigrama Propuesto para el Club Terrazas



Fuente: Elaboración Propia

La base del organigrama propuesto es mediante los procesos implementados en el diseño del Sistema de Gestión de Calidad, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Cuadro 26: Proceso vs Unidad Orgánica

Proceso	Unidad Orgánica
4. Sistema de Gestión de Calidad	Todos
5. Responsabilidad de la dirección	Gerencia / Jefaturas
6.1. Gestión de los Recursos Financieros.	Departamento de Finanzas
6.2. Gestión de los Recursos Humanos.	Área de Recursos Humanos
6.3. Gestión de los Recursos Informáticos.	Área de Recursos Informáticos
7.1. Gestión del Asociado y de las Instalaciones.	Departamento de Asociados.
7.2. Gestión Logístico, mantenimiento y proyectos y obras.	Departamento de Operaciones
8. Medición, Análisis y Mejora	Gestión de Calidad / Todos

Fuente: Elaboración Propia

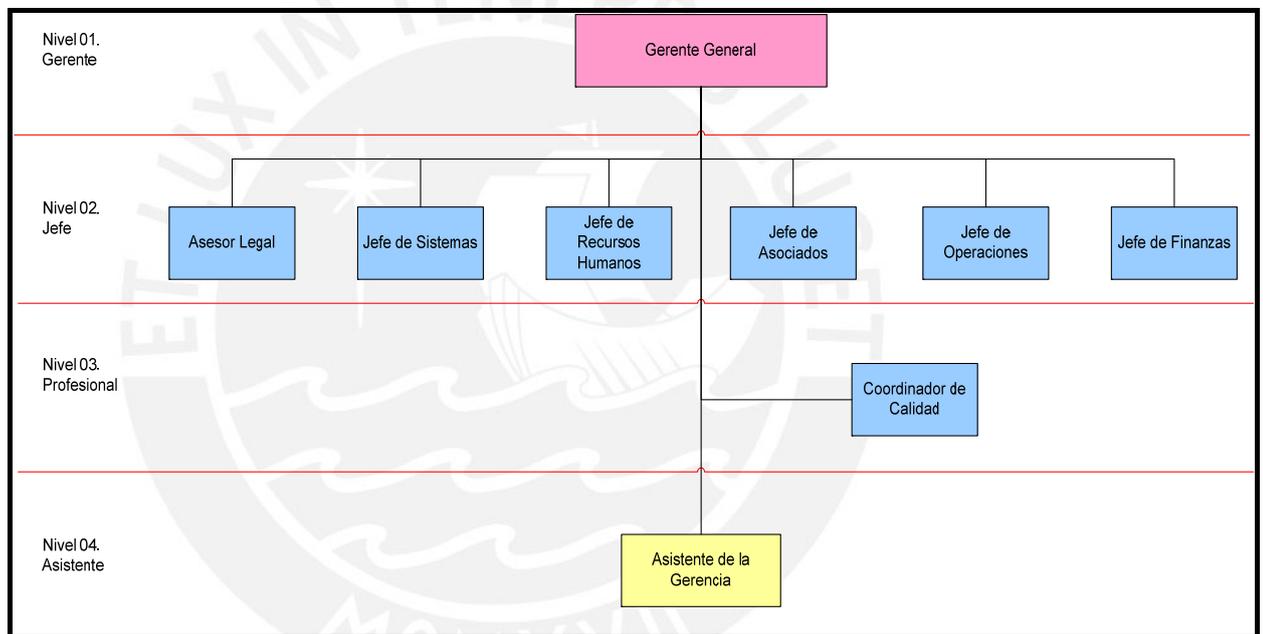
La Estructura Orgánica del Club es la siguiente:

#### 4.2.1. Órganos de Alta Dirección

1. Gerencia General.- Es el órgano de mayor jerarquía administrativa del Club. Está conformado por: un Gerente General, un Asistente de la Gerencia General y un Auxiliar de Trámite Documentario. Las funciones de los colaboradores de la Gerencia General se detallan en el Anexo 1 Manual de Organización y Funciones del Club Terrazas.

El organigrama propuesto para la Gerencia General:

Cuadro 27: Organigrama Propuesto para la Gerencia General



Fuente: Elaboración Propia

Las funciones y responsabilidades de la Gerencia General son:

- Establecer los objetivos, dictar las políticas y lineamientos del Club.
- Dirigir y controlar el funcionamiento del Club.
- Revisar y dar visto bueno a los Estados Financieros del Club.
- Aprobar el Plan Anual de Capacitación Interna y Externa para los trabajadores.

- Someter, a consideración del Consejo Directivo, las propuestas y proyectos necesarios para el cumplimiento de los fines y atribuciones del Club.
- Aprobar lineamientos y estrategias de comunicación interna y externa en temas de cultura previsional y de interés Institucional, de tal forma, que permitan a mantener una buena Imagen del Club.
- Delegar funciones específicas en otros funcionarios, para el mejor desempeño de Club Terrazas.



#### 4.2.2. Órganos de Asesoramiento

1. Gestión de la Calidad.- Es el órgano responsable de analizar, controlar, medir y cumplir los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 del Sistema de Gestión de Calidad del Club Terrazas. Por tal motivo cuenta con las siguientes funciones:
  - Mantener y asegurar la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad en el Club Terrazas, de conformidad con el Estatuto, Regulaciones Municipalidades y Reglamentaciones Internas.
  - Elaborar y dar a conocer la documentación del Sistema de Gestión de Calidad propia de la del Club Terrazas, así como velar y supervisar porque se ponga en ejecución y se cumpla.
  - Revisar, registrar y custodiar toda la documentación original de Gestión de Calidad procedente de todas las Jefaturas.
  - Realizar cambios o ajustes necesarios en la documentación y supervisar porque esos cambios se den.
  - Controlar y supervisar que no esté en funcionamiento documentación obsoleta del Sistema de Calidad.
  - Distribuir y llevar control de todas las copias controladas que se generan de la documentación original de Gestión de Calidad.
  - Revisar y dar seguimiento al desarrollo del Plan de Capacitación del personal en todo lo relacionado con el Sistema de Gestión de Calidad.
  - Planificar y organizar las Revisiones del Sistema de Gestión de Calidad en conjunto con la Gerencia General.
  - Planificar y llevar a cabo auditorias internas, analizar los resultados de las mismas y supervisar que esos cambios se ejecuten.

2. Área de Asesoría Legal.- Es el órgano responsable de brindar asesoría, absolver consultas, proponer soluciones y realizar acciones de índole jurídico legal, coadyuvando a la mejora de la gestión y toma de decisiones de la Gerencia General, así como las demás áreas. El órgano está conformado por: un Asesor Legal. Las funciones del Asesor Legal se encuentra en el Anexo 1 Manual de Organización y Funciones del Club Terrazas.

Las funciones y responsabilidades de la Área de Asesoría Legal:

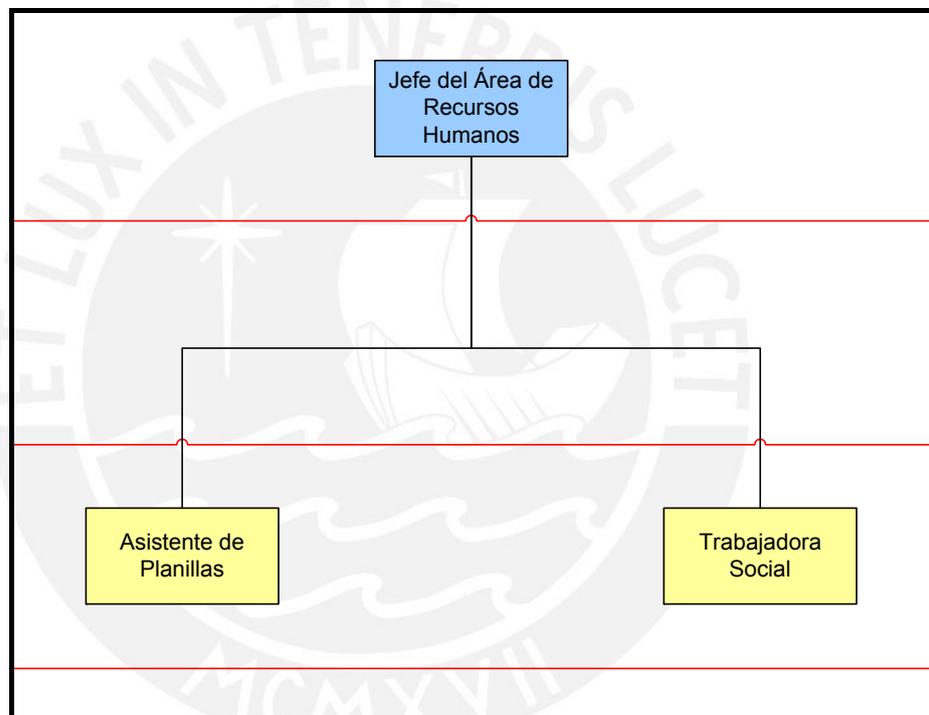
- Asesorar al asociado, Consejo Directivo, Gerencia General y demás áreas, en asuntos de carácter jurídico, administrativo y legal vinculados al Club y sus fines.
- Emitir opinión al Consejo Directivo y a la Gerencia General, sobre asuntos legales relacionados con contratos, licitaciones y procesos administrativos en los que sea parte el Club.
- Iniciar y proseguir los procesos administrativos ante las entidades gubernamentales que correspondan.
- Constituir el nexo entre el Poder Judicial, Ministerio Público, Ministerio del Trabajo, Policía Nacional, Municipalidades y las áreas del Club, a fin de atender los requerimientos efectuados por aquellos.
- Participar en las acciones judiciales, policiales, contenciosas y no contenciosas que demanden la representación legal del Club.
- Participar en las negociaciones con el Sindicato de Trabajadores

### 4.2.3. Órganos de Apoyo

1. Área de Recursos Humanos.- Es el órgano encargada de la administración de los recursos humanos de la Institución. Está conformado por: un Jefe de Recursos Humanos, un Asistente de Planillas, y una Trabajadora Social. Las funciones de los colaboradores del área de Recursos Humanos se encuentran detalladas en el Anexo 1 Manual de Organización y Funciones del Club Terrazas.

El Organigrama propuesto para el área de Recursos Humanos es:

Cuadro 28: Organigrama del área de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración Propia

Las funciones y responsabilidades del área de Recursos Humanos son:

- Controlar el cumplimiento y la correcta aplicación de las disposiciones legales, reglamentarias y de los pactos laborales vigentes.
- Administrar los procesos de las planillas de empleados y de obreros incluyendo los procesos de pagos de Horas Extras, Compensación de Tiempo de Servicios, Vacaciones, Beneficios Sociales incluyendo la emisión de las boletas.
- Liderar en las negociaciones con el Sindicato de Trabajadores del Club.

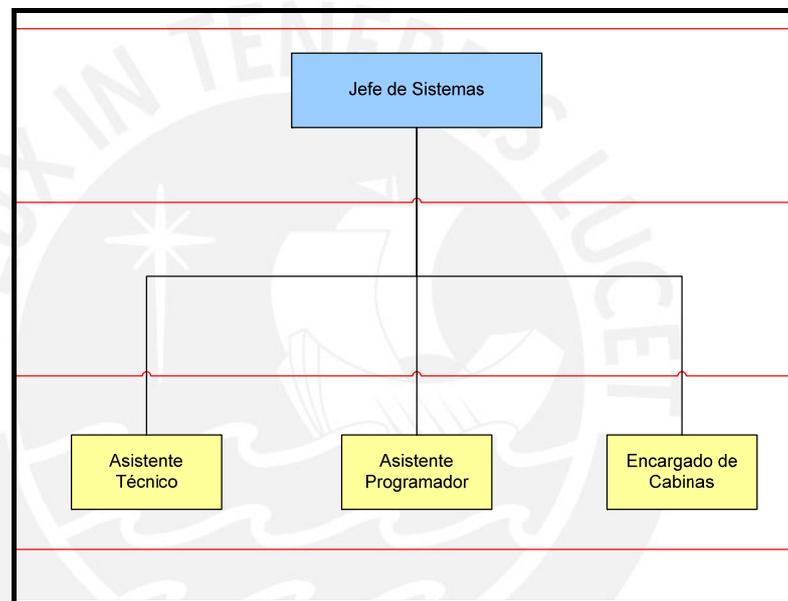
- Gestionar el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal.
- Gestionar el proceso de capacitación interna y externa del personal.
- Programar, coordinar y ejecutar los programas sociales
- Medir el clima laboral, de tal forma que se proponga los planes de acción para la mejora de éstos.
- Actualizar el file del personal (capacitación, sanciones y perfiles).
- Actualizar el manual de organización y funciones (MOF)



2. Área de Sistemas.- Es el órgano de Apoyo encargado de definir, implementar y mantener una adecuada plataforma tecnológica que soporte los procesos del Club. Está conformado por: un Jefe del Área de Sistemas, un Analista Programador, un Analista Técnico y un Encargado de Cabinas de Internet. Las funciones de los colaboradores del área de sistemas se encuentran detalladas en el Anexo 1 Manual de Organización y Funciones del Club Terrazas.

El organigrama propuesto para el área de Sistemas es:

Cuadro 29: Organigrama Propuesto para el área de Sistemas



Fuente: Elaboración Propia

Las funciones y responsabilidades del área de Sistemas son:

- Analizar, diseñar y programar los Sistemas Informáticos del Club.
- Proponer, supervisar y coordinar soluciones integradas, basadas en sistemas de información como respuestas a las necesidades de procesamiento de datos de las áreas.
- Mantener operativa la plataforma tecnológica (hardware, software y comunicaciones) del Club, a fin de garantizar la continuidad de sus operaciones.
- Propiciar la mejora y automatización de los procesos, así como realizar el

análisis y desarrollo de soluciones informáticas aplicables a las labores del Club.

- Evaluar nuevas herramientas tecnológicas relacionadas con el hardware, software y comunicaciones, su aplicabilidad y estándares, a fin de incrementar la productividad y calidad en las actividades internas del Club.
- Recomendar la plataforma idónea para cada proyecto desarrollado o asesorado por la Gerencia General.
- Brindar la mayor seguridad en los sistemas tecnológicos del Club.
- Velar por el funcionamiento de las cabinas de Internet al servicio de los Asociados al Club.

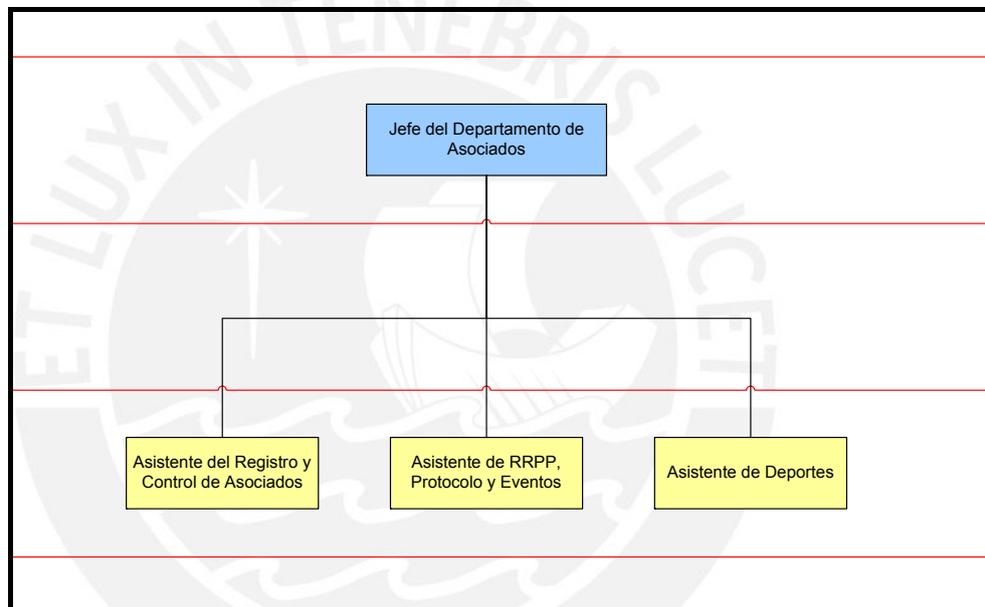


#### 4.2.4. Órganos de Línea

1. Departamento de Asociados.- Es el órgano de línea encargada del servicio al Asociado. Está conformado por: un Jefe del Departamento de Asociados, un Asistente de Registro y Control de Asociados, un Asistente de RRPP, Protocolo y Eventos y tres Asistentes de Deportes. Las funciones de los colaboradores del Departamento de Asociados se encuentran Anexo 1 Manual de Organización y Funciones del Club Terrazas.

El Organigrama propuesto para el Departamento de Asociados es:

Cuadro 30: Organigrama del Departamento de Asociados



Fuente: Elaboración Propia

Las funciones y responsabilidades del Departamento de Asociados son:

- Controlar la información brindada por los promotores acorde al Club hacia los futuros Asociados.
- Planificación, organización y ejecución de eventos sociales, institucionales, deportivos y culturales.
- Brindar apoyo a las comisiones y comités respectivos.
- Atender las consultas, informaciones, sugerencias y quejas de los asociados.

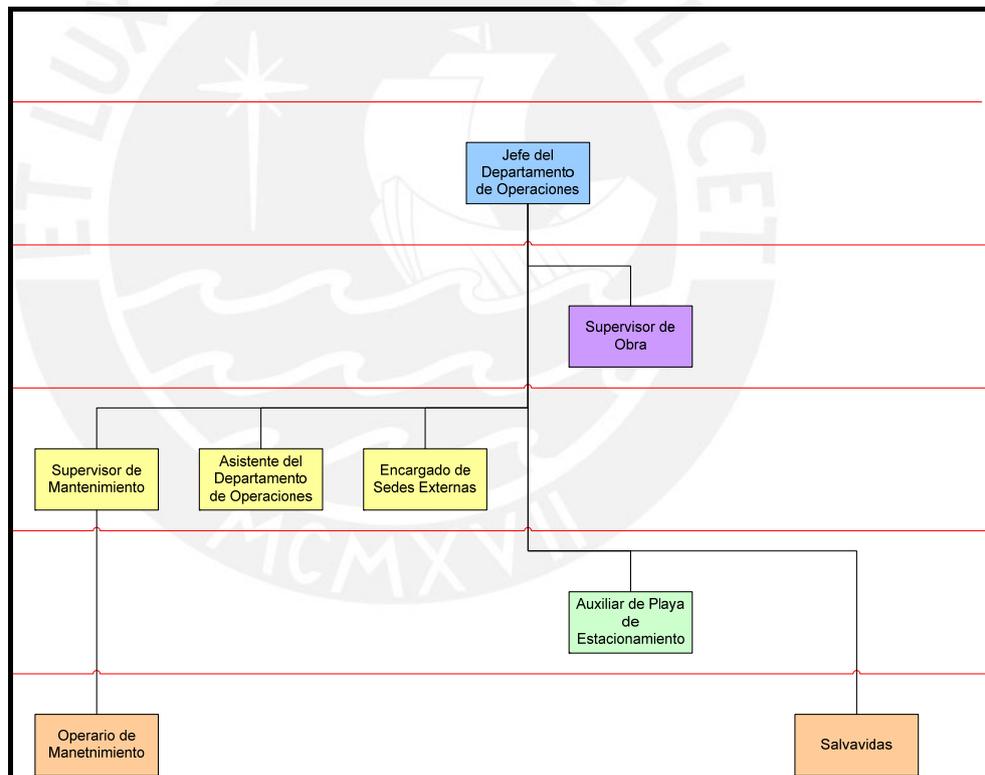
- Estar en constante comunicación con los Asociados por medio de la página Web, paneles, folletos, boletines institucionales, etc.
- Registrar y controlar a los asociados del Club.
- Gestionar las instalaciones para el servicio de los Asociados, tal como: el uso de lockers, canchas, etc.
- Coordinar y atender reuniones con la Junta de Disciplina y la Junta Calificadora.
- Brindar solución a los asociados sobre consultas y problemas.
- Mantener coordinaciones con el Consejo Directivo.



2. Departamento de Operaciones.- Es el órgano de línea responsable de la coordinación y planificación para la ejecución de los proyectos y las obras. Evaluación de los proveedores. Programar y ejecutar las acciones de Mto. y servicios generales requeridas para el adecuado funcionamiento del Club. Está conformado por: un Jefe del Departamento de Operaciones, un Asesor de Proyectos y Obras, un Asistente de Logística, un Encargado del Almacén, dos Supervisores de mantenimiento y operarios de mantenimiento. Las funciones de los colaboradores del Departamento de Operaciones se encuentran detalladas en el Anexo 1 Manual de Organización y Funciones del Club Terrazas.

El Organigrama propuesto para el departamento de Operaciones es:

Cuadro 31: Organigrama Propuesto para el departamento de Operaciones



Fuente: Elaboración Propia

Las funciones y responsabilidades del Departamento de Operaciones son:

- Coordinar y planificar con terceros para la ejecución de los proyectos y las obras del Club.
- Evaluación de los proveedores, contratistas y concesionarios.

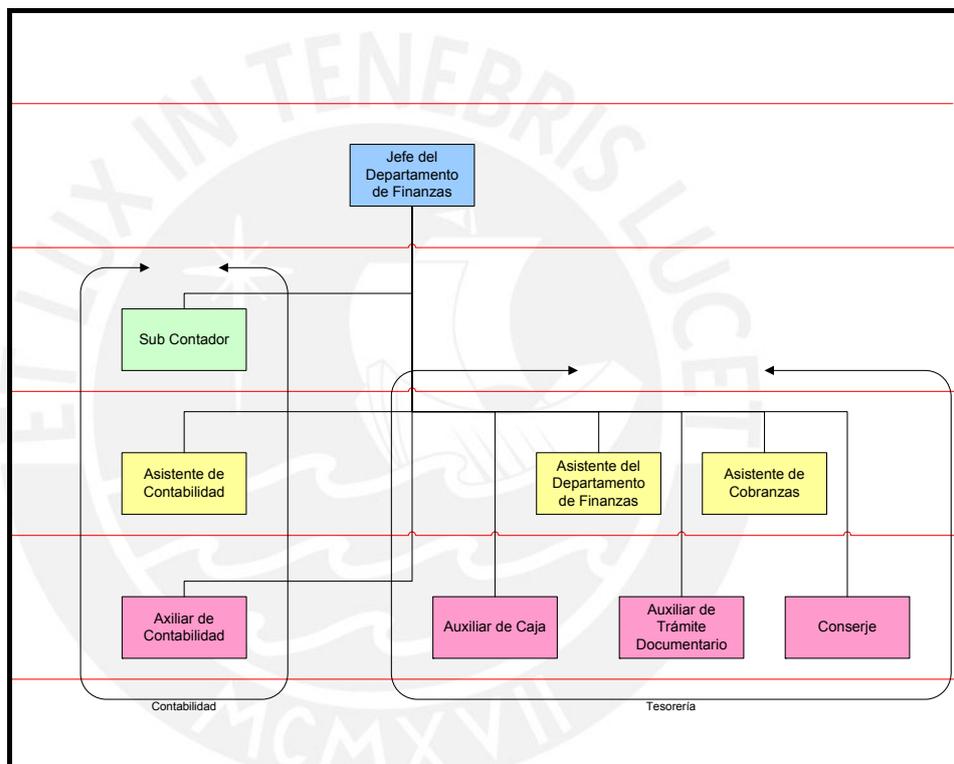
- Liderar el proceso de compras.
- Responsable de la gestión de almacenamiento.
- Controlar el mantenimiento (limpieza, servicio al Asociado, etc.) de los concesionarios.
- Programar y ejecutar las acciones de mantenimiento y servicios generales requeridas para el adecuado funcionamiento del Club.
- Dirigir y controlar las actividades de seguridad de las instalaciones a cargo del Club.



3. Departamento de Finanzas.- Es el órgano de línea responsable de la Tesorería y Contabilidad del Club. Está conformado por: un Jefe del Departamento de Finanzas, un Asistente del Departamento de Finanzas, un Sub Contador, dos Asistentes Contables, dos Encargados de Cajas (uno para cada turno) y un Procurador. Las funciones de los colaboradores del Departamento de Finanzas se encuentran Anexo 1 Manual de Organización y Funciones del Club Terrazas.

El organigrama propuesto para el Departamento de Finanzas es:

Cuadro 32: Organigrama del Departamento de Finanzas



Fuente: Elaboración Propia

Las funciones y responsabilidades del Departamento de Finanzas son:

- Liderar y centralizar el proceso de cobranzas de las sedes del Club.
- Elaboración y emisión de facturas y letras de pago a los asociados y a los concesionarios por las cobranzas impuestas.
- Gestionar la disponibilidad de recursos financieros para el pago de las obligaciones.

- Controlar, fiscalizar y liquidar el Fondo de Caja Chica semanal.
- Informar a los Bancos respectivos el abono de planillas de obreros y empleados.
- Realizar los pagos administrativos, impuestos financieros, tributarios, arbitrios, etc.
- Organizar, dirigir y controlar los procesos de trámite documentario.
- Registrar los asientos contables.
- Elaborar los Estados Financieros y Presupuestarios del Club.
- Elaborar el Presupuesto Anual y realizar el control y seguimiento mensual de éste.



## 5. Capítulo 5: Plan de Implementación de un SGC

El Plan de Implementación abarca el diseño, elaboración e implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001. Para dicho se plan se plantean los siguientes objetivos generales:

- a. Alinear el proceso en base a:
  - Lo que los clientes esperan del Club.
  - Las buenas prácticas del Club (Know how).
  - Lo que dicen las Buenas Prácticas de Gestión.
- b. Crear las herramientas que ordenen e identifiquen los procesos del Club.
- c. Articular en un proceso secuencial, continuo e iterativo las tareas que favorezcan al apoyo de la Gerencia en los aspectos administrativos, de trámite documentario, comunicación social y relaciones públicas.
- d. Medir el proceso para evaluar las brechas y rediseñarlo.
- e. Mejorar el nivel de servicio en los procesos identificados.
- f. Definir con claridad el área de responsabilidad en los procesos identificados (definir límites)
- g. Identificar problemas en los procesos identificados, necesarios de resolver, para poder cumplir con las expectativas de las partes interesadas.
- h. Analizar las herramientas informáticas existentes.

### 5.1. Alcance

Las actividades a realizar abarcan las siguientes etapas:

#### 5.1.1. Diagnóstico inicial

El cual se realizará siguiendo la siguiente metodología:

- a. Grado en el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001.
- b. Alinear:

- Definir las brechas:
  - ✓ Lo que los clientes esperan del Club → Encuesta a clientes.
  - ✓ Lo que el personal del Club cree que debe hacer → Entrevistas a usuarios (Know how).
  - ✓ Lo que dicen las Buenas Prácticas de Gestión → ISO 9001
- Definir alcance de los Procesos.

### 5.1.2. Diseño del modelo de los Procesos

Bajo este modelo obtendremos la brecha existente que mide la falta de eficacia de los procesos del Modelo Actual en cumplir los Objetivos y metas.

En este punto interviene la Gestión por procesos en donde:

- a. Los empleados deben funcionar como un equipo y no concentrarse exclusivamente en sus tareas individuales ya que están alineados a una meta en común: el cliente.
- b. Para que los procesos puedan ser ejecutados de manera coherente, el dueño y el cliente requieren ser identificados.
- c. El dueño del proceso se encarga que los responsables de ejecutar el proceso lo entiendan, se capaciten, posean las herramientas necesarias, respetando su diseño.
- d. El rendimiento aumenta porque no se malgasta tiempo ni recursos en esfuerzos inútiles.
- e. Los sistemas de información se integran para dar apoyo a los procesos en todas sus etapas, no a departamentos específicos.
- f. Eliminar esfuerzos innecesarios.
- g. Reducir tiempos y recursos.
- h. Mejorar la relación con los clientes.
- i. Asegurar la calidad del servicio

### 5.1.3. Implementación en los procesos.

#### a. Implementación en los procesos de Apoyo

Rediseñar los procesos de gestión administrativa de manera que calcen con el modelo ISO 9001 y que respondan y agreguen valor a los servicios y a las partes interesadas. Así mismo, la documentación de los procedimientos será un factor importante para establecer y garantizar que las mejoras quedarán perennes a lo largo del tiempo.

#### b. Implementación en los procesos de Servicio

Mejorar los procesos de servicios con un enfoque al cliente de manera que calcen con el modelo ISO 9001. La documentación de los procedimientos también será en esta fase un factor crítico para el éxito, así como también la participación de los expertos de los procesos.

#### c. Implementación de los procesos ISO 9001

### 5.1.4. Certificación ISO 9001:2008

Con el fin de que el presente esfuerzo de mejora no se pierda en el tiempo, se plantea la certificación del nuevo Sistema de Gestión. La obtención de certificados que garanticen ciertos estándares de calidad proporciona entonces a la organización una serie de ventajas competitivas. Entre las más importantes: Reducción de costos, mayor rentabilidad, mejoras en la productividad, motivación y compromiso por parte del personal en una cultura de calidad, mejor posicionamiento en el mercado, es decir, constituye una importante herramienta de marketing, pero para ello se requiere entonces de una condición especial: que permita que estos resultados se den como esperamos, o de lo contrario solamente será una norma rígida e inflexible que aleja a la empresa de los enfoques fundamentales del mercadeo.

## 5.2. Actividades

Las actividades se realizan en cuatro fases. En una primera fase se definirá el diagnóstico y el modelamiento de los procesos. La segunda fase incluye la implementación en sí del Sistema de Calidad bajo la norma ISO 9001 aplicada a los procesos administrativos. La tercera fase incluye la implementación en sí del Sistema de Calidad bajo la norma ISO 9001 aplicada a los procesos propios de los servicios. La cuarta fase será la las actividades para obtener la certificación ISO 9001.

### 5.2.1. Primera Fase: Diagnóstico y Modelamiento de Procesos

La primera fase se detalla a continuación e incluye las siguientes etapas:

- Etapa 1: Capacitación a la Alta Dirección en criterios de calidad y en la norma ISO 9001 aplicada a empresas de sistemas. Sensibilización a la Alta Dirección.
- Etapa 2: Diagnóstico inicial, verificando el estado actual de Club y los procesos existentes.
- Etapa 3: Diseño de los Mapas de Procesos y mejoras de la estructura organizacional.
- Etapa 4: Definición del alcance a certificar.

### 5.2.2. Segunda Fase: Procesos ISO 9001

La cuarta fase está orientada a documentar los procesos obligatorios de la ISO 9001.

- Etapa 1: Documentación que te exige la ISO 9001 (Política y Objetivos de Calidad, procedimientos obligatorios, manual de gestión de calidad)
- Etapa 2: Implementación.

### 5.2.3. Tercera Fase: Procesos Administrativos

La segunda fase está orientada a mejorar y documentar todos los procesos de apoyo a los servicios e incluirá las siguientes etapas:

- Etapa 1: Diseño de la documentación de los procesos administrativos, incluyendo de ser posible, los aspectos definidos por el Club, vistos en el Diagnóstico Inicial.
- Etapa 2: Capacitación en la filosofía de calidad y en la norma ISO 9001 aplicada a empresas de sistemas al personal que tenga responsabilidad sobre los procesos administrativos. Sensibilización al personal.
- Etapa 3: Elaboración del Manual de Procedimientos Administrativos del Club.
- Etapa 4: Implementación.

#### **5.2.4. Cuarta Fase: Procesos de Servicios**

La tercera fase está orientada a mejorar y documentar todos los procesos de servicios e incluirá las siguientes etapas:

- Etapa 1: Diseño de la documentación de los procesos de servicios, incluyendo de ser posible, los aspectos definidos por el Club vistos en el Diagnóstico Inicial.
- Etapa 2: Capacitación en la filosofía de calidad y en la norma ISO 9001 aplicada a empresas de sistemas al personal que tenga responsabilidad sobre los procesos de servicios. Sensibilización al personal.
- Etapa 3: Elaboración del Manual de Procedimientos Operativos del Club.
- Etapa 4: Implementación.

#### **5.2.5. Quinta Fase: Certificación**

De ser el caso, en la cuarta fase está orientada a las actividades para la certificación del sistema de gestión de calidad ya funcionando.

## 5.3. Entregables

### 5.3.1. Primera Fase: Diagnóstico y Modelamiento de Procesos

La primera fase incluirá:

- El documento de diagnóstico con el estado actual de la organización respecto a la norma ISO 9001 (Diagnóstico).
- Los Mapas de Procesos identificados.
- Capacitación a la Alta Dirección.

### 5.3.2. Segunda Fase: Procesos ISO 9001

Los entregables de la segunda etapa serán:

- Política de Calidad y Objetivos de Calidad.
- Manual de Gestión de Calidad.
- El Manual de Procedimientos obligatorios ISO 9001.
- Los registros que te exige la norma ISO 9001.

### 5.3.3. Tercera Fase: Procesos Administrativos

Los entregables de la segunda etapa serán:

- El Manual de Procedimientos Administrativos del Club, incluyendo los formatos para los registros involucrados.
- El Manual de Organización y Funciones de las Áreas de Apoyo.
- La implementación de los procedimientos.
- Capacitación a los responsables de los procesos administrativos.

### 5.3.4. Cuarta Fase: Procesos de Servicios

Los entregables de la tercera etapa serán:

- El Manual de Procedimientos Operativos del Club, incluyendo los formatos para los registros involucrados.
- El Manual de Organización y Funciones de las Áreas Operativas.
- La implementación de los procedimientos.
- Capacitación a los responsables de los procesos operativos.

## 5.4. Cronograma de Implementación

De acuerdo a lo anterior, se elabora el siguiente Cronograma de Implementación, teniendo en cuenta que la Fase 3 y Fase 4 pueden comenzar en la misma fecha.

Cuadro 33: Cronograma de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad

Task Name	Duration	Start	Finish
<b>Cronograma de Implementación del SGC</b>	<b>217 days</b>	<b>Tue 07/07/09</b>	<b>Wed 05/05/10</b>
<b>Fase 1: Diagnóstico y modelamiento de Procesos</b>	<b>23 days</b>	<b>Tue 07/07/09</b>	<b>Thu 06/08/09</b>
Etapa 1: Capacitación a la Alta Dirección en temas de calidad	3 days	Wed 15/07/09	Fri 17/07/09
<b>Etapa 2: Diagnóstico inicial</b>	<b>14 days</b>	<b>Tue 07/07/09</b>	<b>Fri 24/07/09</b>
Reuniones con los Responsables	5 days	Tue 07/07/09	Mon 13/07/09
Revisión de Evidencia Objetiva	2 days	Tue 14/07/09	Wed 15/07/09
Consolidación de resultados	1 day	Thu 16/07/09	Thu 16/07/09
Elaboración del informe del diagnóstico	2 days	Fri 17/07/09	Mon 20/07/09
Elaboración de la presentación del Diagnóstico a la Alta Dirección	3 days	Tue 21/07/09	Thu 23/07/09
Aprobación del Diagnóstico	1 day	Fri 24/07/09	Fri 24/07/09
<b>Etapa 3: Diseño de los mapas de procesos</b>	<b>6 days</b>	<b>Mon 27/07/09</b>	<b>Mon 03/08/09</b>
<b>Etapa 4: Definición del alcance</b>	<b>3 days</b>	<b>Tue 04/08/09</b>	<b>Thu 06/08/09</b>
<b>Fase 2: Procesos ISO 9001</b>	<b>179 days</b>	<b>Fri 10/07/09</b>	<b>Wed 17/03/10</b>
<b>Elaboración de la documentación</b>	<b>80 days</b>	<b>Fri 10/07/09</b>	<b>Thu 29/10/09</b>
Política y objetivos de Calidad	6 days	Fri 07/08/09	Fri 14/08/09
Manual de Gestión de Calidad	3 days	Fri 10/07/09	Tue 14/07/09
<b>Procedimientos Obligatorios</b>	<b>20 days</b>	<b>Fri 02/10/09</b>	<b>Thu 29/10/09</b>
<b>Implementación</b>	<b>86 days</b>	<b>Wed 18/11/09</b>	<b>Wed 17/03/10</b>
<b>Auditorías Internas</b>	<b>14 days</b>	<b>Wed 18/11/09</b>	<b>Mon 07/12/09</b>
<b>Satisfacción de los Asociados</b>	<b>8 days</b>	<b>Wed 25/11/09</b>	<b>Fri 04/12/09</b>
<b>Revisión del SGC por la Dirección</b>	<b>7 days</b>	<b>Tue 09/03/10</b>	<b>Wed 17/03/10</b>
<b>Fase 3: Procesos Administrativos</b>	<b>167 days</b>	<b>Wed 09/09/09</b>	<b>Thu 29/04/10</b>
<b>Etapa 1: Diseño de la documentación de los procesos administrativos</b>	<b>7 days</b>	<b>Wed 09/09/09</b>	<b>Thu 17/09/09</b>
Etapa 2: Capacitación al personal de procesos administrativos en ISO 9001	5 days	Fri 18/09/09	Thu 24/09/09
<b>Etapa 3: Elaboración del Manual de Procedimientos administrativos</b>	<b>93 days</b>	<b>Fri 23/10/09</b>	<b>Tue 02/03/10</b>
Etapa 4: Implementación	42 days	Wed 03/03/10	Thu 29/04/10
<b>Fase 4: Procesos de Servicios</b>	<b>167 days</b>	<b>Wed 09/09/09</b>	<b>Thu 29/04/10</b>
<b>Etapa 1: Diseño de la documentación de los procesos de servicios</b>	<b>7 days</b>	<b>Wed 09/09/09</b>	<b>Thu 17/09/09</b>
Etapa 2: Capacitación al personal de procesos de servicios en ISO 9001	5 days	Fri 18/09/09	Thu 24/09/09
<b>Etapa 3: Elaboración del Manual de Procedimientos de servicios</b>	<b>93 days</b>	<b>Fri 23/10/09</b>	<b>Tue 02/03/10</b>
Etapa 4: Implementación	42 days	Wed 03/03/10	Thu 29/04/10
<b>Fase 5: Certificación ISO 9001</b>	<b>5 days</b>	<b>Thu 29/04/10</b>	<b>Wed 05/05/10</b>
Coordinación con Empresa Auditora y Alta Dirección	1 day	Thu 29/04/10	Thu 29/04/10
Auditoría de los procesos	3 days	Fri 30/04/10	Tue 04/05/10
Entrega del Informe	1 day	Wed 05/05/10	Wed 05/05/10

Fuente: Elaboración Propia

## 6. Conclusiones y Recomendaciones.

Con la presente tesis se ha analizado y diagnosticado la organización de un Club de esparcimientos, según la forma de trabajo que se utiliza en la actualidad. Luego se planteó las mejoras a la organización a través del análisis causa-efecto. A partir de ello se planteó el diseño del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, en donde se identificó que el cliente y dueño del Club es el Asociado. Las conclusiones obtenidas en base a este diagnóstico, análisis y propuesta son:

- La planificación va a llevar que el Club tenga mejores resultados; especialmente en temas presupuestarios, planificación del mantenimiento y de la ejecución de los proyectos y en el cumplimiento de los objetivos y planes trazados, de tal forma que se tome las acciones correctivas en el momento adecuado.
- Al implementar el Sistema de Gestión de Calidad, se considera conveniente cambiar la estructura orgánica, ya que la responsabilidad de la documentación está enfocado por procesos. Teniendo a la Gerencia General como unidad de mayor jerarquía.
- Al tener el Sistema de Gestión de Calidad (políticas, manuales, procedimientos, instrucciones, etc.) hace que el conocimiento de los expertos o responsables hace que el conocimiento se plasme en documentos. En donde las buenas prácticas se mantengan en la organización, sin tener riesgo cuando el personal rote.
- Se conoce el nivel de la percepción de los servicios que se le brinda Asociado, de tal forma que se les conozca cuáles son sus expectativas y a partir de ahí darle un valor agregado.
- Con la elaboración e implementación del Cronograma de Mantenimiento anual y de los Check List de mantenimientos para los operarios, se logra asegurar la continuidad del mantenimiento de toda la infraestructura del Club.
- Por los sub procesos de recursos humanos, en particular con capacitación e inducción, el personal estará sensibilizado que las actividades que realizan

son para el beneficio del Asociado, de tal forma que se genera una cultura de mejora continua.

- Por medio de las Revisiones del SGC por la Dirección, toma de decisiones por la Gerencia estará basado en el análisis de datos, ya que en dicha revisión, se revisa los objetivos, acciones de mejora en caso de que se consideren necesarias.

Por otro lado, se proponen algunas medidas a considerar como recomendaciones para la empresa:

- Sería conveniente que se incluya dentro de la estructura organizacional una área de Gestión de Calidad con personal al 100% para que impulse a la organización en la implementación del Sistema de tal forma que sea el Consultor del personal en temas de calidad. Además que controle su correcto funcionamiento en todo momento del proyecto.
- Debido a que el Club es una organización pequeña jerárquicamente. Se recomienda que los Jefes propuestos sean los responsables de tomar acción de alguna queja o sugerencia registrada en el Sistema de Atención de Reclamos.
- Aumentar el nivel de capacitación dentro de la empresa sobre del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 para que en un futuro las personas se puedan encargar de sus respectivas actividades referentes a calidad (acciones correctivas, acciones preventivas, análisis de datos, etc.) ya que no se debe buscar la centralización en el área de Gestión de Calidad.
- Implementar temas de sensibilización organizacional en la organización, pues normalmente, el personal pone resistencia al cambio de cultura organizacional por el miedo de creer que se quedarán sin empleo, o que su trabajo será reemplazado por alguien nuevo, cuando es todo lo contrario, pues si se implementa el Sistema de Gestión de Calidad se optimizan constantemente los procesos y así mejorar su forma de trabajo.
- Debido a la gran demanda de quejas por parte de los Asociados, se recomienda implementar un Sistema Electrónico para de Atención de

Sugerencias para que las quejas sean corregidas rápidamente, para luego se tome acción correctiva y hacer el seguimiento respectivo.



## 7. Referencias Bibliográficas.

### 1. Libros:

- Alexander Servat, A. G. (2003). *Implantación estratégica del ISO 9000 : versión 2000*. Lima: PUCP. Fondo Editorial.
- Crosby, P.B. (1979). *La Calidad no Cuesta*. México: McGraw-Hill.
- Crosby, P.B. (1993). *Hablemos de Calidad*. México: McGraw-Hill.
- Crosby, P.B. (1988). *The eternally Successful Organization*. Nueva York, EE.UU: McGraw-Hill.
- Dorado, A. & Gallardo, L. (1995). *La gestión del deporte a través de la calidad*. Barcelona, España: INDE Publicaciones.
- Deming, E.W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid, España: Edit. Díaz de Santos.
- Deming, E.W. (1988). *Fuera de la crisis*. Madrid, España: Edit. Díaz de Santos.
- Feigenbaum, A.V. (1995). *Control Total de la Calidad* (3ª. Ed.). México: CESCA.
- Ishikawa, K. (1985). *¿Qué es el control total de calidad? – El modelo japonés*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Juran, J.M. & Gryna F.M. (1993). *Manual de Control de Calidad* (3ª. Ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Juran, J.M. & Gryna F.M. (1995). *Análisis y Planeación de la Calidad* (3ª. Ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Montgomery, D.C. (1991). *“Introducción al control estadístico de la calidad”*. México: Grupo Editorial Iberoamericana.
- Senlle, A. (1993). *“Calidad Total en los Servicios y Administración Pública”*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.

- Schewhart, W.A. (1939) “Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control”. New York: Mc Graw Hill.

## 2. Revistas

- Cortina, A. (1999). Ética del consumo: por un consumo justo y de calidad. (*Claves de razón práctica*). 97.
- Parasuraman, A. & Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. (*Journal of Marketing*).

## 3. Normas:

- International Organization for Standardization. (2008). *Norma Internacional ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos*. Ginebra, Suiza: ISO.
- International Organization for Standardization. (2005). *Norma Internacional ISO 9000:2005. Sistemas de Gestión de Calidad – Fundamentos y Vocabulario*. Ginebra, Suiza: ISO.
- International Organization for Standardization. (2000). *Norma Internacional ISO 9004:2000. Sistemas de Gestión de Calidad – Gestión para el éxito sostenido de una organización*. Ginebra, Suiza: ISO.

## 4. Diapositivas

- BUREAU VERITAS CHILE S.A. 2002 *Sistemas de Gestión*. Santiago: Chile. Consulta: 23 de Abril de 2008. [www.bureauveritas.cl](http://www.bureauveritas.cl)

## 8. Anexos



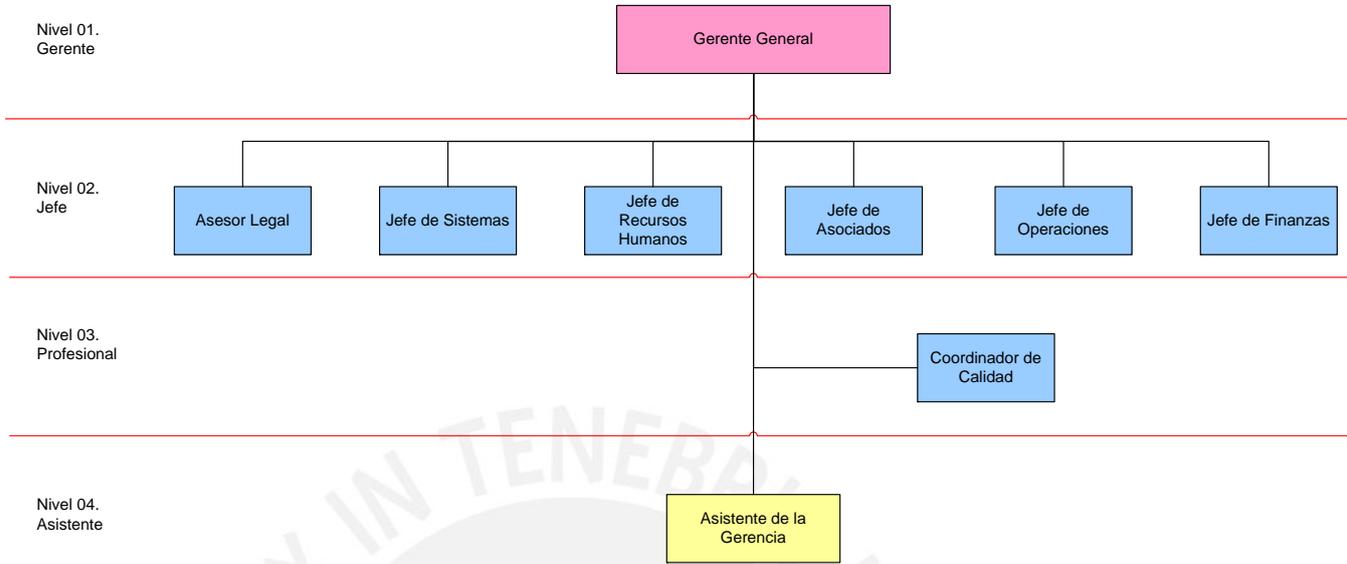
## Anexos

### Anexo 1: Manual de Organización y Funciones del Club Terrazas

El Manual de Organización y Funciones (MOF) es el documento de gestión que permite a los diferentes niveles jerárquicos un conocimiento integral de la organización y las funciones generales de cada puesto, contribuyendo de esta manera a mejorar los canales de comunicación y coordinación; así como determinar las funciones específicas, responsabilidades y requisitos mínimos de cada uno de los puestos asignados a las diferentes áreas y departamentos dentro de la estructura organizacional del Club Terrazas.



### Anexo 1.1: MOF Gerencia General.



**1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

- a. NOMBRE DEL PUESTO: Gerente General
- b. AREA A LA QUE PERTENECE: Gerencia General
- c. SUPERVISADO POR: Presidente del Club Terrazas, Consejo Directivo.
- d. SUPERVISA A: Asesor Legal, Gestión de Calidad, Jefe del Área de Sistemas, Jefe del Área de Recursos Humanos, Jefe del Departamento de Asociados, Jefe del Departamento de Operaciones, Jefe del Departamento de Finanzas y Asistente Ejecutiva de la Gerencia.

**2. OBJETIVOS DEL PUESTO**

- Planificar, dirigir, coordinar y controlar el funcionamiento del Club Terrazas; velar el desarrollo de los planes y programas aprobados obteniendo los resultados previstos, sobre la base de una organización y administración eficaces; y aconsejar y recomendar al Presidente y al Consejo Directivo en la determinación de los planes y políticas del Club Terrazas.

**3. FUNCIONES ESPECIFICAS**

- Formular y poner en ejecución, el Presupuesto Anual del Club Terrazas, aprobado por el Consejo Directivo.
- Proponer al Consejo Directivo, la estructura organizativa del Club Terrazas mediante manuales de organización y funciones; así como manuales de procedimientos, instructivos y reglamentos.
- Cumplir y hacer cumplir al personal del Club Terrazas, las normas y procedimientos establecidos para su marcha administrativa y operativa, supervisando sus actividades y los servicios del Club Terrazas.
- Evaluar el desempeño del personal y recomendar los premios, sanciones o retiros de los trabajadores, de acuerdo a las normas del Club Terrazas y el Reglamento Interno de Trabajo.
- Supervisar la contabilidad del Club Terrazas y la elaboración de los estados financieros, la gestión de cobranza de las cuotas de los asociados y la tesorería, disponiendo los arqueos sorpresivos a caja y visar los vales de caja definitivos y provisionales por adelantos al personal.
- Preparar la Memoria Anual en coordinación con el Presidente del Club Terrazas.
- Supervisar al área de logística del Club Terrazas en cuanto a adquisiciones, almacenaje, distribución, control de stock, Mto. y servicios de la infraestructura física del Club.
- Supervisar el registro, administración y control de la base de datos de los Asociados e informar al Consejo Directivo.
- Representar al Club Terrazas ante los Asociados y terceros, atendiendo sus problemas y planteando soluciones, tarea que cumple por especial encargo del Presidente del Consejo Directivo.
- Despachar con el Presidente del Consejo Directivo los asuntos administrativos, operativos y de servicios del Club Terrazas.
- Informar de sus actividades al Consejo Directivo.
- Firmar los estados financieros conjuntamente con el Jefe de Finanzas, Presidente y Tesorero.
- Mantener las negociaciones con el Sindicato de Trabajadores del Club Terrazas.
- Control al personal a su cargo.

**4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

- a. FORMACIÓN TECNICA Y/O PROFESIONAL: Formación universitaria completa en Administración. Ingeniería industrial y carreras afines.
- b. EXPERIENCIA: Mínima 10 años en puestos similares.

**5. COMPETENCIAS –TECNICAS**

- Conocimientos de contabilidad, recursos humanos, logísticos, financieros.
- Conocimientos en administración de empresas.

- Conocimientos de la normatividad vigente.
- a. HABILIDADES Y/O CUALIDADES CLAVES DEL PUESTO
  - Capacidad de Liderazgo.
  - Capacidad de gerenciar.
  - Capacidad para delegar funciones a su personal.
  - Habilidad en el manejo de personal.
  - Comunicador eficaz.
  - Carácter tolerante.
  - Honrado.
  - Capacidad para trabajar bajo presión.
  - Capacidad para trabajar en equipo.
  - Alto grado de confidencialidad.
  - Pro activo.
- 6. HERRAMIENTAS UTILIZADAS
  - a. Equipos
    - Computadora personal
    - Impresora
    - Fotocopiadora
    - Fax
    - Teléfono fijo
    - Celular
  - b. Sistemas
    - Sistema de Registro y Control de Asociados (RCA).
    - Sistema de Atención de Reclamos
    - Sistema INFOR.

Tiempo mínimo de aprendizaje requerido: 3 meses

**Anexo 1.1.b: MOF – Asistente Ejecutiva de la Gerencia General.**

MOF-GEN.04

Rev:01

Fecha efectiva:15/01/2009

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
  - a. NOMBRE DEL PUESTO: Asistente Ejecutiva de la Gerencia General
  - b. AREA A LA QUE PERTENECE: Gerencia General
  - c. SUPERVISADO POR: Gerente General
2. OBJETIVOS DEL PUESTO
  - Coordinar las entrevistas y reuniones del Gerente General y del Consejo Directivo. Recibe y despacha la documentación de la oficina.
3. FUNCIONES ESPECIFICAS
  - a. Gestionar la documentación de la Gerencia General del Club Terrazas.
  - b. Recibir la documentación del Club Terrazas.
    - Elaborar cartas, correspondencias, anuncios, memorándum, etc. a nombre del Gerente General.
    - Archivar la documentación diversa del Club Terrazas.
    - Controlar la documentación archivada.
    - Distribuir la documentación del Club Terrazas ya sea de forma interna o externa
  - c. Coordinar las entrevistas y reuniones del Gerente General.
  - d. Coordinación y preparación del Directorio.
    - Elaborar la agenda para las reuniones de Consejo Directivo.
    - Convocar y confirmar vía telefónica, correo electrónico la asistencia de los miembros del Consejo Directivo.
    - Preparar los borradores de las Actas del Consejo
4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
  - a. FORMACIÓN TECNICA Y/O PROFESIONAL: Secretariado Ejecutivo
  - b. EXPERIENCIA :Mínimo 1 año.
5. COMPETENCIAS –TECNICAS
  - Dominio intermedio de Office (Excel, Word, Power Point)
  - Conocimiento de inglés a nivel básico
  - Conocimiento de mecanografía y taquigrafía.
  - Manejo del Software interno del Club Terrazas.
  - a. HABILIDADES Y/O CUALIDADES CLAVES DEL PUESTO
    - Alto grado de confidencialidad
    - Proactivo
    - Fácil comunicación con el usuario
    - Honrado
    - Capacidad para trabajar bajo presión
    - Trato amable
6. HERRAMIENTAS UTILIZADAS
  - a. Equipos
    - Computadora personal
    - Impresora
    - Fotocopiadora
    - Teléfono fijo
  - b. Software
    - Sistema de Registro y Control de Asociados (RCA)
    - Sistema INFOR
    - Sistema de Atención de Reclamos

Tiempo mínimo de aprendizaje requerido: 3 meses

## Anexo 1.2: MOF Asesoría Legal.

### Anexo 1.2.a: MOF – Jefe de Asesoría Legal.

MOF-LEG.02

Rev:01

Fecha efectiva:15/01/2009

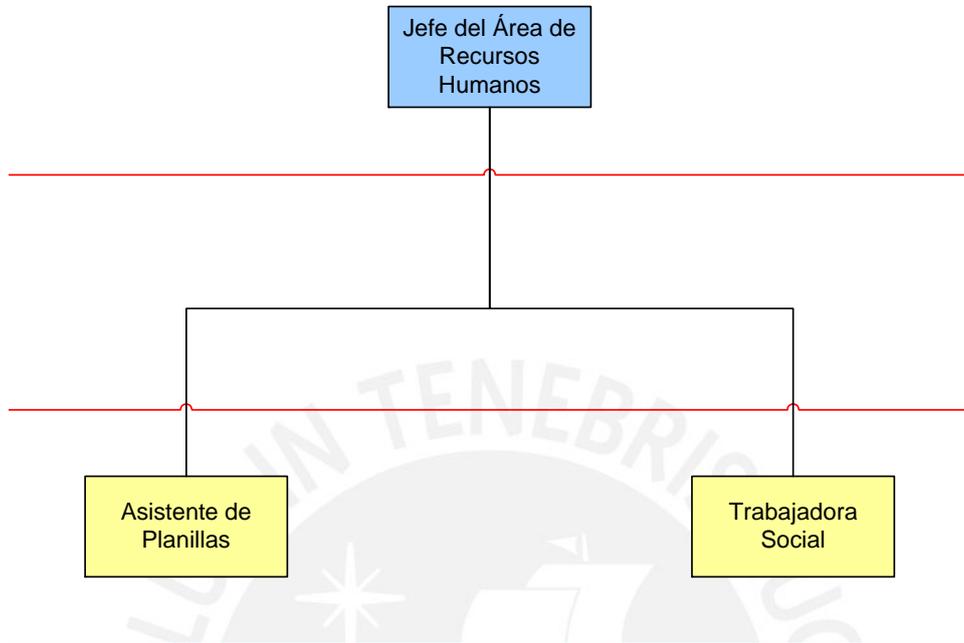
1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
  - a. NOMBRE DEL PUESTO: Jefe del Área de Asesoría Legal
  - b. AREA A LA QUE PERTENECE: Área de Asesoría Legal
  - c. SUPERVISADO POR: Gerente General
2. OBJETIVOS DEL PUESTO
  - Asesorar al Consejo Directivo, Gerencia General y demás áreas internas del Club Terrazas respecto a los asuntos legales que se presenten.
3. FUNCIONES ESPECIFICAS
  - Preparar informes al Consejo Directivo respecto a los asuntos legales pendientes de solución así como, sobre aquellos temas que soliciten opinión al respecto.
  - Emitir opinión respecto a las diversas solicitudes que presenten los asociados.
  - Participar en las reuniones y negociaciones de pliego sindical con el Sindicato de Trabajadores del Club Terrazas.
  - Coordinar los procesos judiciales, incluyendo los tramitados por asesores externos, de acuerdo a las cláusulas contractuales, establecidas de manera previa.
  - Mantener registrada la partida registral del Club Terrazas.
  - Identificar documentación externa que pertenece al SGC del Club Terrazas
4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
  - a. FORMACIÓN TECNICA Y/O PROFESIONAL: Formación universitaria completa de derecho con titulación y colegiatura, y carreras a fines de preferencia con especialización en derecho civil empresarial.
  - b. EXPERIENCIA: Experiencia mínima de 5 años en las labores de asesoría.
5. COMPETENCIAS –TECNICAS
  - Conocimientos de legislación laboral
  - Conocimiento a nivel usuario de Office (Excel, Word) y en entorno Windows.
  - Manejo del Software interno del Club Terrazas.
  - a. HABILIDADES Y/O CUALIDADES CLAVES DEL PUESTO
    - Habilidad organizativa y de manejo del lenguaje ante distintos grupos humanos.
    - Carácter tolerante.
    - Honrado.
    - Capacidad para trabajar bajo presión.
    - Capacidad para trabajar en equipo.
    - Alto grado de confidencialidad.
    - Trato amable.
    - Conciliador.
    - Pro activo.
6. HERRAMIENTAS UTILIZADAS
  - a. Equipos
    - Computadora personal
    - Impresora
    - Fotocopiadora
    - Fax
    - Teléfono fijo
  - b. Sistemas
    - Sistema de Registro y Control de Asociados (RCA)
    - Sistema de Atención de Reclamos
    - Sistema INFOR

Tiempo mínimo de aprendizaje requerido: 3 meses



### Anexo 1.3: MOF Recursos Humanos.

Cuadro: Organigrama del área de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración Propia

**Anexo 1.3.a: MOF – Jefe de Recursos Humanos.**

MOF-RHU.02

Rev:01

Fecha efectiva:15/01/2009

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
  - a. NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Recursos Humanos
  - b. AREA A LA QUE PERTENECE: Área de Recursos Humanos
  - c. SUPERVISADO POR: Gerente General
  - d. SUPERVISA A: Trabajadora Social y al Asistente de Planillas.
  
2. OBJETIVOS DEL PUESTO
  - Administrar y supervisar los recursos para la ejecución de los procedimientos relacionados con la elaboración de los contratos y de las planillas del personal, además del pago de los beneficios correspondientes.  
Mantener las negociaciones con el Sindicato de Trabajadores del Club Terrazas; así como también, el de velar por la capacitación y del bienestar del trabajador (clima laboral).
  
3. FUNCIONES ESPECIFICAS
  - a. Elaboración y registro de contratos para empleados y obreros.
  - b. Administrar el proceso de planillas de empleados y de obreros
    - Gestionar la administración de los procesos de Compensación por Tiempo de Servicios, vacaciones y liquidaciones de beneficios sociales.
    - Supervisar las faltas y tardanzas de los trabajadores del Club Terrazas.
  - c. Mantener las negociaciones con el Sindicato de Trabajadores del Club Terrazas.
  - d. Supervisar las capacitaciones o charlas educativas.
  - e. Supervisar los programas sociales.
  - f. Velar por el Clima laboral de la organización.
  - g. Gestión de las comunicaciones internas del personal.
  - h. Control del personal a su cargo.
  
4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
  - a. FORMACIÓN TECNICA Y/O PROFESIONAL: Formación universitaria completa en las carreras de Ingeniería Industrial, Administración y/o carreras afines, recomendable con especialización en Recursos Humanos.
  - b. EXPERIENCIA: Mínimo 5 años de experiencia en un puesto similar
  
5. COMPETENCIAS –TECNICAS
  - Gestión de recursos humanos y conocimiento de la legislación laboral vigente.
  - Conocimiento a nivel usuario de Office (Excel, Word) y en entorno Windows.
  - Manejo del Software interno del Club Terrazas.
  - a. HABILIDADES Y/O CUALIDADES CLAVES DEL PUESTO
    - Capacidad de Liderazgo.
    - Comunicador eficaz.
    - Capacidad para delegar funciones a su personal.
    - Carácter tolerante.
    - Honrado.
    - Capacidad para trabajar bajo presión.
    - Capacidad para trabajar en equipo.
    - Alto grado de confidencialidad.
    - Habilidad en el manejo de personal.
  
6. HERRAMIENTAS UTILIZADAS
  - a. Equipos
    - Computadora personal
    - Impresora
    - Fotocopiadora
    - Teléfono fijo.

- Celular
- b. Sistema
  - Sistema de Gestión Administrativa (SGA)
  - Sistema de Planillas
  - Sistema de Registro y Control de Asociados
  - Sistema de Atención de Reclamos

Tiempo mínimo de aprendizaje requerido: 3 meses



**Anexo 1.3.b: MOF – Asistente de Planillas.**

MOF-RHU.04.01

Rev:01

Fecha efectiva:15/01/2009

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
  - a. NOMBRE DEL PUESTO: Asistente de Planillas
  - b. AREA A LA QUE PERTENECE: Área de Recursos Humanos
  - c. SUPERVISADO POR: Jefe de Recursos Humanos
  
2. OBJETIVOS DEL PUESTO
  - Gestionar la elaboración de Planillas del personal administrativo y operario del Club Terrazas.
  
3. FUNCIONES ESPECIFICAS
  - a. Proceso de planillas
    - Revisar y generar el proceso definitivo de la Planilla de empleados.
    - Imprimir las boletas de pago de remuneraciones de los empleados.
    - Revisar y generar el proceso definitivo de la Planilla de obreros.
    - Imprimir las boletas de pago de remuneraciones de los obreros.
    - Procesar el Programa de Declaración Jurada Telemática (PDT) de remuneraciones.
  - b. Gestión del pago de Horas Extras.
  - c. Gestión de los pagos adicionales.
    - Ingresar al sistema de planillas los pagos adicionales.
    - Generar reportes con los montos totales incluidos en la planilla de haberes cuya información es comparada con la que aparece en el reporte Totales por concepto.
    - Elaborar los informes solicitados por el Jefe del área.
    - Procesar los pagos a las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP).
  - d. Gestionar las faltas y tardanzas de los trabajadores.
  - e. Gestionar las interrupciones laborales.
  - f. Gestionar la salida de vacaciones del personal.
    - Llevar a cabo el proceso de vacaciones de Empleados y Obreros.
    - Imprimir las boletas de vacaciones del personal.
  - g. Gestionar la Compensación por Tiempo de Servicios
    - Llevar a cabo el proceso de compensación por tiempo de servicios.
    - Imprimir las boletas de CTS de los trabajadores.
  - h. Gestionar las liquidaciones de beneficios sociales
    - Elaborar y tramitar la Liquidación de Beneficios Sociales de los trabajadores.
    - Ejecutar los descuentos del personal en la liquidación de beneficios sociales.
  - i. Gestionar la elaboración y registro de contratos.
    - Tramitar solicitudes del personal nuevo y renovación de contratos.
    - Preparar las fichas para la elaboración de contratos y convenios del Ministerio de Trabajo.
    - Registrar en el Sistema Interno del Club Terrazas las nuevas cuentas bancarias o cambios en ellas.
    - Comunicar a los trabajadores para que se acerquen a firmar sus contratos de trabajo y/o sus convenios de prácticas.
  
4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
  - a. FORMACIÓN TECNICA Y/O PROFESIONAL: Formación universitaria completa en las carreras de Ingeniería Industrial, Administración y/o carreras afines.
  - b. EXPERIENCIA: Mínima de 3 años en puestos similares
  
5. COMPETENCIAS –TECNICAS
  - Conocimiento de la legislación laboral vigente.
  - Conocimiento a nivel intermedio de Office (Excel, Word) y en entorno Windows.
  - Manejo del Software interno del Club Terrazas.
  - a. HABILIDADES Y/O CUALIDADES CLAVES DEL PUESTO
    - Comunicador eficaz.

- Carácter tolerante.
- Honrado.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Alto grado de confidencialidad.
- Alto nivel de empatía.

#### 6. HERRAMIENTAS UTILIZADAS

- a. Equipos
  - Computadora personal
  - Impresora
  - Fotocopiadora
  - Teléfono fijo
- b. Software
  - Registro y Control de Asociados (RCA)
  - Sistema de Planilla
  - Sistema INFOR.

Tiempo mínimo de aprendizaje requerido: 3 meses



**Anexo 1.3.c: MOF – Trabajadora Social.**

MOF-RHU.04.02

Rev: 01

Fecha efectiva:15/01/2009

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
  - a. NOMBRE DEL PUESTO: Trabajadora Social
  - b. AREA A LA QUE PERTENECE: Área de Recursos Humanos
  - c. SUPERVISADO POR: Jefe de Recursos Humanos
2. OBJETIVOS DEL PUESTO
  - Gestionar programas y acciones de bienestar para los trabajadores del Club Terrazas.
3. FUNCIONES ESPECIFICAS
  - a. Gestionar los programas de capacitación o charlas educativas
    - Evaluación de las necesidades de capacitación del personal del Club Terrazas.
    - Inscribir al personal en los cursos de capacitación.
    - Desarrollar los programas de capacitación.
    - Realizar las coordinaciones para el desarrollo del programa.
    - Evaluar la efectividad de las capacitaciones.
    - Mantener el registro actualizado de las capacitaciones.
  - b. Ejecutar el Plan Anual de Desarrollo del Servicio Social.
    - Administrar las pólizas de seguro vida ley de los trabajadores del Club Terrazas.
    - Visitar a los trabajadores del Club Terrazas en sus respectivos domicilios y hospitales.
    - Coordinar con los Jefes de las áreas para mejorar el desempeño del personal a su cargo, con el objetivo de mejorar el clima laboral del Club Terrazas.
    - Brindar ayuda para los préstamos personales de los trabajadores.
  - c. Gestionar las actividades recreativas sociales
    - Programar, coordinar y ejecutar los programas sociales tales como: Cena de Año Nuevo, Día de la Secretaria, Día de la Madre, Día del Padre, Cumpleaños, etc.
4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
  - a. FORMACIÓN TECNICA Y/O PROFESIONAL: Formación universitaria completa en la carrera de Trabajo social, Administración, Psicología y carreras a fines.
  - b. EXPERIENCIA: Mínimo 3 años de experiencia en un puesto similar.
5. COMPETENCIAS –TECNICAS
  - Conocimiento de la legislación laboral vigente.
  - Conocimiento a nivel intermedio de Office (Excel, Word) y en entorno Windows.
  - Manejo a nivel usuario de sistemas computacionales.
  - a. HABILIDADES Y/O CUALIDADES CLAVES DEL PUESTO
    - Comunicador eficaz.
    - Carácter tolerante.
    - Honrado.
    - Capacidad para trabajar bajo presión.
    - Alto grado de confidencialidad.
    - Alto nivel de empatía.
6. HERRAMIENTAS UTILIZADAS
  - a. Equipos
    - Computadora personal
    - Impresora
    - Fotocopiadora
    - Teléfono fijo
  - b. Software
    - Registro y Control de Asociados (RCA)
    - Sistema INFOR

Tiempo mínimo de aprendizaje requerido: 3 meses.

## Anexo 1.4: MOF Gestión de Calidad.

### Anexo 1.4.a: MOF – Coordinador de Calidad.

MOF-CAL.02

Rev:01

Fecha efectiva:15/01/2009

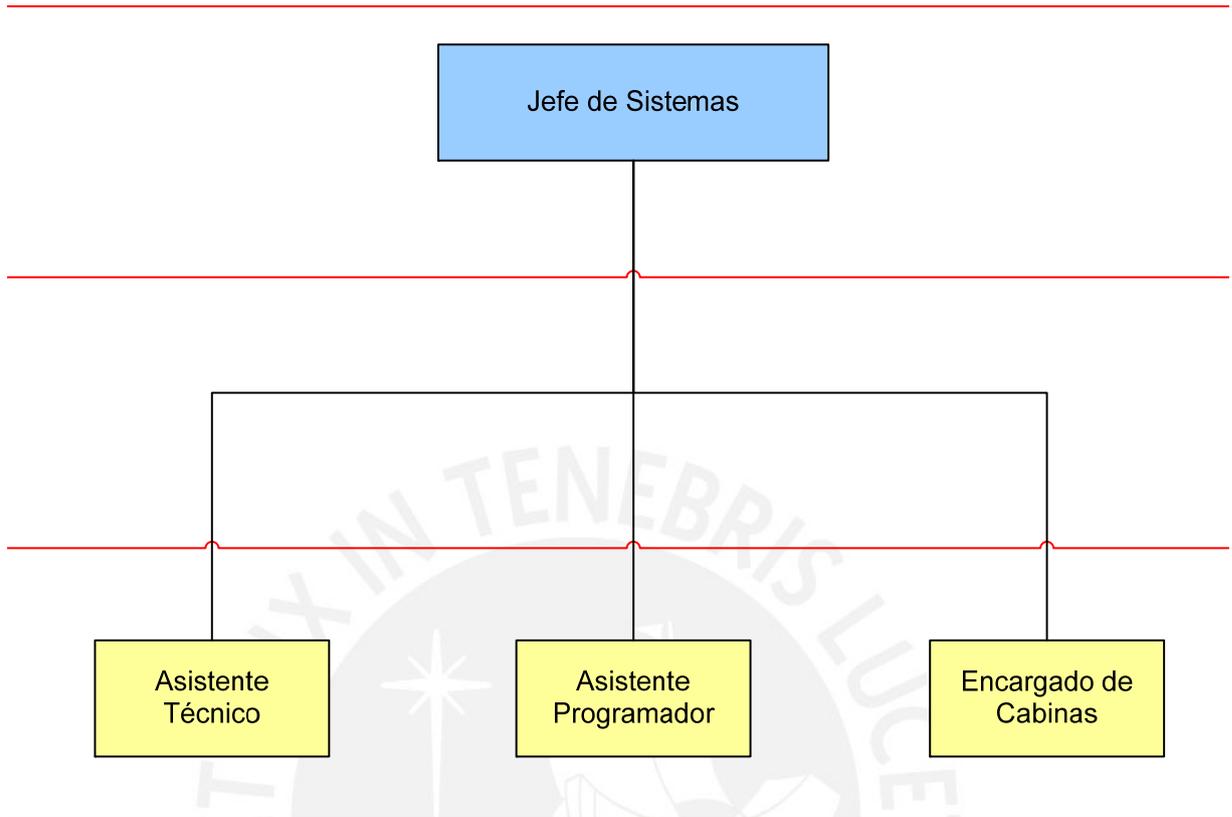
1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
  - a. NOMBRE DEL PUESTO : Coordinador de Calidad
  - b. AREA A LA QUE PERTENECE : Gestión de Calidad
  - c. SUPERVISADO POR: Gerente General.
2. OBJETIVOS DEL PUESTO
  - Analizar, controlar y medir el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 del Sistema de Gestión de Calidad.
3. FUNCIONES ESPECIFICAS
  - Elaborar informes acerca del desempeño del sistema de gestión de la calidad e identificar cualquier necesidad de mejora.
  - Capacitar al personal del Club Terrazas acerca de los procedimientos y objetivos de la institución.
  - Revisar la documentación del SGC. Responsable de levantar procesos (elaboración de flujogramas de actividades e identificación de áreas responsables de la institución) para la elaboración y validación de procedimientos, manuales y formatos
  - Organizar la Revisión por la dirección.
  - Realizar las auditorías internas.
  - Coordinador con la Empresa auditora en la realización de las auditorías.
4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
  - a. FORMACIÓN TECNICA Y/O PROFESIONAL: Formación universitaria completa en Administración. Ingeniería industrial y carreras afines. En especialización en Sistemas de Gestión de Calidad. Líder Auditor IRCA (ISO 9001:2008)
  - b. EXPERIENCIA: Mínima 3 años en puestos similares.
5. COMPETENCIAS –TECNICAS
  - Líder Auditor IRCA (ISO 9001:2008).
  - Conocimientos en administración de empresas.
  - a. HABILIDADES Y/O CUALIDADES CLAVES DEL PUESTO
    - Capacidad de Liderazgo.
    - Capacidad de gerenciar.
    - Capacidad para delegar funciones a su personal.
    - Habilidad en el manejo de personal.
    - Comunicador eficaz.
    - Carácter tolerante.
    - Honrado.
    - Capacidad para trabajar bajo presión.
    - Capacidad para trabajar en equipo.
    - Alto grado de confidencialidad.
    - Pro activo.
6. HERRAMIENTAS UTILIZADAS
  - a. Equipos
    - Computadora personal
    - Impresora
    - Fotocopiadora
    - Fax

- Teléfono fijo
- Celular
  
- b. Software
  - Registro de Control de Asociados (RCA)
  - Sistema de Gestión Administrativa (SGA)
  - Sistema de Atención de Reclamos.
  - Sistema INFOR

Tiempo mínimo de aprendizaje requerido: 3 meses



Anexo 1.5: MOF Área de Sistemas.



### Anexo 1.5.a: MOF – Jefe del Área de Sistemas.

MOF-SIS.02

Rev:01

Fecha efectiva:15/01/2009

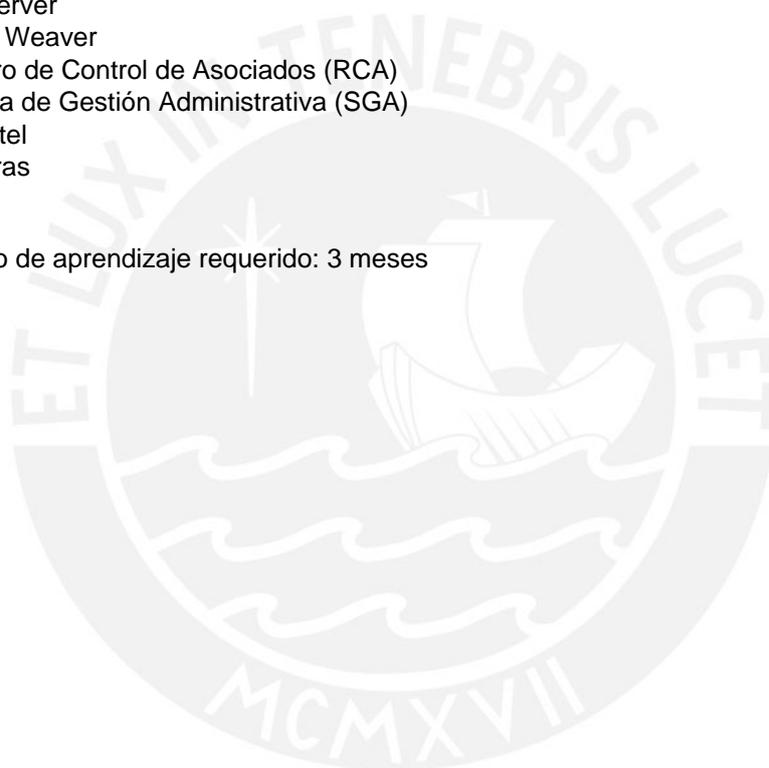
1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
  - a. NOMBRE DEL PUESTO : Jefe del Área de Sistemas
  - b. AREA A LA QUE PERTENECE : Área de Sistemas
  - c. SUPERVISADO POR: Gerente General
  - d. SUPERVISA A: Asistente Técnico del Área de Sistemas, Asistente Programador del Área de Sistemas y al Auxiliar del Área de Sistemas.
  
2. OBJETIVOS DEL PUESTO
  - Gestionar la Infraestructura Tecnológica y los Sistemas de Información del Club Terrazas.
  
3. FUNCIONES ESPECIFICAS
  - a. Búsqueda de soluciones tecnológicas
    - Propiciar la mejora y automatización de los procesos, así como realizar el análisis y desarrollo de soluciones informáticas aplicables a las labores del Club Terrazas.
    - Evaluar nuevas herramientas tecnológicas relacionadas con el hardware, software y comunicaciones, su aplicabilidad y estándares, a fin de incrementar la productividad y calidad en las tareas internas del Club Terrazas
    - Proponer soluciones integradas, basadas en sistemas de información
  - b. Implementación de los Sistemas Informáticos del Club Terrazas
    - Análisis y diseño de los sistemas informáticos internos.
    - Diseño de la Topología (distribución) de la Red Interna de Datos.
    - Implementación de Plataforma Idónea del Club Terrazas.
    - Poner en marcha los Sistemas Informáticos implementados.
  - c. Administrar los sistemas informáticos del Club Terrazas.
    - Administrar el hardware, el software y las comunicaciones del Club Terrazas.
    - Administración y Mtto. de hardware, software y de comunicaciones en las cabinas de Internet del Club Terrazas.
    - Administración y Mtto. técnico de la Página Web del Club Terrazas
  - d. Mtto. operativo de la plataforma tecnológica del Club Terrazas.
    - Ejecutar el cronograma de Mtto. del hardware, software y comunicaciones del Club Terrazas.
    - Resolver los quehaceres diarios para que el Club Terrazas siga operando normalmente.
  - e. Seguridad en los sistemas tecnológicos
    - Elaborar y ejecutar los planes de contingencia para casos de pérdida de información.
    - Control al personal a su cargo.
  
4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
  - a. FORMACIÓN TECNICA Y/O PROFESIONAL: Formación universitaria completa en las carreras de Ingeniería de Sistemas y Cómputo, Sistemas e Informática y carreras a fines.
  - b. EXPERIENCIA: Mínimo 4 años de experiencia en puestos similares.
  
5. COMPETENCIAS –TECNICAS
  - Gestión de recursos informáticos.
  - Conocimientos a nivel avanzado de la administración de base de datos.
  - Conocimiento de Soporte Técnico.
  - Conocimiento del Mtto. de páginas Web.  
  - a. HABILIDADES Y/O CUALIDADES CLAVES DEL PUESTO
    - Capacidad de Liderazgo.
    - Capacidad para delegar funciones a su personal.
    - Habilidad en el manejo de personal.
    - Carácter tolerante.

- Honrado.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Alto grado de confidencialidad.
- Pro activo.

#### 6. HERRAMIENTAS UTILIZADAS

- a. Equipos
  - Computadora personal
  - Impresora
  - Fotocopiadora
  - Fax
  - Teléfono fijo
  - Celular
- b. Software
  - Microsoft Access
  - SQL Server
  - Dream Weaver
  - Registro de Control de Asociados (RCA)
  - Sistema de Gestión Administrativa (SGA)
  - PC Sistel
  - Intel Bras

Tiempo mínimo de aprendizaje requerido: 3 meses



**Anexo 1.5.b: MOF – Asistente Programador.**

MOF-SIS.04.01

Rev:01

Fecha efectiva:15/01/2009

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
  - a. NOMBRE DEL PUESTO : Asistente Programador del Área de Sistemas
  - b. AREA A LA QUE PERTENECE : Área de Sistemas
  - c. SUPERVISADO POR: Jefe del Área de Sistemas
2. OBJETIVOS DEL PUESTO
  - Analizar y programar los sistemas tecnológicos del Club Terrazas.
3. FUNCIONES ESPECIFICAS
  - a. Implementación de los Sistemas Informáticos del Club Terrazas
    - Análisis de los sistemas informáticos internos del Club Terrazas.
    - Diseño y Programación (edición de códigos fuente) de los Sistemas Informáticos internos del Club Terrazas.
    - Elaboración de Reportes de los Sistemas Informáticos Internos.
    - Administración de Base de Datos de los Sistemas informáticos del Club Terrazas.
    - Elaboración, edición y actualización de consulta de Bases de Datos para todas las sedes del Club Terrazas.
    - Elaboración y actualización de la documentación correspondiente a los Sistemas Informáticos internos.}
4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
  - a. FORMACIÓN TECNICA Y/O PROFESIONAL: Educación técnica en la línea de informática o sistemas con cursos complementarios de especialización en analista programador o formación universitaria mínima de tres años (practicante).
  - b. EXPERIENCIA : Mínimo 1 año de experiencia en puestos similares.
5. COMPETENCIAS –TECNICAS
  - Conocimiento en análisis y programación de sistemas
  - Conocimientos a nivel avanzado de manejo de base de datos
  - Conocimiento a nivel avanzado de Office
  - a. HABILIDADES Y/O CUALIDADES CLAVES DEL PUESTO
    - Carácter tolerante.
    - Honrado.
    - Capacidad para trabajar bajo presión.
    - Capacidad para trabajar en equipo.
    - Alto grado de confidencialidad
    - Pro activo.
6. HERRAMIENTAS UTILIZADAS
  - a. Equipos
    - Computadora personal
    - Impresora
    - Fotocopiadora
    - Fax
    - Teléfono fijo
  - b. Software
    - Microsoft Access
    - SQL Server
    - Visual Basic (Empaquetadores)
    - Cristal Report

Tiempo mínimo de aprendizaje requerido      3 meses

**Anexo 1.5.c: MOF – Asistente Técnico.**

MOF-SIS.04.02

Rev:01

Fecha efectiva:15/01/2009

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
  - a. NOMBRE DEL PUESTO : Asistente Técnico del Área de Sistemas
  - b. AREA A LA QUE PERTENECE : Área de Sistemas
  - c. SUPERVISADO POR: Jefe del Área de Sistemas
2. OBJETIVOS DEL PUESTO
  - Brindar soporte técnico a la infraestructura tecnológica del Club Terrazas.
3. FUNCIONES ESPECIFICAS
  - a. Implementación de los Sistemas Informáticos del Club Terrazas
    - Elaboración y actualización del Diagrama da la Red Interna de Datos.
    - Cableado Estructurado de Datos
  - b. Administrar los sistemas informáticos del Club Terrazas.
    - Definir cronograma y realizar Mtto.s preventivos de los equipos informáticos del Club Terrazas; CPUs, monitores, impresoras, periféricos, etc.
    - Realizar Mtto.s correctivos de los equipos informáticos del Club Terrazas.
    - Instalación y actualización de los Sistemas Informáticos internos.
4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
  - a. FORMACIÓN TECNICA Y/O PROFESIONAL: Educación técnica en la línea de informática o sistemas con cursos complementarios de especialización o formación universitaria mínima de tres años (practicante).
  - b. EXPERIENCIA: Mínimo 6 meses de experiencia en puestos similares.
5. COMPETENCIAS –TECNICAS
  - Conocimiento de configuración de servidores. (Software Libre y Microsoft XP)
  - Conocimientos en técnicas electrónicas.
  - Conocimiento a nivel avanzado de Office
  - a. HABILIDADES Y/O CUALIDADES CLAVES DEL PUESTO
    - Carácter tolerante.
    - Honrado.
    - Capacidad para trabajar bajo presión.
    - Capacidad para trabajar en equipo.
    - Alto grado de confidencialidad
    - Pro activo.
6. HERRAMIENTAS UTILIZADAS
  - a. Equipos
    - Computadora personal
    - Impresora
    - Fotocopiadora
    - Fax
    - Teléfono fijo
  - b. Software
    - Master Boot (Aplicaciones al disco duro)
    - Diagnóstico de PC

Tiempo mínimo de aprendizaje requerido: 3 meses

**Anexo 1.5.d: MOF – Auxiliar de Sistemas.**

MOF-SIS.05

Rev:01

Fecha efectiva:15/01/2009

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
  - a. NOMBRE DEL PUESTO : Auxiliar del Área de Sistemas
  - b. AREA A LA QUE PERTENECE : Área de Sistemas
  - c. SUPERVISADO POR: Jefe del Área de Sistemas
2. OBJETIVOS DEL PUESTO
  - Brindar atención a los asociados del servicio de las cabinas de Internet del Club Terrazas, velando por el buen funcionamiento de estas.
3. FUNCIONES ESPECIFICAS
  - Control de los tiempos en uso de las cabinas de Internet.
  - Atención y asistencia al asociado en la navegación por Internet.
  - Servicio de Scaneo, grabación de CDs e impresiones al Asociado.
  - Velar por el buen funcionamiento de las cabinas
4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
  - a. FORMACIÓN TECNICA Y/O PROFESIONAL: Educación técnica en la línea de informática o sistemas con cursos complementarios de especialización.
  - b. EXPERIENCIA: Mínimo 6 meses de experiencia en puestos similares.
5. COMPETENCIAS –TECNICAS
  - Conocimientos de navegación de la Internet
  - Conocimiento a nivel avanzado de Office
  - Conocimiento en sistemas operativos.
  - Conocimiento de la administración de redes
  - a. HABILIDADES Y/O CUALIDADES CLAVES DEL PUESTO
    - Buen trato con los asociados
    - Carácter tolerante.
    - Honrado.
    - Pro activo
6. HERRAMIENTAS UTILIZADAS
  - a. Equipos
    - Computadora personal
    - Impresora
    - Teléfono fijo
  - b. Software
    - Control de Ingreso a las cabinas

Tiempo mínimo de aprendizaje requerido      3 meses.

## Anexo 1.6: MOF Departamento de Finanzas.

### Anexo 1.6.a: MOF – Jefe del Departamento de Finanzas.

MOF-FIN.02

Rev:01

Fecha efectiva:15/01/2009

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
  - a. NOMBRE DEL PUESTO : Jefe del Departamento de Finanzas
  - b. AREA A LA QUE PERTENECE : Departamento de Finanzas
  - c. SUPERVISADO POR: Gerente General
  - d. SUPERVISA A: Profesional de Contabilidad, Asistente del Departamento de Finanzas, Asistente de Cobranza, Asistente de Contabilidad, Auxiliar de Caja, Auxiliar de Contabilidad, Auxiliar de Trámite Documentario y Conserje.
2. OBJETIVOS DEL PUESTO
  - Supervisar las operaciones contables y de tesorería; así como también, la emisión de reportes financieros.
3. FUNCIONES ESPECIFICAS
  - a. Gestionar los cobros a los asociados
    - Supervisar por el adecuado funcionamiento de las cobranzas a los asociados
    - Orientar a qué Bancos y cuentas deben estar destinados los fondos de cobranzas.
    - Controlar las letras de pago y el manejo del inventario informando al Directorio.
  - b. Gestión del pago salarial a los empleados y obreros del Club Terrazas.
    - Verificar las planillas con las boletas del personal y el listado del abono bancario.
    - Autorización del pago salarial
  - c. Gestión del pago a los proveedores del Club Terrazas.
    - Realizar el Balance entre los Gastos efectuados por el Club Terrazas y la factura de arrendamiento de los concesionarios.
  - d. Gestión de Fondos Fijos
    - Controlar, fiscalizar y liquidar el Fondo de Caja Chica semanal en todas las sedes del Club Terrazas.
  - e. Gestión de los registros contables del Club Terrazas.
    - Supervisar el registro de las operaciones en los libros contables
    - Formular los Estados Financieros y Presupuestarios del Club Terrazas.
4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
  - a. FORMACIÓN TECNICA Y/O PROFESIONAL: Formación universitaria completa en las carreras de Economía, Contabilidad, Administración y carreras afines, recomendable especialización en legislaciones laborales, comerciales o tributarias.
  - b. EXPERIENCIA Mínimo 4 años de experiencia en un puesto similar.
5. COMPETENCIAS –TECNICAS
  - Gestión de recursos financieros y conocimiento en la legislación laboral, comercial y tributaria vigente.
  - Manejo a nivel usuario de sistemas computacionales.
  - Conocimiento a nivel avanzado de Office
  - a. HABILIDADES Y/O CUALIDADES CLAVES DEL PUESTO
    - Capacidad de Liderazgo.
    - Capacidad para delegar funciones a su personal.
    - Habilidad en el manejo de personal.
    - Carácter tolerante.
    - Honrado.
    - Capacidad para trabajar bajo presión.
    - Capacidad para trabajar en equipo.
    - Alto grado de confidencialidad.
    - Pro activo

## 6. HERRAMIENTAS UTILIZADAS

- a. Equipos
  - Computadora personal
  - Impresora
  - Fotocopiadora
  - Teléfono fijo
  - Celular
  - Calculadora
- b. Software
  - Registro de Control de Asociados (RCA)
  - AbaCont
  - SisCont
  - Sistema de Atención de Reclamos
  - Sistema INFOR

Tiempo mínimo de aprendizaje requerido      3 meses



**Anexo 1.6.b: MOF – Sub Contador.**

MOF-FIN.03

Rev:01

Fecha efectiva:15/01/2009

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
  - a. NOMBRE DEL PUESTO : Sub Contador
  - b. AREA A LA QUE PERTENECE : Departamento de Finanzas
  - c. SUPERVISADO POR: Jefe del Departamento de Finanzas
  - d. SUPERVISA A: Asistente de Contabilidad
  
2. OBJETIVOS DEL PUESTO
  - Realizar el análisis contable del Club Terrazas.
  
3. FUNCIONES ESPECIFICAS
  - a. Gestión de los registros contables del Club Terrazas.
    - Realizar las conciliaciones bancarias.
    - Análisis de cuentas contables para la elaboración de los estados financieros.
  - b. Responsable del ingreso y procesamiento de información al sistema contable ABACONT.
  - c. Gestionar el manejo de libros y otros documentos contables.
  
4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
  - a. FORMACIÓN TECNICA Y/O PROFESIONAL: Formación universitaria completa en las carreras de Economía, Contabilidad, Administración y carreras afines, recomendable especialización en legislaciones laborales, comerciales o tributarias.
  - b. EXPERIENCIA : Mínimo 1 año de experiencia en un puesto similar
  
5. COMPETENCIAS –TECNICAS
  - Manejo a nivel usuario de sistemas computacionales.
  - Conocimiento a nivel avanzado de Office
  
  - a. HABILIDADES Y/O CUALIDADES CLAVES DEL PUESTO
    - Liderazgo
    - Carácter tolerante.
    - Honrado.
    - Capacidad para trabajar bajo presión.
    - Capacidad para trabajar en equipo.
    - Alto grado de confidencialidad.
    - Pro activo.
  
6. HERRAMIENTAS UTILIZADAS
  - a. Equipos
    - Computadora personal
    - Impresora
    - Fotocopiadora
    - Teléfono fijo
    - Celular
    - Calculadora
  - b. Software
    - ABACONT
    - SISCONT

Tiempo mínimo de aprendizaje requerido      3 meses

**Anexo 1.6.c: MOF – Asistente de Cobranzas.**

MOF-FIN.04.01

Rev:01

Fecha efectiva:15/01/2009

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
  - a. NOMBRE DEL PUESTO: Asistente de Cobranzas
  - b. AREA A LA QUE PERTENECE : Departamento de Finanzas
  - c. SUPERVISADO POR Jefe del Departamento de Finanzas
2. OBJETIVOS DEL PUESTO
  - Gestionar la cobranza a los asociados del Club Terrazas con la finalidad de reducir el número de deudores
3. FUNCIONES ESPECIFICAS
  - a. Gestionar los cobros a los asociados del Club Terrazas.
    - Custodiar y controlar los cobros a los asociados (letras y cuotas de ingreso).
    - Elaboración y control de cartas destinadas a asociados deudores a partir de 3 cuotas vencidas.
    - Realizar llamadas telefónicas a los asociados que están próximos a los 10 días de vencimiento para su separación total del Club Terrazas.
    - Publicar los códigos de los asociados deudores en un diario prestigioso del medio.
  - b. Control de los pagos de los asociados y de los envíos de letras de pago al Banco correspondiente.
4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
  - a. FORMACIÓN TECNICA Y/O PROFESIONAL: Formación universitaria completa en las carreras de Economía, Contabilidad, Ciencias Contables y carreras a fines.
  - b. EXPERIENCIA: Mínimo 1 año de experiencia en puestos similares.
5. COMPETENCIAS –TECNICAS
  - Conocimiento de recursos financieros
  - Manejo a nivel usuario de sistemas computacionales.
  - Conocimiento a nivel intermedio de Office
  - a. HABILIDADES Y/O CUALIDADES CLAVES DEL PUESTO
    - Carácter tolerante.
    - Honrado.
    - Capacidad para trabajar bajo presión.
    - Capacidad para trabajar en equipo.
    - Alto grado de confidencialidad.
    - Pro activo.
6. HERRAMIENTAS UTILIZADAS
  - a. Equipos
    - Computadora personal
    - Impresora
    - Fotocopiadora
    - Teléfono fijo
    - Calculadora
  - b. Software
    - Registro de Control de Asociados (RCA)
    - AbaCont
    - SisCont
    - Sistema INFOR.

Tiempo mínimo de aprendizaje requerido      3 meses

**Anexo 1.6.d: MOF – Asistente de Finanzas.**

MOF-FIN.04.02

Rev:01

Fecha efectiva:15/01/2009

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
  - a. NOMBRE DEL PUESTO: Asistente del Departamento de Finanzas.
  - b. AREA A LA QUE PERTENECE : Departamento de Finanzas
  - c. SUPERVISADO POR: Jefe del Departamento de Finanzas
2. OBJETIVOS DEL PUESTO
  - Gestionar las actividades propias del Sistema de Tesorería.
3. FUNCIONES ESPECIFICAS
  - a. Gestionar las planillas de cierre de Caja diaria.
    - Recepción de las cobranzas realizadas por Caja Asociados (primer y segundo turno).
    - Ejecutar el Cuadre y Cierre para obtener el Diario de Caja del Asociado
    - Verificación del Historial de Pagos con los Recibos de Pago
    - Verificación de emisión de voucher de las tarjetas de crédito.
  - b. Elaborar facturas de cobranza
    - Elaboración de facturas a los asociados cuando sea el caso.
    - Elaboración de facturas a los concesionarios por la cobranza del alquiler mensual.
  - c. Coordinar con los Bancos para el abono de las planillas de obreros y empleados.
  - d. Pago a Proveedores
    - Giro de los cheques voucher
    - Control de los cheques voucher que tenga su documentación sustentada.
4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
  - a. FORMACIÓN TECNICA Y/O PROFESIONAL: Formación técnica en las áreas Economía, Contabilidad, Ciencias Contables y carreras a fines.
  - b. EXPERIENCIA Mínimo 1 año de experiencia en puestos similares.
5. COMPETENCIAS –TECNICAS
  - Conocimiento de recursos financieros
  - Manejo del Software interno del Club Terrazas.
  - Conocimiento a nivel intermedio de Office (Excel, Word, Access) y en entorno Windows.
  - a. HABILIDADES Y/O CUALIDADES CLAVES DEL PUESTO
    - Carácter tolerante.
    - Honrado.
    - Capacidad para trabajar bajo presión.
    - Capacidad para trabajar en equipo.
    - Alto grado de confidencialidad.
6. HERRAMIENTAS UTILIZADAS
  - a. Equipos
    - Computadora personal
    - Impresora
    - Fotocopiadora
    - Teléfono fijo
    - Calculadora
  - b. Software
    - Sistema de Gestión Administrativa (SGA)
    - AbaCont
    - SisCont

Tiempo mínimo de aprendizaje requerido      3 meses

**Anexo 1.6.d: MOF – Asistente de Contabilidad.**

MOF-FIN.04.03

Rev:01

Fecha efectiva:15/01/2009

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
  - a. NOMBRE DEL PUESTO: Asistente de Contabilidad.
  - b. AREA A LA QUE PERTENECE : Departamento de Finanzas
  - c. SUPERVISADO POR :Jefe del Departamento de Finanzas:
2. OBJETIVOS DEL PUESTO
  - Provisión los documentos por pagar; y análisis de las cuentas contables y estados financieros.
3. FUNCIONES ESPECIFICAS
  - a. Provisión de documentos por pagar (CTS, vacaciones, etc.)
    - Registro de facturas a cuentas por pagar.
  - b. Control de cuentas por cobrar a personal.
  - c. Impresión de Libros Contables (planillas, sueldos, etc.)
  - d. Análisis de cuentas contables y de estados financieros.
  - e. Archivo de documentos
    - Archivo de los registros de compra
    - Archivo de documentos de egresos
    - Archivo de Libros Contables
4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
  - a. FORMACIÓN TECNICA Y/O PROFESIONAL: Formación técnica en las áreas Economía, Contabilidad, Ciencias Contables y carreras a fines.
  - b. EXPERIENCIA Mínimo 1 año de experiencia en puestos similares.
5. COMPETENCIAS –TECNICAS
  - Manejo a nivel usuario de sistemas computacionales.
  - Conocimiento a nivel intermedio de Office (Excel, Word, Access) y en entorno Windows.
  - a. HABILIDADES Y/O CUALIDADES CLAVES DEL PUESTO
    - Carácter tolerante.
    - Honrado.
    - Capacidad para trabajar bajo presión.
    - Capacidad para trabajar en equipo.
    - Alto grado de confidencialidad.
6. HERRAMIENTAS UTILIZADAS
  - a. Equipos
    - Computadora personal
    - Impresora
    - Fotocopiadora
    - Calculadora
  - b. Software
    - AbaCont
    - SisCont

Tiempo mínimo de aprendizaje requerido      3 meses

**Anexo 1.6.e: MOF – Auxiliar de Caja.**

MOF-FIN.05.01

Rev:01

Fecha efectiva:15/01/2009

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
  - a. NOMBRE DEL PUESTO : Auxiliar de Caja
  - b. AREA A LA QUE PERTENECE : Departamento de Finanzas
  - c. SUPERVISADO POR: Jefe del Departamento de Finanzas
2. OBJETIVOS DEL PUESTO
  - Cobranza a los asociados, por temas de cuotas ordinarias o servicios del Club Terrazas, y a los concesionarios por temas del alquiler del local.
3. FUNCIONES ESPECIFICAS
  - a. Cobranza
    - Cobranza al asociado por temas de cuotas ordinarias o servicios del Club Terrazas.
    - Cobranza a los concesionarios por temas de alquiler del local.
    - Cobranza a las distintas sedes del Club Terrazas.
  - b. Emitir los recibos de pagos por concepto de pagos de los asociados vía Banco o Internet.
4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
  - a. FORMACIÓN TECNICA Y/O PROFESIONAL: Secretariado Ejecutivo.
  - b. EXPERIENCIA : Mínimo 6 meses.
5. COMPETENCIAS –TECNICAS
  - Tener un buen trato con el cliente
  - Manejo a nivel usuario de sistemas computacionales.
  - Conocimiento a nivel usuario de Office
  - a. HABILIDADES Y/O CUALIDADES CLAVES DEL PUESTO
    - Carácter tolerante.
    - Honrado.
    - Capacidad para trabajar bajo presión.
    - Alto grado de confidencialidad.
    - Trato amable.
    - Comunicación efectiva.
    - Pro activo.
6. HERRAMIENTAS UTILIZADAS
  - a. Equipos
    - Computadora personal
    - Impresora
    - Fotocopiadora
    - Teléfono fijo
    - Calculadora
  - b. Software
    - Registro de Control de Asociados (RCA)

Tiempo mínimo de aprendizaje requerido      3 meses

**Anexo 1.6.f: MOF – Auxiliar de Trámite Documentario**

MOF-FIN.05.02

Rev:01

Fecha efectiva:15/01/2009

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
  - a. NOMBRE DEL PUESTO : Auxiliar de Trámite Documentario
  - b. AREA A LA QUE PERTENECE : Departamento de Finanzas
  - c. SUPERVISADO POR: Jefe del Departamento de Finanzas
2. OBJETIVOS DEL PUESTO
  - Gestión del trámite documentario y entrega de los cheques para el pago de los proveedores.
3. FUNCIONES ESPECIFICAS
  - a. Pago a proveedores
    - Realizar la relación de los cheques a entregar.
    - Entregar los cheques en verificación con el cargo de la factura con el proveedor.
    - Verificar el llenado de datos de los proveedores para la sustentación de la entrega del cheque.
  - b. Realizar, enumerar y archivar el recibo por pago a bancos (cuotas mensuales)
  - c. Realizar los recibos de pagos por invitados de los asociados
  - d. Recepción de las llamadas al Club Terrazas y asignar la llamada a la persona indicada.
  - e. Gestionar el trámite documentario del Club Terrazas.
    - Recibir la documentación destinada al Club Terrazas.
    - Anotar los documentos recibidos en Portería al cuaderno de cargo.
    - Entregar la documentación al área correspondiente.
4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
  - a. FORMACIÓN TECNICA Y/O PROFESIONAL: Secretariado Ejecutivo.
  - b. EXPERIENCIA : Mínimo 6 meses.
5. COMPETENCIAS –TECNICAS
  - Tener un buen trato con el cliente
  - Manejo a nivel usuario de sistemas computacionales.
  - Conocimiento a nivel usuario de Office
  - a. HABILIDADES Y/O CUALIDADES CLAVES DEL PUESTO
    - Carácter tolerante.
    - Honrado.
    - Capacidad para trabajar bajo presión.
    - Capacidad para trabajar en equipo.
    - Alto grado de confidencialidad.
    - Trato amable.
    - Comunicación efectiva.
    - Pro activo.
6. HERRAMIENTAS UTILIZADAS
  - a. Equipos
    - Computadora personal
    - Impresora
    - Fotocopiadora
    - Teléfono fijo
  - b. Software
    - Registro de Control de Asociados (RCA)

Tiempo mínimo de aprendizaje requerido      3 meses

**Anexo 1.6.g: MOF – Conserje.**

MOF-FIN.05.03

Rev:01

Fecha efectiva:15/01/2009

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
  - a. NOMBRE DEL PUESTO : Conserje
  - b. AREA A LA QUE PERTENECE : Departamento de Finanzas
  - c. SUPERVISADO POR: Jefe del Departamento de Finanzas
2. OBJETIVOS DEL PUESTO
  - Apoyo en las labores operativas
3. FUNCIONES ESPECIFICAS
  - Funciones de Consejería.
  - Efectuar los pagos en el Banco de la Nación por concepto de contratos de trabajo y convenios.
  - Efectuar los pagos de servicio de agua, luz, teléfonos y otros.
  - Realizar los trámites ministeriales, judiciales, registrales, municipales.
  - Apoyar en el fotocopiado y envío de documentos sea de forma interna o externa al Club Terrazas.
  - Efectuar los depósitos, cobranzas de cheques, transferencias y otros trámites bancarios.
  - Obtención de las firmas de los Directores para los documentos y cheques.
4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
  - a. FORMACIÓN TECNICA Y/O PROFESIONAL: Secundaria completa
  - b. EXPERIENCIA : Mínimo 3 meses.
5. COMPETENCIAS –TECNICAS
  - Manejo de equipos de oficina ( fax, fotocopidora)
  - a. HABILIDADES Y/O CUALIDADES CLAVES DEL PUESTO
    - Honrado.
    - Capacidad para trabajar en equipo.
    - Alto grado de confidencialidad.
    - Trato amable.
    - Pro activo.
6. HERRAMIENTAS UTILIZADAS
  - a. Equipos
    - Fotocopidora
    - Fax
    - Celular

Tiempo mínimo de aprendizaje requerido      3 meses

## Anexo 1.6.g: MOF – Auxiliar de Contabilidad

MOF-FIN.05.04

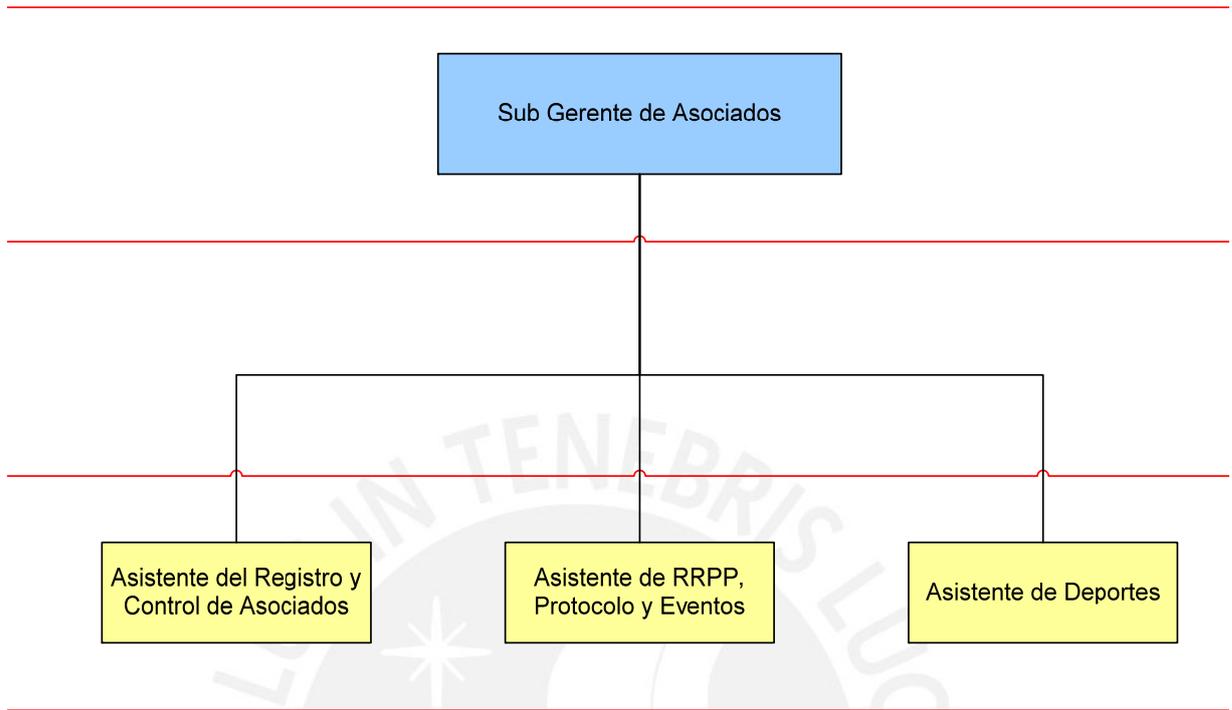
Rev:01

Fecha efectiva:15/01/2009

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
  - a. NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de Contabilidad.
  - b. AREA A LA QUE PERTENECE : Departamento de Finanzas
  - c. SUPERVISADO POR: Jefe del Departamento de Finanzas
2. OBJETIVOS DEL PUESTO
  - Implementación de Sistemas Contables y emisión de reportes financieros.
3. FUNCIONES ESPECIFICAS
  - a. Implementación de los Sistemas Contables
    - Evaluar las necesidades contables de la administración financieras del Club Terrazas.
    - Realizar ajustes al sistema contable
  - b. Elaborar y emitir reportes financieros
    - Elaborar y emitir el Balance General
    - Emitir los Registros Contables del Club Terrazas
4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
  - a. FORMACIÓN TECNICA Y/O PROFESIONAL: Formación técnica en las áreas Economía, Contabilidad, Ciencias Contables y carreras a fines.
  - b. EXPERIENCIA : Mínimo 1 año de experiencia en puestos similares.
5. COMPETENCIAS –TECNICAS
  - Conocimiento en softwares financieros
  - Manejo a nivel usuario de sistemas computacionales.
  - Conocimiento a nivel intermedio de Office
  - a. HABILIDADES Y/O CUALIDADES CLAVES DEL PUESTO
    - Carácter tolerante.
    - Honrado.
    - Capacidad para trabajar bajo presión.
    - Capacidad para trabajar en equipo.
    - Alto grado de confidencialidad.
6. HERRAMIENTAS UTILIZADAS
  - a. Equipos
    - Computadora personal
    - Impresora
    - Fotocopiadora
    - Calculadora
  - b. Software
    - AbaCont
    - SisCont

Tiempo mínimo de aprendizaje requerido      3 meses

Anexo 1.7: MOF Departamento de Asociados.



## Anexo 1.7.a: MOF – Jefe del Departamento de Asociados.

MOF-ASO.02

Rev:01

Fecha efectiva:15/01/2009

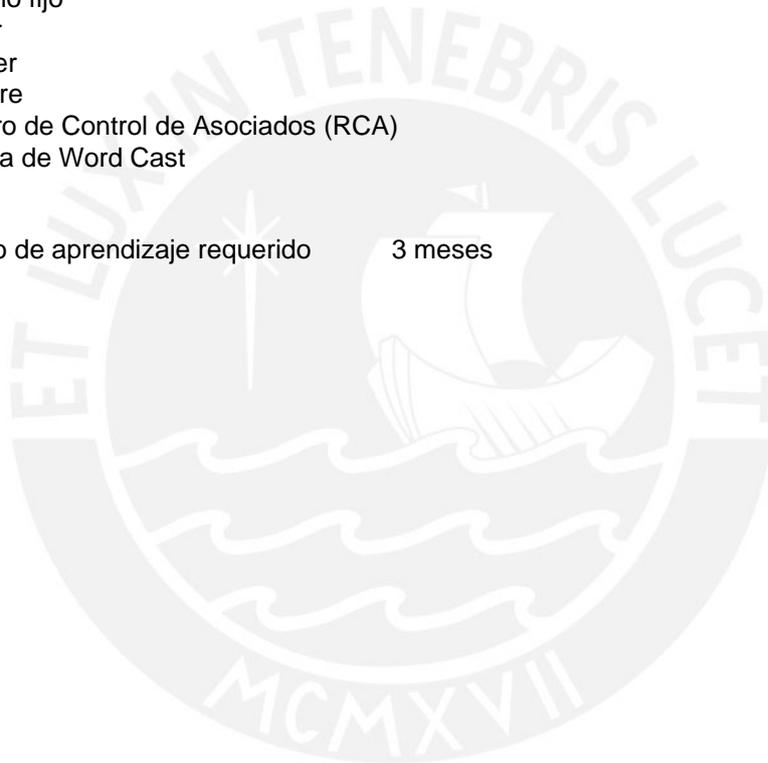
1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
  - a. NOMBRE DEL PUESTO : Jefe del Departamento de Asociados
  - b. AREA A LA QUE PERTENECE : Departamento de Asociados
  - c. SUPERVISADO POR: Gerente General
  - d. SUPERVISA A: Asistente de RRPP, Evento y Protocolo, Asistente de Control y Registro de Asociados y al Asiste de Deportes
  
2. OBJETIVOS DEL PUESTO
  - Proponer, ejecutar y coordinar todas las actividades relacionadas a los servicios de asociados. Elaborar y difundir las comunicaciones dentro y fuera del Club Terrazas.
  
3. FUNCIONES ESPECIFICAS
  - a. Gestión del proceso comercial del Club Terrazas.
    - Brindar información a los promotores sobre los servicios que otorga el Club Terrazas.
    - Evaluar el desempeño de los promotores.
    - Proponer y ejecutar campañas para la captación de nuevos asociados.
  - b. Registro y control de los Asociados.
    - Mantener actualizada la información de los asociados en el Sistema de Registro y Control de Asociados (RCA).
    - Realizar el seguimiento de los postulantes a asociados (Ficha de inscripción, entrevista con la Junta Calificadora y ratificación del Consejo Directivo).
    - Elaborar las letras de pago a los asociados.
  - c. Gestionar las instalaciones para el Servicio del Asociado.
    - Verificar la disponibilidad de las instalaciones del Club Terrazas.
  - d. Planificación, organización y ejecución de eventos organizados por el Club Terrazas.
    - Elaboración de las invitaciones en general.
    - Difusión de eventos e información a través del sistema mailing del Club Terrazas.
    - Mantener relaciones con los medios de comunicación para la difusión de las notas de prensa del Club Terrazas
  - e. Gestionar los servicios deportivos a favor del Asociado.
    - Apoyo en las comisiones de Deportes
    - Apoyo en la realización de torneos de envergadura, destacando la imagen del Club Terrazas.
  - f. Proceso de comunicación
    - Atención de consultas, informaciones, sugerencias y quejas de los asociados.
    - Actualizar la información que se ofrece en la Página Web
  - g. Apoyo al Comité de Damas, Club del Libro, Comité a actividades culturales y al Coro Terracino.
  - h. Control del personal a su cargo.
  
4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
  - a. FORMACIÓN TECNICA Y/O PROFESIONAL: Formación universitaria completa en las carreras de Ciencias Sociales, Ciencias de la Comunicación, Administración y carreras afines.
  - b. EXPERIENCIA Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares.
  
5. COMPETENCIAS – TECNICAS
  - Buena gestión de la comunicación entre una organización y público clave.
  - Tener un buen trato con el cliente.
  - Conocimiento a nivel avanzado de Office (Excel, Word, Access) y en entorno Windows.
  - Manejo a nivel usuario de sistemas computacionales.  
  - a. HABILIDADES Y/O CUALIDADES CLAVES DEL PUESTO
    - Capacidad de Liderazgo.
    - Capacidad para delegar funciones a su personal.

- Habilidad en el manejo de personal.
- Carácter tolerante.
- Honrado.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Alto grado de confidencialidad.
- Trato amable.
- Comunicación efectiva.
- Pro activo.

#### 6. HERRAMIENTAS UTILIZADAS

- a. Equipos
  - Computadora personal
  - Impresora
  - Fotocopiadora
  - Teléfono fijo
  - Celular
  - Scanner
- b. Software
  - Registro de Control de Asociados (RCA)
  - Sistema de Word Cast

Tiempo mínimo de aprendizaje requerido      3 meses



**Anexo 1.7.b: MOF – Asistente de Deportes.**

MOF-ASO.04.01

Rev:01

Fecha efectiva:15/01/2009

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
  - a. NOMBRE DEL PUESTO : Asistente de Deportes
  - b. AREA A LA QUE PERTENECE : Departamento de Asociados
  - c. SUPERVISADO POR: Jefe del Departamento de Asociados
2. OBJETIVOS DEL PUESTO
  - Gestionar el funcionamiento de las instalaciones del Club Terrazas; así como, la administración de las academias deportivas del Club Terrazas.
3. FUNCIONES ESPECIFICAS
  - a. Administración y control de las canchas del Club Terrazas.
    - Reserva de las canchas deportivas para el uso de los asociados.
    - Administrar a los operarios para el servicio del asociado.
    - Coordinar con el personal de Mto. para la limpieza de las canchas del Club Terrazas.
  - b. Administración de la Academia de los deportes del Club Terrazas.
    - Elaborar el recibo de pago para la inscripción a la academia para una posterior cancelación en Caja.
    - Elaborar la planilla del alumno para su adecuado control de asistencia.
    - Realizar las planillas de los profesores de la disciplina para el control de ellos.
  - c. Gestión de los campeonatos internos y externos del Club Terrazas.
    - Realizar las gestiones para la organización de campeonatos y torneos (inscripción, carné, medallas, etc.).
    - Elaboración de avisos, cartas, afiches, ampliaciones, etc. de acuerdo a las actividades que se realizan en el Club Terrazas.
    - Comunicar a los equipos para la programación de sus partidos.
4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
  - a. FORMACIÓN TECNICA Y/O PROFESIONAL: Educación superior con cursos de Organización y Administración Deportiva.
  - b. EXPERIENCIA : Mínima de 1 año de experiencia en puestos operativos.
5. COMPETENCIAS –TECNICAS
  - Manejo a nivel usuario de sistemas computacionales.
  - Conocimiento a nivel básico del Office.
  - a. HABILIDADES Y/O CUALIDADES CLAVES DEL PUESTO
    - Trato amable
    - Liderazgo
    - Carácter tolerante.
    - Honrado.
    - Capacidad para trabajar bajo presión.
    - Capacidad para trabajar en equipo.
    - Alto grado de confidencialidad.
    - Pro activo
6. HERRAMIENTAS UTILIZADAS
  - a. Equipos
    - Computadora personal
    - Impresora
    - Celular
  - b. Software
    - Registro de Control de Canchas

Tiempo mínimo de aprendizaje requerido

3 meses

**Anexo 1.7.c: MOF – Asistente de Deportes.**

MOF-ASO.04.02

Rev:01

Fecha efectiva:15/01/2009

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
  - a. NOMBRE DEL PUESTO: Asistente de RRPP, Eventos y Protocolo.
  - b. AREA A LA QUE PERTENECE : Departamento de Asociados
  - c. SUPERVISADO POR: Jefe del Departamento de Asociados
2. OBJETIVOS DEL PUESTO
  - Gestionar los eventos organizados por el Club Terrazas; así como también, el de las instalaciones para el uso de los asociados. Atención de asociados y público.
3. FUNCIONES ESPECIFICAS
  - a. Planificación, organización y ejecución de eventos del Club Terrazas.
    - Coordinar con las empresas (proveedores) para la organización del evento
    - Elaboración y venta de las invitaciones para los eventos del Club Terrazas.
    - Confirmación, vía telefónica, de los invitados al evento del Club Terrazas.
    - Recepción de los invitados asociados, directivos y autoridades en los eventos programados por el Club Terrazas.
  - b. Gestionar las instalaciones para el Servicio del Asociado
    - Gestionar las reservas de las instalaciones del Club Terrazas.
    - Inscripción a los asociados para el uso de las instalaciones del Club Terrazas.
  - c. Proceso de Comunicación
    - Coordinación para la elaboración del boletín institucional.
    - Actualización y elaboración de los anuncios publicados en la vitrina del mural.
    - Atención de consultas, informaciones, sugerencias y quejas de los asociados.
    - Llevar el archivo fotográfico impreso y digitalizado a los eventos del Club Terrazas.
4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
  - a. FORMACIÓN TECNICA Y/O PROFESIONAL: Formación universitaria completa en las carreras de Ciencia de la Comunicación, Administración y carreras a fines.
  - b. EXPERIENCIA : Mínima de 1 año de experiencia en puestos similares.
5. COMPETENCIAS –TECNICAS
  - Manejo a nivel usuario de sistemas computacionales.
  - Dominio intermedio de Office (Excel, Word, Access, Power Point) y en entorno Windows.
  - Tener un buen trato con el cliente
  - a. HABILIDADES Y/O CUALIDADES CLAVES DEL PUESTO
    - Trato amable
    - Carácter tolerante.
    - Honrado.
    - Capacidad para trabajar bajo presión.
    - Capacidad para trabajar en equipo.
    - Alto grado de confidencialidad.
    - Pro activo
6. HERRAMIENTAS UTILIZADAS
  - a. Equipos
    - Computadora personal
    - Impresora
    - Teléfono fijo
    - Fotocopiadora
  - b. Software
    - Registro y Control de Asociados (RCA)

Tiempo mínimo de aprendizaje requerido

3 meses

### Anexo 1.7.d: MOF – Asistente de Deportes.

MOF-ASO.04.03

Rev:01

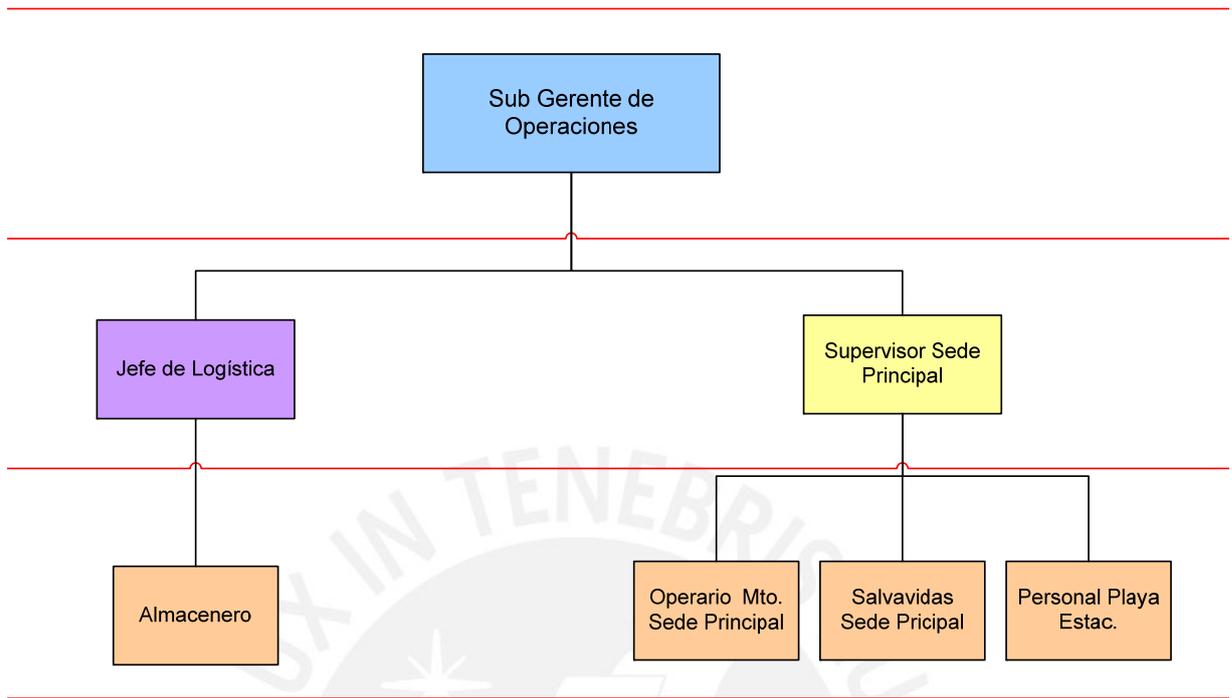
Fecha efectiva:15/01/2009

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
  - a. NOMBRE DEL PUESTO : Asistente del Control y Registro de Asociados
  - b. AREA A LA QUE PERTENECE : Departamento de Asociados
  - c. SUPERVISADO POR: Jefe del Departamento de Asociados
  
2. OBJETIVOS DEL PUESTO
  - Registrar al asociado informándole los servicios del Club Terrazas y las cuotas a cancelar. Actualizar la Base de Datos de los asociados.
  
3. FUNCIONES ESPECIFICAS
  - Generar un código para el asociado postulante (prospecto).
  - Registrar la entrega de las solicitudes de los promotores y de los asociados promotores.
  - Informar al postulante los requisitos para ser socio del Club Terrazas.
  - Coordinar la reunión con la Junta Calificadora y Junta de Disciplina.
  - Elaborar un informe por cada reunión de la Junta Calificadora y luego remitirlas al Área de Asesoría Legal.
  - Elaborar el Acta de la Junta de Disciplina.
  - Registrar al nuevo asociado (activo) en el sistema del Club Terrazas.
  - Indicar al asociado el monto de sus cuotas a pagar.
  - Actualizar la Base de Datos del Asociado.
  - Elaboración del carné de los asociados y del personal administrativo.
  - Actualizar el Padrón de los asociados.
  - Proceso de Comunicación
  - Colocar en la vitrina solicitudes de los nuevos asociados y el cambio de los vocales de turno.
  - Atención de consultas, informaciones, sugerencias y quejas de los asociados.
  
4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
  - a. FORMACIÓN TECNICA Y/O PROFESIONAL: Formación universitaria completa en las carreras de Ciencia de la Comunicación, Administración y carreras a fines.
  - b. EXPERIENCIA :Mínima de 1 año de experiencia en puestos similares.
  
5. COMPETENCIAS –TECNICAS
  - Manejo a nivel usuario de sistemas computacionales.
  - Dominio intermedio de Office (Excel, Word, Access, Power Point) y en entorno Windows.
  - Tener un buen trato con el cliente
  - a. HABILIDADES Y/O CUALIDADES CLAVES DEL PUESTO
    - Trato amable
    - Carácter tolerante.
    - Honrado.
    - Capacidad para trabajar bajo presión.
    - Capacidad para trabajar en equipo.
    - Alto grado de confidencialidad.
    - Pro activo
  
6. HERRAMIENTAS UTILIZADAS
  - a. Equipos
    - Computadora personal

- Impresora
  - Teléfono fijo
  - Fotocopiadora
  - Calculadora
  - b. Software
    - Registro y Control de Asociados (RCA)
    - Sistema de Gestión Administrativa (SGA)
- Tiempo mínimo de aprendizaje requerido      3 meses



Anexo 1.8: MOF Departamento de Operaciones.



## Anexo 1.8.a: MOF – Jefe del Departamento de Operaciones.

MOF-OPE.02

Rev:01

Fecha efectiva:15/01/2009

### 1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- a. NOMBRE DEL PUESTO : Jefe del Departamento de Operaciones
- b. AREA A LA QUE PERTENECE : Departamento de Operaciones
- c. SUPERVISADO POR: Gerente General
- d. SUPERVISA A: Asistente del Departamento de Operaciones, Asesor de Proyectos y Obras, Supervisor de Mtto., Encargado de sedes externas y al Auxiliar de Playa de Estacionamiento.

### 2. OBJETIVOS DEL PUESTO

- Administrar las labores de logística y Mtto. para la adecuada gestión de las instalaciones del Club Terrazas; así como también, la planificación y control de la ejecución de los proyectos y obras de la Institución.

### 3. FUNCIONES ESPECIFICAS

- Liderar el proceso de compras
- Evaluación y control de proveedores.
- Analizar y aprobar los presupuestos presentados, dependiendo del monto de la compra.
- Realizar las compras cumpliendo con los requisitos especificados.
- Proceso de Almacenamiento.
- Control de stocks
- Conservación adecuada de los productos.
- Actividades de seguridad
- Controlar los expedientes de Defensa Civil.
- Coordinar las capacitaciones de seguridad brindada a los trabajadores.
- Seleccionar las Brigadas de Simulacro y de Primeros Auxilios.
- Evaluación de los Simulacros realizados en el Club Terrazas.
- Ejecución de los proyectos y obras del Club Terrazas
- Entrega un presupuesto del proyecto a implementar.
- Coordina las licitaciones para los permisos respectivos
- Evaluar los subcontratistas para la ejecución de los proyectos y las obras.
- Coordina con los supervisores para inspeccionar los trabajos de las obras.
- Mtto. de las Instalaciones y equipos
- Velar por la limpieza de las instalaciones.
- Gestionar el conjunto de operaciones y cuidados necesarios para que instalaciones y equipos puedan seguir funcionando adecuadamente.
- Control del personal a su cargo.

### 4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- a. FORMACIÓN TECNICA Y/O PROFESIONAL: Formación universitaria completa en las carreras de Ingeniería Industrial, Administración de Empresas y carreras a fines; recomendable con especialización en Logística.
- b. EXPERIENCIA Mínimo 4 años de experiencia en puestos similares.

### 5. COMPETENCIAS –TECNICAS

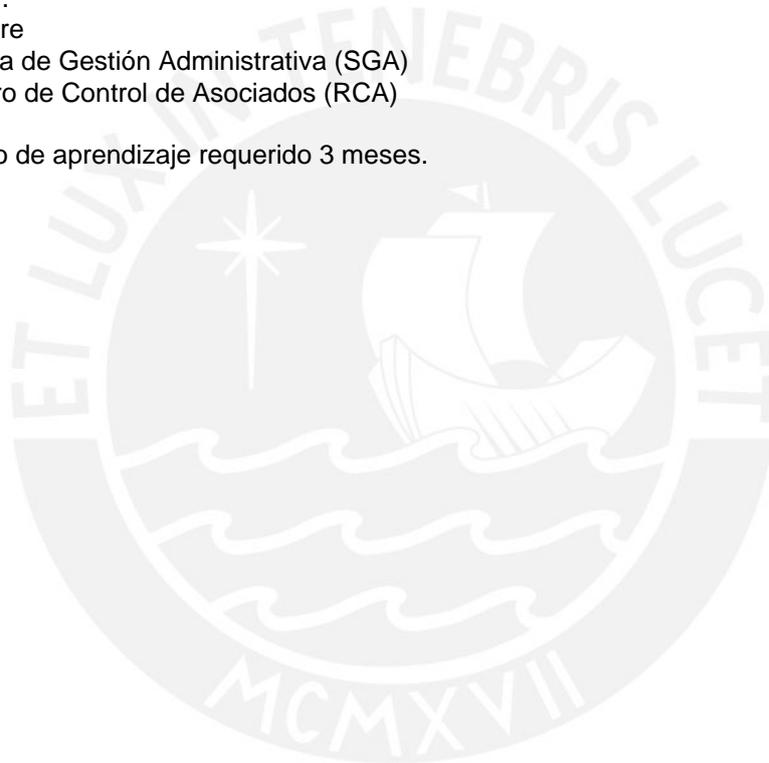
- Gestión de recursos logísticos
- Conocimiento a nivel avanzado de Office
- Manejo del Software interno del Club Terrazas.
- a. HABILIDADES Y/O CUALIDADES CLAVES DEL PUESTO
- Capacidad de Liderazgo.
- Comunicador eficaz.
- Capacidad para delegar funciones a su personal.

- Carácter tolerante
- Honrado
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Capacidad para trabajar en equipo
- Alto grado de confidencialidad
- Trato amable
- Pro activo

#### 6. HERRAMIENTAS UTILIZADAS

- a. Equipos
  - Computadora personal.
  - Impresora.
  - Fotocopiadora.
  - Fax.
  - Teléfono fijo.
  - Celular.
- b. Software
  - Sistema de Gestión Administrativa (SGA)
  - Registro de Control de Asociados (RCA)

Tiempo mínimo de aprendizaje requerido 3 meses.



**Anexo 1.8.b: MOF – Asesor de Proyecto y Obras**

MOF-OPE.03

Rev:01

Fecha efectiva:15/01/2009

**1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

- a. NOMBRE DEL PUESTO : Asesor de Proyecto y Obras
- b. AREA A LA QUE PERTENECE : Departamento de Operaciones
- c. SUPERVISADO POR: Jefe del Departamento de Operaciones
- d. SUPERVISA A:

**2. OBJETIVOS DEL PUESTO**

Dar asesorías y supervisar las obras civiles que se ejecutan en el Club Terrazas.

**3. FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- a. Gestionar los proyectos y obras del Club Terrazas.
  - Coordinar con el arquitecto para obtener el expediente técnico del proyecto, (incluyendo el plano y presupuesto base).
  - Dar opinión al Consejo Directivo en la elección del mejor subcontratista para el proyecto a realizar.
  - Obtener la Licencia de Construcción.
  - Coordinar con subcontratistas los requerimientos de materiales durante la ejecución de la obra, para que Logística realice la compra.
  - Tomar acción e informar al Consejo Directivo ante los imprevistos surgidos en el transcurso de la obra.
  - Hacer las anotaciones en el Acta de observaciones al ser concluido la obra.
  - Llevar un libro por cada obra que se inicie, en el cual se registre los avances del día en cada una de ellas.
  - Control del presupuesto de la obra.
  - Control de calidad de las obras.
  - Presentar el informe final de los proyectos y obras del Club Terrazas.
  - Mantener un file por cada obra, el cual debe contener toda la información desde el inicio del expediente hasta el acta de conformidad de la obra. Incluyendo todas las facturas que se justifiquen el gasto de la obra con el voucher y la orden de compra respectiva.

**OTRAS FUNCIONES AL CARGO OTORGADAS POR SU SUPERIOR**

Cualquier otra función que sea asignada por el Jefe del Departamento de Operaciones

**4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

**FORMACIÓN TECNICA Y/O PROFESIONAL:** Formación universitaria completa en la carrera de Ingeniería Civil.

**EXPERIENCIA :** Mínimo 4 años de experiencia en puestos similares.

**5. COMPETENCIAS –TECNICAS**

- Conocimiento de estructuras, sanitarios y electricidad.

**HABILIDADES Y/O CUALIDADES CLAVES DEL PUESTO**

- Carácter tolerante.
- Honrado.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Alto grado de confidencialidad.
- Trato amable.
- Pro activo.

**6. HERRAMIENTAS UTILIZADAS**

Equipo

- Celular.

Tiempo mínimo de aprendizaje requerido

3 meses

**Anexo 1.8.c: MOF – Supervisor de Mantenimiento**

MOF-OPE.04

Rev:01

Fecha efectiva:15/01/2009

**1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

NOMBRE DEL PUESTO: Supervisor de Mantenimiento  
 AREA A LA QUE PERTENECE: Departamento de Operaciones  
 SUPERVISADO POR: Jefe del Departamento de Operaciones  
 SUPERVISA A: Operarios de mantenimiento

**2. OBJETIVOS DEL PUESTO**

Velar por el mantenimiento y seguridad de las instalaciones del Club Terrazas.

**3. FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- a. Supervisión para el adecuado mantenimiento de las instalaciones del Club Terrazas.
  - Limpieza de las instalaciones del Club Terrazas.
  - Correcto pintado de la infraestructura del Club Terrazas.
  - Mantenimiento de los equipos del Club Terrazas.
  - Tratamiento del agua de las piscinas
- b. Mantener medidas de seguridad para el Club Terrazas.
  - Buscar las acciones preventivas para evitar el robo a los asociados.
  - Prevención en temas de seguridad de la infraestructura.
- c. Control de los operarios a su cargo.

OTRAS FUNCIONES AL CARGO OTORGADAS POR SU SUPERIOR

Cualquier otra función que sea asignada por el Jefe del Departamento de Operaciones.

**4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

FORMACIÓN TECNICA Y/O PROFESIONAL: Secundaria completa  
 EXPERIENCIA: Mínima de 4 años de experiencia en puestos operativos.

**5. COMPETENCIAS –TECNICAS**

- Conocimientos técnicos operativos tales como: seguridad, electricidad, mantenimiento, etc.

HABILIDADES Y/O CUALIDADES CLAVES DEL PUESTO

- Capacidad de Liderazgo.
- Comunicador eficaz.
- Capacidad para delegar funciones a su personal.
- Trato amable
- Carácter tolerante.
- Honrado.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Alto grado de confidencialidad.
- Pro activo

**6. HERRAMIENTAS UTILIZADAS**

- a. Equipo
  - Celular

Tiempo mínimo de aprendizaje requerido      3 meses

**Anexo 1.8.d: MOF – Asistente del Departamento de Operaciones**

MOF-OPE.04.1

Rev:01

Fecha efectiva:15/01/2009

**1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

NOMBRE DEL PUESTO: Asistente del Departamento de Operaciones  
 AREA A LA QUE PERTENECE: Departamento de Operaciones  
 SUPERVISADO POR: Jefe del Departamento de Operaciones  
 SUPERVISA A:

**2. OBJETIVOS DEL PUESTO**

Realizar las compras internas del Club Terrazas manteniendo actualizado el registro de ingreso y salida de los productos adquiridos. Apoyo en labores operativas del área.

**3. FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- a. Proceso de compras
    - Recibir los requerimientos de compra con los requisitos especificados.
    - Realizar las compras cumpliendo con los requisitos especificados.
    - Elaboración de todas las órdenes de compra.
  - b. Proceso de Almacenamiento.
    - Registra el ingreso y salida de los productos adquiridos.
  - c. Mantenimiento de las Instalaciones y equipos
  - d. Elaboración de recibos por honorarios profesionales operativos del Club Terrazas.
  - e. Archivar la correspondencia recibida y emitida por el área de operaciones.
- OTRAS FUNCIONES AL CARGO OTORGADAS POR SU SUPERIOR  
 Cualquier otra función que sea asignada por el Jefe del Departamento de Operaciones.

**4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

FORMACIÓN TECNICA Y/O PROFESIONAL: Formación universitaria completa en las carreras de Administración, Ingeniería Industrial y carreras afines.  
 EXPERIENCIA: Mínima de 1 año de experiencia en puestos similares.

**5. COMPETENCIAS –TECNICAS**

- Manejo a nivel usuario de sistemas computacionales.
  - Conocimiento a nivel básico del Office.
- HABILIDADES Y/O CUALIDADES CLAVES DEL PUESTO
- Trato amable
  - Carácter tolerante.
  - Honrado.
  - Capacidad para trabajar bajo presión.
  - Capacidad para trabajar en equipo.
  - Alto grado de confidencialidad.
  - Pro activo

**6. HERRAMIENTAS UTILIZADAS**

- a. Equipos
  - Computadora personal
  - Impresora
  - Teléfono fijo
- b. Software
  - Sistema de compra

Tiempo mínimo de aprendizaje requerido      3 meses

**Anexo 1.8.e: MOF – Encargado de sedes externas**

MOF-OPE.4.2

Rev:01

Fecha efectiva:15/01/2009

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO  
 NOMBRE DEL PUESTO: Encargado de sedes externas  
 AREA A LA QUE PERTENECE: Departamento de Operaciones  
 SUPERVISADO POR: Jefe del Departamento de Operaciones  
 SUPERVISA A: Operarios de mantenimiento
2. OBJETIVOS DEL PUESTO  
 Velar por el mantenimiento y seguridad de las instalaciones de las sedes del Club Terrazas; así como también, la administración económica de su respectiva sede del Club Terrazas.
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS
  - a. Supervisión para el adecuado mantenimiento de las instalaciones del Club Terrazas.
    - Limpieza de las instalaciones del Club Terrazas.
    - Correcto pintado de la infraestructura del Club Terrazas.
    - Mantenimiento de los equipos del Club Terrazas.
    - Tratamiento del agua de las piscinas
  - b. Mantener medidas de seguridad para el Club Terrazas.
    - Buscar las acciones preventivas para evitar el robo a los asociados.
    - Prevención en temas de seguridad de la infraestructura.
  - c. Ejecución de compras
    - Evaluar proveedores
    - Controlar los gastos efectuados y reportarlos al Departamento de Finanzas
  - d. Control de los operarios a su cargo.

OTRAS FUNCIONES AL CARGO OTORGADAS POR SU SUPERIOR  
 Cualquier otra función que sea asignada por el Jefe del Departamento de Operaciones.
4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO  
 FORMACIÓN TECNICA Y/O PROFESIONAL: Formación técnica en administración.  
 EXPERIENCIA: Mínima de 4 años de experiencia en puestos operativos.
5. COMPETENCIAS –TECNICAS
  - Conocimientos técnicos operativos tales como: seguridad, electricidad, mantenimiento, etc.
  - Conocimientos logísticos.

HABILIDADES Y/O CUALIDADES CLAVES DEL PUESTO

  - Capacidad de Liderazgo.
  - Comunicador eficaz.
  - Capacidad para delegar funciones a su personal.
  - Trato amable
  - Carácter tolerante.
  - Honrado.
  - Capacidad para trabajar bajo presión.
  - Capacidad para trabajar en equipo.
  - Alto grado de confidencialidad.
  - Pro activo
6. HERRAMIENTAS UTILIZADAS
  - a. Equipos
    - Computadora personal
    - Fax
    - Teléfono fijo
    - Celular

Tiempo mínimo de aprendizaje requerido 3 meses

## Anexo 1.8.f: MOF – Auxiliar de Playa de Estacionamiento

MOF-OPE.05.1

Rev:01

Fecha efectiva:15/01/2009

### 1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de Playa de Estacionamiento  
 AREA A LA QUE PERTENECE: Departamento de Operaciones  
 SUPERVISADO POR: Jefe del Departamento de Operaciones  
 SUPERVISA A:

### 2. OBJETIVOS DEL PUESTO

Velar para el adecuado funcionamiento de la Playa de Estacionamiento

### 3. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- a. Registrar el Código del Asociado.
- b. Registrar la placa del vehículo del Asociado.
- c. Cerciorarse que el asociado ingrese a la Playa de Estacionamiento con un solo vehículo.
- d. Cobrar al asociado en caso de exceder las 5 horas de uso.
- e. Comunicar al Jefe de Operaciones cualquier falla en las instalaciones de la Playa de Estacionamiento. (limpieza, luces, etc.)

#### OTRAS FUNCIONES AL CARGO OTORGADAS POR SU SUPERIOR

Cualquier otra función que sea asignada por el Jefe del Departamento de Operaciones.

### 4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

FORMACIÓN TECNICA Y/O PROFESIONAL: Secundaria completa  
 EXPERIENCIA: Mínima 3 meses en puestos similares.

### 5. COMPETENCIAS –TECNICAS

- Conocimiento a nivel usuario del Office

#### HABILIDADES Y/O CUALIDADES CLAVES DEL PUESTO

- Trato amable
- Carácter tolerante.
- Honrado.
- Pro activo

### 6. HERRAMIENTAS UTILIZADAS

- a. Equipos
  - Computadora personal
  - Teléfono fijo
- b. Software
  - Registro de ingreso y salidas de vehículos

Tiempo mínimo de aprendizaje requerido      3 meses

**Anexo 1.8.g: MOF – Operario**

MOF-OPE.5.2

Rev:01

Fecha efectiva:15/01/2009

**1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

NOMBRE DEL PUESTO : Operario

AREA A LA QUE PERTENECE : Departamento de Operaciones

SUPERVISADO POR:

Supervisor de Mantenimiento SUPERVISA A:

**2. OBJETIVOS DEL PUESTO**

Apoyo en labores de limpieza y mantenimiento del Club Terrazas.

**3. FUNCIONES ESPECIFICAS**

- a. Limpieza de las instalaciones administrativas y deportivas del Club Terrazas.
- b. Mantenimiento de los servicios higiénicos del Club Terrazas.
- c. Mantenimiento de las áreas verdes del Club Terrazas.
- d. Pintado de las instalaciones del Club Terrazas.
- e. Arreglos eléctricos del Club Terrazas.
- f. Apoyo en el Salón Social y Biblioteca del Club Terrazas.
- g. Apoyo en los camerinos deportivos del Club Terrazas.
- h. Apoyo al Asociado para el servicio de este.
- i. Comunicar al Jefe de Operaciones cualquier falla en las instalaciones del área al cual ha sido asignada. (limpieza, luces, etc.)

**OTRAS FUNCIONES AL CARGO OTORGADAS POR SU SUPERIOR**

Cualquier otra función que sea asignada por el Supervisor de Mantenimiento.

**4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

FORMACIÓN TECNICA Y/O PROFESIONAL: Secundaria completa

EXPERIENCIA : Mínima 3 meses en puestos similares.

**5.COMPETENCIAS –TECNICAS**

- Conocimiento en electricidad
- Conocimiento en jardinería

**HABILIDADES Y/O CUALIDADES CLAVES DEL PUESTO**

- Trato amable
- Carácter tolerante.
- Honrado.
- Pro activo

Tiempo mínimo de aprendizaje requerido 1 mes

**Anexo 1.8.f: MOF – Salvavidas**

MOF-OPE.05.3

Rev:01

Fecha efectiva:15/01/2009

**1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

NOMBRE DEL PUESTO : Salvavidas

AREA A LA QUE PERTENECE : Departamento de Operaciones

SUPERVISADO POR: Supervisor de Mantenimiento

**2. OBJETIVOS DEL PUESTO**

Velar por la integridad física de los asociados en las piscinas del Club Terrazas.

**3. FUNCIONES ESPECIFICAS**

- a. Tomar medidas preventivas a fin de minimizar el riesgo de los asociados.
- b. Intervenir y poner fuera de peligro a asociados que sufran incidentes en las piscinas dentro de las instalaciones del Club Terrazas.
- c. Reportar los incidentes relacionados con su función al Jefe del Departamento de Operaciones.

**OTRAS FUNCIONES AL CARGO OTORGADAS POR SU SUPERIOR**

Cualquier otra función que sea asignada por el Jefe del Departamento de Operaciones.

**4. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

FORMACIÓN TECNICA Y/O PROFESIONAL: Certificación de rescate, salvamento y atención de primeros auxilios.

EXPERIENCIA : Mínima 3 meses en puestos similares.

**5. COMPETENCIAS –TECNICAS**

- Conocimientos en reanimación cardio pulmonar.
- Conocimientos en primeros auxilios.

**HABILIDADES Y/O CUALIDADES CLAVES DEL PUESTO**

- Trato amable
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Carácter tolerante.
- Honrado.
- Pro activo

**6 HERRAMIENTAS UTILIZADAS**

- a. Equipos
  - Botiquín de primeros auxilios

Tiempo mínimo de aprendizaje requerido      1 mes

## Anexo 2: Manual de Gestión de Calidad del Club Terrazas

### SECCIÓN 1: TABLA DE CONTENIDO

Sección	Descripción
<b>1</b>	<b>Tabla de Contenido</b>
<b>2</b>	<b>Manual de Gestión de la Calidad</b>
2.1	Objetivo
2.2	Alcance
2.3	Responsabilidades
<b>3</b>	<b>Club Terrazas</b>
3.1	Organigrama general de la organización
3.2	Sistema de Gestión de Calidad
3.3	Proceso Principal
<b>4</b>	<b>Sistema de Gestión de la Calidad</b>
4.1	Requerimientos Generales
4.2	Requerimientos de la documentación
<b>5</b>	<b>Responsabilidad de la Dirección</b>
5.1	Compromiso de la dirección
5.2	Enfoque al cliente
5.3	Política de la Calidad
5.4	Planeamiento
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación
5.6	Revisión por la dirección
<b>6</b>	<b>Gestión de los recursos</b>
6.1	Provisión de los recursos
6.2	Recursos humanos
6.3	Infraestructura
6.4	Ambiente de trabajo
<b>7</b>	<b>Realización del producto</b>
7.1	Planeación de la realización del producto
7.2	Procesos relacionados con los clientes
7.3	Diseño y desarrollo
7.4	Compras
7.5	Operaciones de producción y servicio
7.6	Control de los equipos de medición y verificación
<b>8</b>	<b>Medición, análisis y mejora</b>
8.1	Generalidades
8.2	Seguimiento y medición
8.3	Control del producto no conforme
8.4	Análisis de datos
8.5	Mejora

## SECCIÓN 2: MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD

### 2.1 OBJETIVO

El presente Manual de Gestión de Calidad describe el Sistema Gestión de Calidad del Club Terrazas y ha sido elaborado en base a los requisitos de la norma ISO 9001:2008, con la finalidad de que sirva como documento guía para cumplir con los requerimientos de la Gestión de la Calidad exigidos por la Institución y para mejorar continuamente los servicios ofrecidos.

Ayuda a la ejecución correcta de las tareas asignadas al personal y propicia la uniformidad en los métodos de trabajo, logrando que en todo momento las actividades, procesos y servicios se realicen con base en el cumplimiento de la Política y Objetivos de la Calidad dentro de la organización.

### 2.2 ALCANCE

El presente Manual de Gestión de la Calidad aplica a todos los niveles de la organización; de este modo, constituye un compromiso formal y responsable para el desarrollo, implantación y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad para los **Procesos de Gestión de los Servicios al Asociado del Club Terrazas.**

Debido a que la realización de las actividades durante el proceso de Gestión del Asociado y Gestión de las Instalaciones no requiere diseño del servicio, ya que éste se brinda con base en la normatividad aplicable, el Club Terrazas declara el requisito 7.3 Diseño y Desarrollo excluido en su totalidad de su Sistema de Gestión de la Calidad.

### 2.3 RESPONSABILIDADES

Todos los niveles de la organización deben cumplir las directrices establecidas en el presente Manual de Gestión de Calidad.

El Representante de la Dirección debe controlar, distribuir, y actualizar el presente Manual de Gestión de Calidad.

### SECCIÓN 3: Club Terrazas.

El Club Terrazas está estructurado de la siguiente manera:

**GERENCIA GENERAL.** Es responsable de dirigir y controlar el funcionamiento del Club Terrazas.

**GESTIÓN DE CALIDAD.-** Es responsable de mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 del Club Terrazas.

**AREA DE ASESORÍA LEGAL.-** Es responsable del asesoramiento al Consejo Directivo, Gerencia General y demás áreas del Club Terrazas, en asuntos de carácter jurídico, administrativo y legal vinculados a la Institución.

**AREA DE RECURSOS HUMANOS.-** Administrar los procesos de las planillas de empleados y de obreros incluyendo los procesos de pagos de Horas Extras, Compensación de Tiempo de Servicios, Vacaciones, Beneficios Sociales incluyendo la emisión de las boletas. Responsable de la Evaluación y Selección del Personal. Velar por la gestión de las capacitaciones e inducciones.

**AREA DE SISTEMAS.-** Es responsable del análisis, diseño, programación y Mtto. de los Sistemas Informáticos del Club Terrazas. Propiciar la mejora y automatización de los procesos, así como realizar el análisis y desarrollo de soluciones informáticas aplicables a las labores del Club Terrazas.

**DEPARTAMENTO DE FINANZAS.-** Es responsable de la Tesorería y Contabilidad del Club Terrazas.

**DEPARTAMENTO DE ASOCIADOS.-** Es responsable del control de la información brindada por los promotores acorde al Club Terrazas hacia los futuros asociados. Registro y Control de los Asociados. Planificación, organización y ejecución de eventos sociales, institucionales, deportivos y culturales. Gestión de las Instalaciones del Club Terrazas.

**DEPARTAMENTO DE OPERACIONES.-** Es responsable de la coordinación y planificación para la ejecución de los proyectos y las obras del Club Terrazas. Evaluación de los proveedores para los requerimientos de materiales, tanto de Mtto., limpieza, útiles de oficina y materiales de construcción. Programar y ejecutar las acciones de Mtto. y servicios generales requeridas para el adecuado funcionamiento del Club Terrazas. Es responsable de la Seguridad del Club Terrazas.

## SECCIÓN 4: SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC)

### 4.1 Requerimientos Generales

El Club Terrazas establece, documenta, implementa y mantiene su SGC y mejora continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de la ISO 9001:2008.

El Club Terrazas:

- Determina los procesos necesarios para el SGC y su aplicación a través de la organización,
- Determina la secuencia e interacción de estos procesos,
- Determina los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- Asegura la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- Realiza el seguimiento, la medición cuando aplica y el análisis de estos procesos, e
- Implementa las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

El Club Terrazas gestiona estos procesos de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

Para los casos en que el Club Terrazas opte por contratar externamente cualquier proceso que afecta la conformidad del servicio con los requisitos, Club Terrazas asegura el control de tales procesos. El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados externamente definidos dentro del SGC.

### 4.2 Requerimientos de la documentación

#### 4.2.1 Requerimientos Generales

La documentación del sistema de gestión de la calidad (SGC) de la Dirección de Administración tiene la siguiente estructura

Cuadro: Niveles de Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad



Fuente: Elaboración Propia

**Nivel 1: Manual de Gestión de la Calidad.-** Contiene la declaración de las políticas y objetivos de la calidad, el compromiso de la Dirección y la descripción del SGC del Club Terrazas. El Plan de la calidad contiene detalles de los procesos que se desarrollan en los servicios mencionados en el alcance del sistema.

Nivel 2: Procedimientos.- Documentan el SGC y cubren aspectos como las tareas a realizarse, las responsabilidades, la frecuencia del trabajo y donde debe efectuarse ese trabajo. Estos procedimientos incluyen tanto operativos como de soporte.

Nivel 3: Instrucciones de Trabajo.- Especifican las herramientas y los pasos a seguir para la realización de determinadas tareas.

Nivel 4: Registros.- Proporcionan evidencia del correcto desempeño del sistema de gestión de la calidad, de que se ha cumplido con lo establecido.

#### 4.2.2 Procedimientos del SGC

Los Servicios Gestión del Asociado y Gestión de las Instalaciones cuentan con procedimientos documentados consistentes con la Política de la Calidad del Club Terrazas, sus objetivos de la calidad y los requisitos de la norma ISO 9001:2008. Estos procedimientos aseguran la planificación, operación y control eficaz de los procesos.

#### 4.2.3 Interacción entre los procesos

Dentro del sistema de gestión de la calidad se distinguen 4 grandes procesos que interactúan entre sí. Estos procesos son: responsabilidad por la dirección, gestión de los recursos, la realización del servicio y la medición análisis y mejora. El Asociado interactúa directamente con estos procesos.

Dentro del proceso de realización del servicio se encuentran definidos los procesos que se realizan en los servicios mencionados, así como, la interacción entre sus sub procesos.

#### 4.2.4 Control de documentos

##### Generalidades

Los Servicios de:

- Gestión del Asociado y Gestión de las Instalaciones
- Logística, Mto./Seguridad y Proyectos y Obras
- Gestión de los Recursos Informáticos.
- Gestión de los Recursos Financieros
- Gestión de Recursos Humanos.

Cuentan con procedimientos documentados para el control de los documentos y los datos relativos al sistema de gestión de la calidad. Este control abarca tanto a los documentos generados por las propias Áreas como aquellos de procedencia externa que puedan afectar el desempeño del SGC.

##### Aprobación y emisión de los documentos

Todos los documentos, relacionados al Sistema de Gestión de la Calidad, son revisados por las diferentes Áreas de las distintas unidades, pero aprobados por el Gerente General. Las instrucciones y formatos base son aprobados por los Jefes de las unidades.

El Club Terrazas cuenta con una 4.2.R01 Lista Maestra Control de documentos y registros, donde se controla los documentos. Este control además asegura:

- Que las revisiones vigentes de los documentos apropiados se encuentran disponibles en los lugares pertinentes.

- Que aquella documentación que es obsoleta, es removida en el menor plazo para evitar se utilice de modo no deseado y es identificada como tal si es retenida por alguna razón en particular. En el caso de la documentación obsoleta en papel, es destruida.

#### Cambios en los documentos y los datos

Todo cambio en algún documento o datos del sistema de gestión de la calidad es realizado por la función que realiza la revisión original. Los cambios son identificados y registrados en el **4.2.R01 Lista Maestra de Control de Documentos y Registros**.

El 4.2 Procedimiento para el Control de Documentos presenta el detalle de las actividades relacionadas al control de documentos para:

- asegurar que se identifican los cambios y estado de la versión vigente,
- asegurar que los documentos permanezcan legibles y fácilmente identificables,
- asegurar que los documentos de origen externo que el Club Terrazas determina que son necesarios para la planificación y la operación del SGC, se identifican y se controlan su distribución, y
- prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

#### **4.2.5 Control de registros**

Los registros de la calidad generados por los procesos de los servicios de Gestión del Asociado y Gestión de las Instalaciones, son la evidencia objetiva del cumplimiento de los requisitos por parte de éstos.

Así, estos registros son identificados, codificados, recogidos, clasificados, archivados, protegidos y mantenidos según el 4.1 Procedimiento para el Control de Registros el cual también presenta la forma de acceder a ellos, su recuperación y su disposición. Dichos registros permanecen legibles, fácilmente identificables y recuperables.

Estos registros incluyen aquellos datos pertinentes de los proveedores del Club Terrazas, así como información sobre la capacitación del personal y del control de los servicios.

## SECCIÓN 5: RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION

### 5.1 Compromiso de la dirección

La Alta Dirección proporciona evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, así como con la mejora continua de su eficacia.

La Alta Dirección para el Sistema de Gestión de la Calidad está conformada por el Gerente General (Representante de la Dirección), los Jefes y Gestión de Calidad.

La Alta Dirección, a través de la Gerente General, debe:

- a. Comunicar a todo el Club Terrazas sobre la importancia de satisfacer los requisitos de los asociados, requisitos legales y reglamentarios.
- b. Asegurar el establecimiento y cumplimiento de la 5.1.P01 Política de la Calidad
- c. Asegurar el establecimiento de objetivos de calidad sean cuantificables y puntuales dentro de los servicios establecidos en el alcance del presente SGC.
- d. Llevar a cabo revisiones periódicas con el fin de verificar la eficacia del sistema de gestión de la calidad
- e. Garantizar que se cuente con los recursos necesarios para el normal desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad.

### 5.2 Enfoque al asociado

La Alta Dirección se asegura que los requisitos del asociado son determinados y cumplidos a fin de que sean satisfechos.

### 5.3 Política de la calidad

La Alta dirección asegura que la 5.1.P01 Política de Calidad:

- a. es adecuada a los propósitos del Club Terrazas,
- b. incluye el compromiso de satisfacer los requisitos del SGC y de mejorar la efectividad del mismo,
- c. proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad,
- d. es comunicada y entendida dentro de la organización, y
- e. es revisada para mantenerla vigente, en las Revisiones del SGC.

La Alta Dirección se asegura que esta política es adecuada para el propósito de los servicios que ofrece, es comunicada y entendida dentro de la organización y es revisada continuamente para determinar su continua adecuación.

### 5.4 Planificación

#### 5.4.1 Objetivos de calidad

La Alta Dirección del Club Terrazas asegura que sus objetivos de calidad, incluyendo los necesarios para cumplir los requisitos del Servicio, se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización.

Estos objetivos que son medibles y consistentes con la política de la calidad, se establecen en el documento: 5.1.P02 Objetivos de Calidad.

#### **5.4.2 Planificación del SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD**

La Alta Dirección de Club Terrazas se asegura que:

- a. La planificación del SGC se lleva a cabo para cumplir los requisitos establecidos en el apartado 4.1 del presente Manual; así como los objetivos de la calidad; y
- b. Se mantiene la integridad del SGC cuando se planifican e implementan cambios en éste.

### **5.5 Responsabilidad, autoridad, y comunicación**

#### **5.5.1 Responsabilidad y autoridad**

La Alta Dirección de Club Terrazas se asegura que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la Organización a través de los organigramas y el Manual de Organización y Funciones (MOF).

#### **5.5.2 Representante de la dirección**

La Alta Dirección de Club Terrazas ha designado al Gerente General como el Representante de la Dirección, quien independientemente de otras actividades, tiene la responsabilidad y autoridad que incluyen:

- a. asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el SGC,
- b. informar a la alta dirección sobre el desempeño del SGC y de cualquier necesidad de mejora, y
- c. asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del asociado en todos los niveles de la organización.

#### **5.5.3 Comunicación interna**

La Alta Dirección de Club Terrazas ha establecido como canales de comunicación:

- a. El correo electrónico a través del cual la Gerencia tiene el privilegio de enviar información a la totalidad del personal, y otras formas (Boletín semanal, vitrinas informativas y la Página Web)
- b. Las reuniones internas a través de las cuales se transmiten los objetivos, políticas y lineamientos generales del SGC así como el logro de las metas planificadas.

### **5.6 Revisión por la dirección**

#### **5.6.1 Generalidades**

La Alta Dirección de Club Terrazas revisa al menos dos veces al año el SGC, para asegurar su consistencia, adecuación y efectividad. La revisión incluye la evaluación de oportunidades de mejora y la necesidad de realizar cambios al SGC, incluyendo la política y los objetivos de la calidad. Dicha revisión se encuentra detallada en el procedimiento 5.1.1 Revisión del Sistema de Calidad por la Dirección.

Los registros de las revisiones se mantienen en el Sistema INFOR.

### 5.6.2 Información de entrada para la revisión

El Representante de la Dirección incluye como información de entrada:

- a. Los resultados de auditorías,
- b. La retroalimentación del asociado (estadísticas de quejas y niveles de satisfacción),
- 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 revisiones por la dirección previas,
- f. Los cambios que podrían afectar al SGC, y
- g. Las recomendaciones para la mejora.

### 5.6.3 Resultados de la revisión

La Revisión incluye 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 asociado, y
- c. Las necesidades de recursos.

## SECCIÓN 6: GESTIÓN DE LOS RECURSOS

### 6.1 Provisión de recursos.

Recursos son todos los bienes con los que la organización cuenta y pone a disposición para la realización de sus procesos, de tal forma que se implemente y mantenga el SGC y mejora continua. El Club Terrazas se asegura de contar con los recursos necesarios para llevar a cabo sus servicios y aumentar la satisfacción de los Asociados, mediante el cumplimiento de sus requisitos.

### 6.2 Recursos humanos

El personal que labora en el Club Terrazas es personal capacitado y con la debida educación, experiencia y formación profesional/técnica para efectuar las actividades correspondientes.

Cuando se contrata personal, se realiza una selección de acuerdo a los siguientes criterios: capacitación, experiencia previa, aptitudes demostradas. La selección del personal nuevo se realiza según el Procedimiento 6.2.03 Evaluación y Selección de Personal.

La competencia necesaria del personal así como sus responsabilidades se encuentra en el Manual de Organización y Funciones, donde se encuentra los perfiles de puesto que aseguran la competencia necesaria.

El área de Recursos Humanos proporciona el entrenamiento según el Procedimiento 6.2.04 Gestión de la Capacitaciones, para satisfacer las competencias. En dicho procedimiento, se evalúa la efectividad de la capacitación brindada.

Además, el área de Recursos Humanos del Club Terrazas se asegura que el personal sea consciente de la importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, a través de reuniones periódicas con los Jefes.

### 6.3 Infraestructura

El Club Terrazas determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria que permite lograr la conformidad de los requisitos del servicio.

La infraestructura incluye:

- a. Edificio, espacio de trabajo y servicios asociados.
- b. Equipo para los procesos (tanto hardware como software)
- c. Servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información)

### 6.4 Ambiente de trabajo

El Club Terrazas proporciona al personal un ambiente de trabajo cómodo y agradable, logrando de esta manera que los servicios se efectúen según los requerimientos del asociado.

## SECCIÓN 7: REALIZACIÓN DEL SERVICIO

### 7.1 Planificación de la realización del servicio

La planificación abarca las actividades involucradas en los procesos de Gestión de los Asociados y Gestión de las Instalaciones. El Plan de la Calidad presenta los procesos necesarios para la realización del servicio siguiendo el 7.1.PC01 Plan de Calidad del Servicio al Asociado.

Para lograr una adecuada planificación, las diversas Jefaturas establecen objetivos de calidad y los requisitos para cada proceso involucrado. Así también se definen las actividades de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específica para los servicios que ofrece; y se determinan los registros necesarios.

### 7.2 Procesos relacionados con el asociado

#### 7.2.1 Determinación y revisión de los requisitos relacionados con el servicio.

Las Jefaturas de Asociados y de Operaciones identifican los requisitos de los Asociados del Club Terrazas, incluyendo los requisitos para el adecuado desarrollo del servicio y los posteriores al mismo. El Club Terrazas que:

- a. Se encuentren definidos todos los requisitos del Asociado. Para el caso de aquellos pedidos verbales, son confirmados vía teléfono por la unidad y también son documentados por ésta, quedando siempre con cargo a regularizar por parte de la unidad.
- b. Se encuentren definidos los requisitos no definidos por el Asociado pero no necesarios para el uso especificado o previsto.
- c. Los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los servicios se encuentren definidos, incluyendo los Estatutos del Club Terrazas, y
- d. Se encuentren definidos cualquier otro requisito adicional necesario.

Las Jefaturas de Asociados y Operaciones revisan los requisitos relacionados con los servicios antes de comprometerse a proporcionarlos, asegurándose que:

- a. Se encuentren definidos los requisitos del servicio
- b. De existir diferencias entre lo solicitado por la unidad y lo ofrecido, éstas sean resueltas en su totalidad a fin de llegar a un acuerdo entre las partes
- c. Está en capacidad de atender el pedido del Asociado.

Las modificaciones a los pedidos solicitados y acordados entre las distintas Jefaturas del Club Terrazas y el Departamento de Operaciones se realizan según acuerdo verbal, formalizándose esta situación mediante una carta, memorándum ó e-mail según sea el caso. Además, y aun cuando no se tenga la formalización de la modificación, se realiza una modificación en la Orden de pedido y el responsable del proceso se asegura que el personal correspondiente sea consciente de los cambios.

Todos estos requerimientos son revisados previamente a la realización de los servicios, de tal manera que no quede duda por alguna de las partes sobre las especificaciones del servicio. El Club Terrazas mantiene los registros de los resultados de estas revisiones.

## 7.2.2 Comunicación con el asociado

El Club Terrazas determina e implementa disposiciones eficaces para la comunicación con los Asociados, relativas a:

- a. la información sobre el servicio,
- b. las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y
- c. la retroalimentación del asociado, incluyendo sus quejas, según el procedimiento 8.3.2 Atención de Quejas.

## 7.3 Diseño y desarrollo

Como se mencionó en la Sección 2 de este manual, dentro del alcance del sistema de gestión de la calidad, los servicios que brinda el Club Terrazas no incluyen actividades de diseño y desarrollo.

## 7.4 Compras

### 7.4.1 Proceso de compras

El Departamento de Operaciones se encarga de realizar las compras necesarias solicitadas por las distintas sedes, áreas y departamentos del Club Terrazas y cuenta con el Procedimiento 7.2.01 Gestión de Compras que asegura que los productos que compra son adecuados y conformes a los requisitos especificados por ésta.

Los proveedores, que previamente han sido evaluados y seleccionados por el Departamento de Operaciones a fin de que ésta abastezca a las áreas. Así, el Departamento de Operaciones los evalúa constantemente de acuerdo a los siguientes criterios:

- Calidad del producto que suministra
- Tiempo de entrega
- Cartera de Asociados atendidos
- Precio del producto
- Desempeño del proveedor durante su relación con la Área de Operaciones
- Información proporcionada por los Asociados con relación al proveedor

El Departamento de Operaciones mantiene los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas de acuerdo al 4.2.R01 Lista Maestra de Control de Documentos y Registros. Esta evaluación se describe en el procedimiento 7.2.02 Evaluación de Proveedores

De mismo modo, el Departamento de Operaciones genera sus propias compras, que son necesarias para la adecuada prestación de sus servicios como lo pueden ser bienes (facturas, útiles de oficina, útiles de aseo) y servicios (Mtto., calibración).

### 7.4.2 Información de compras

La información de las compras generada por la el Departamento de Operaciones describe el producto y/o servicio a adquirir, incluyendo, cuando sea apropiado:

- a. Los requisitos para la aprobación del producto y/o servicio a adquirir, procedimientos, procesos y equipos,

- b. Los requisitos para la calificación del personal, y
- c. Los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

El Departamento de Operaciones asegura la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicarlos a los proveedores.

#### **7.4.3 Verificación de los productos comprados**

El Club Terrazas establece e implementa la inspección u otras actividades necesarias para asegurar que los productos y/o servicios comprados cumplen los requisitos de compra especificados. Este proceso se encuentra establecido en el procedimiento 7.2.03 Gestión de Almacenamiento.

Cuando el Club Terrazas o su asociado quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, el Club Terrazas establece en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto y/o servicio.

### **7.5 Producción y prestación del producto**

#### **7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio.**

El Club Terrazas planifica y lleva a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas incluyen:

- a. la disponibilidad de información que describa las características del servicio,
- b. la disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando es necesario,
- c. el uso del equipo apropiado,
- d. la disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición,
- e. la implementación del seguimiento y de la medición, y
- f. la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del servicio.

#### **7.5.2 Validación de los procesos de producción y de la prestación del servicio**

El Club Terrazas valida los procesos de producción y de prestación del servicio cuando los servicios resultantes no pueden verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores. Esto incluye a cualquier proceso en el que las deficiencias se hagan aparentes únicamente después de que se haya prestado el producto.

La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

El Club Terrazas establece las disposiciones para estos procesos, incluyendo:

- a. los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos,
- b. la aprobación de equipos y calificación del personal,
- c. el uso de métodos y procedimientos específicos,

- d. los requisitos de los registros, y
- e. la revalidación.

### 7.5.3 Identificación y trazabilidad

La documentación que se genera de los procesos asegura tanto la trazabilidad de los servicios que se les ofrece como la correcta identificación de los servicios adquiridos para sus Asociados.

La trazabilidad se identifica con la generación del código del Asociado, siguiendo el procedimiento 7.2.01 Captación y Registro de Asociados. Los códigos se encuentran almacenados en la Base de Datos del Sistema RCA. Este código del Asociado sirve para identificarlo a través de todos los procesos y servicios brindados en el Club Terrazas.

### 7.5.4 Propiedad del asociado

Aquellos productos que son suministrados por los Asociados de la Área de Operaciones y que forman parte del servicio que ésta les ofrece a través de sus almacenes y estacionamientos son controlados para asegurar su verificación, almacenamiento y Mtto.

Cualquier producto del Asociado que es dañado, perdido o inutilizado es comunicado al asociado respectivo, y la información es registrada apropiadamente.

Asimismo, la información proporcionada por el asociado (datos personales), antes y durante la realización del servicio, es considerada como propiedad del mismo y por tanto, protegida para evitar su pérdida o uso no intencionado. La información se encuentra en la Base de Datos en el cual el área de Sistema aplica todos los controles necesarios para la seguridad de dicha información.

### 7.5.5 Preservación del producto

El Club Terrazas preserva la conformidad de los productos durante su proceso interno hasta la realización del mismo. La preservación incluye, cuando es aplicable, la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección, siguiendo el procedimiento 7.2.03 Gestión del Almacenamiento.

## 7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición

El Club Terrazas determina el seguimiento y la medición a realizar, y los equipos de medición y seguimiento necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del servicio con los requisitos determinados.

El Club Terrazas establece procesos para asegurar que el seguimiento y medición se realiza de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.

Para asegurar la validez de los resultados, el equipo de medición se:

- a. calibra o verifica a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición Peruanos o internacionales; cuando no existe tales patrones se registra la base utilizada para la calibración o la verificación,
- b. ajusta o reajusta según sea necesario,
- c. identificar para poder determinar el estado de calibración,
- d. protege contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición,

e. protege contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el Mtto. y el almacenamiento.

El Club Terrazas evalúa y registra la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no es conforme con los requisitos. Las áreas Operativas toman acciones sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado. También mantienen registros de los resultados de la calibración y la verificación de acuerdo a la 4.2.R01 Lista Maestra de Control de Documentos y Registros.

El área de Sistemas confirma la capacidad de los programas informáticos y de los activos de la información para satisfacer su aplicabilidad cuando éstos se utilizan en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados. Esto se registra en los inventarios de los activos fijos.



## SECCIÓN 8: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

### 8.1 Generalidades

El Club Terrazas planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- demostrar la conformidad con los requisitos del servicio,
- asegurar la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad,
- mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

Esto comprende la determinación de métodos aplicables, incluyendo técnicas estadísticas, y el alcance de su uso.

### 8.2 Seguimiento y medición

#### 8.2.1. Satisfacción del asociado

El Club Terrazas realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del asociado con respecto al cumplimiento de sus requisitos. Los métodos para obtener y utilizar dicha información, son determinados en el Procedimiento 8.3.1 Medición de la Satisfacción.

#### 8.2.2. Auditoría interna

El Club Terrazas lleva a cabo auditorías internas por lo menos dos veces al año para determinar si el Sistema de Gestión de la Calidad:

- es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y con los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad establecidos por la organización y el Estatuto del Club Terrazas.
- se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

El Representante de la Dirección y/o Gestión de Calidad planifica el programa de auditorías, teniendo en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Además, define los criterios de auditoría, alcance de la misma, su frecuencia y metodología. La selección de los auditores y la realización de la auditoría aseguran la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Se ha determinado que los auditores internos no deben auditar su propio trabajo.

En el Procedimiento 8.2 Auditorías Internas se han definido las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de la auditoría, considerando también la información de los resultados y sus registros.

Los responsables de las áreas auditadas se aseguran que se toman acciones sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento incluyen la verificación de las acciones tomadas y el informe de resultados de la verificación, según el Procedimiento 8.1 Acciones Correctivas y Preventivas.

#### 8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos

El Club Terrazas aplica métodos para el seguimiento y la medición de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad. Estos métodos demuestran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados que se evidencian a través de los

5.1.P02 Objetivos de Calidad. Cuando no se alcanzan los resultados planificados se llevan a cabo acciones correctivas para asegurar la conformidad del servicio.

#### 8.2.4. Seguimiento y medición del servicio

El Club Terrazas mide y hace un seguimiento de las características del servicio para verificar que se cumplan los requisitos del mismo. Esto se realiza en las etapas del proceso de realización del servicio de acuerdo con las disposiciones planificadas.

El Club Terrazas mantiene evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. Los registros indican al personal que autoriza la liberación del producto/servicio.

El Club Terrazas ha determinado que la liberación del servicio y la prestación del mismo no se llevan a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sean aprobados por el Jefe Inmediato Superior y cuando corresponda, por el Asociado.

#### 8.3 Control del producto no conforme

El Club Terrazas identifica y controla los productos/servicios no conformes con los requisitos para prevenir su uso o entrega no intencional. Los controles, responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme están definidos en el Procedimiento 8.4 Control de Productos No Conformes.

El Club Terrazas trata los productos/servicios no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- a. tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada,
- b. autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el asociado,
- c. tomando acciones para impedir su uso o aplicación originalmente previsto.
- d. Tomando acciones apropiadas a los efectos de la no conformidad cuando se detecta el producto no conforme después de su entrega.

El Club Terrazas mantiene registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.

Cuando se corrige un producto/servicio no conforme, es sometido a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

Cuando se detecta un producto/servicio no conforme después de la entrega, el Club Terrazas toma las acciones apropiadas respecto a los efectos, o efectos potenciales, de la no conformidad.

#### 8.4 Análisis de datos

El Club Terrazas determina, recopila y analiza los datos para:

- Demostrar la idoneidad y eficacia de su Sistema de Gestión de Calidad, y
- Para evaluar dónde realizar la mejora continua de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

Esto incluye los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualquier otra fuente.

En el Club Terrazas el análisis de los datos proporcionan información sobre:

- la satisfacción del asociado,
- la conformidad con los requisitos del servicio,
- las características y tendencias de los procesos y de los servicios, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas, y
- los proveedores.

## 8.5 Mejora

### 8.5.1 Mejora continua

El Club Terrazas mejora continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad mediante el uso de la Política de Calidad, de los Objetivos de Calidad, de los resultados de las Auditorias, del análisis de datos, de las Acciones Correctivas y Preventivas y mediante la Revisión del Sistema de Gestión de Calidad por la Dirección.

### 8.5.2 Acción correctiva

El Club Terrazas toma acciones para eliminar la causa de no conformidades con el objetivo de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

El Club Terrazas ha establecido el Procedimiento 8.1 Acciones Correctivas y Preventivas para definir requisitos para:

- a. revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los asociados),
- b. determinar las causas de las no conformidades,
- c. evaluar la necesidad 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,
- f. revisar la efectividad de las acciones correctivas tomadas.

### 8.5.3 Acción preventiva

El Club Terrazas determina acciones para eliminar la causa de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas son apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

El Club Terrazas ha establecido el Procedimiento 8.1 Acciones Correctivas y Preventivas para definir los requisitos para:

- 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.

## Anexo 3: Políticas del SGC

### Anexo 3.1: Política de Calidad del Club Terrazas

5.1.P01

Rev.01

Fecha efectiva: 15/01/09

#### 5.1.P01 POLÍTICA DE CALIDAD Club Terrazas

“Satisfacer los requerimientos de los Asociados de la Institución en forma confiable, oportuna y eficiente, mejorando en forma continua la eficacia del sistema de gestión de los servicios de Asociados y de las Instalaciones que brinda, contando para tal fin: con el personal necesario entrenado y calificado, con la tecnología, equipamiento e infraestructura adecuada y un sistema de seguimiento, evaluación y control que garanticen la mejora continua.”

Presidente del Club Terrazas



## Anexo 3.2: Objetivos de Calidad del Club Terrazas

5.1.P02

Rev.01

Fecha efectiva: 15/01/09

### 5.1.P02 OBJETIVOS DE CALIDAD

#### 1. SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS ASOCIADOS

INDICADOR GENERAL	INDICADORES ESPECÍFICOS	FÓRMULA	OBJ.	FREC.	AREA RESP.
Nivel de satisfacción de los Asociados	Porcentaje de Quejas solucionadas	$\frac{\# \text{ de quejas solucionadas} \times 100\%}{\# \text{ quejas totales}}$	$\geq a 80\%$	Mensual	GG
	Porcentaje de satisfacción de Instalaciones Deportivas	$\frac{(\# \text{ de asociados S y MS}^1) \times 100\%}{\# \text{ totales de asociados encuestados}}$	$\geq a 80\%$	Mensual	OPE/ ASO
	Porcentaje de satisfacción de Eventos Programados	$\frac{(\# \text{ de asociados S y MS}) \times 100\%}{\# \text{ totales de asociados encuestados}}$	$\geq a 80\%$	Al término de los Eventos	ASO

#### 2. EFICACIA DE LA GESTIÓN DE LOS ASOCIADOS

INDICADOR GENERAL	INDICADORES ESPECÍFICOS	FÓRMULA	OBJ.	FREC.	AREA RESP.
Eficacia en la Gestión de los Asociados	Número de nuevos asociados Inscritos	Número de nuevos asociados Inscritos	$\geq 7$	Mensual	GG

<sup>1</sup> De acuerdo a la medición, S = Satisfecho y MS = Muy Satisfecho

### 3. EFICACIA DE LA GESTIÓN DE LAS INSTALACIONES

INDICADOR GENERAL	INDICADORES ESPECÍFICOS	FÓRMULA	OBJ.	FREC.	AREA RESP.
Porcentaje de utilización de canchas por horas	Porcentaje de utilización de canchas deportivas los fines de semana	$\frac{\# \text{ horas de uso} \times 100\%}{\# \text{ horas totales de disponibilidad de cancha}}$	$\geq a 75\%$	Mensual	ASO
	Porcentaje de utilización de canchas deportivas de lunes a viernes	$\frac{\# \text{ horas de uso} \times 100\%}{\# \text{ horas totales de disponibilidad de cancha}}$	$\geq a 75\%$	Mensual	ASO
Cumplimiento del Plan del Cronograma Anual de Eventos	Cumplimiento del Plan del Cronograma Anual de Eventos Programados.	$\frac{\# \text{ eventos efectuados}}{\# \text{ eventos planificados a la fecha}}$	$= 100\%$	Trimestral	ASO

### 4. PERSONAL ENTRENADO Y CALIFICADO

INDICADOR GENERAL	INDICADORES ESPECÍFICOS	FÓRMULA	OBJ.	FREC.	AREA RESP.
Nivel de desempeño del personal	Nivel de desempeño del subordinado	Calificación del Jefe inmediato	$\geq a 80\%$	Anual	RRHH
	Nivel de desempeño del Jefe inmediato	Calificación del subordinado	$\geq a 80\%$	Anual	RRHH
Nivel de la eficacia de las capacitaciones	Nivel de desempeño del subordinado después de la capacitación	Calificación del Jefe inmediato	$\geq a 3$	Luego de 3 meses finalizada la capacitación	RRHH
Nivel de satisfacción del clima organizacional	Nivel de satisfacción personal	Calificación del personal	$\geq a 75\%$	Anual	RRHH

5. TECNOLOGÍA, EQUIPAMIENTO E INFRAESTRUCTURA ADECUADA

INDICADOR GENERAL	INDICADORES ESPECÍFICOS	FÓRMULA	OBJ.	FREC.	AREA RESP.
Cumplimiento de los proyectos y obras planificadas	Porcentaje de obras atendidas para las obras planificadas	$\frac{\# \text{ total de obras atendidas} \times 100\%}{\# \text{ total de obras planificadas}}$	= 100%	Trimestral	OPE



### Anexo 3.3: Política de Comunicación Interna

5.1.P03

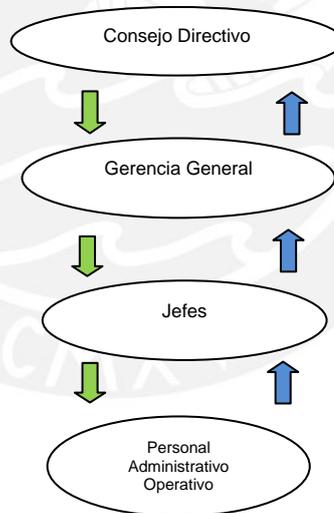
Rev.01

Fecha efectiva: 15/01/09

#### 5.1.P03 POLÍTICA DE COMUNICACIÓN INTERNA

La Política de la Comunicación Interna del Club Terrazas tiene la finalidad de brindar la información suficiente y oportuna entre el personal; llegando a unificar las partes de la Organización. Según la estructura jerárquica y organizacional del Club Terrazas se establece directrices para un tipo de comunicación: entre superiores y subordinados (vertical: ascendente y descendente). Por lo que se propone los siguientes lineamientos de comunicación:

- Siempre se comunicará la información de forma jerárquica sin saltar los niveles. Predominando el intercambio de información de naturaleza más formal.
- En el caso de escalar niveles, siempre el de jerarquía intermedia debe estar informado ya sea de forma oral (verbal), escrita (memorándums, cartas, informes, etc.) o electrónica (audios, e-mails), de la información que se está circulando.



- Siempre que un personal del Club Terrazas esté enterado de alguna información relevante a la Gestión de la Organización se comunicará con el Jefe superior con la finalidad de tomar las medidas adecuadas.

## Anexo 4: Manual de Procedimientos Mandatorios de la ISO 9001:2008.

### Anexo 4.1: Control de Registros

4.1

Rev.01

Fecha efectiva: 15/01/09

#### 4.1 CONTROL DE REGISTROS

##### 1. OBJETIVO

Establecer un mecanismo que permita identificar, recolectar, elaborar un índice, archivar, almacenar y mantener los registros del Sistema de Gestión de Calidad.

##### 2. ALCANCE

El procedimiento se aplica a todos los procesos que se realizan en las Áreas del Club Terrazas.

##### 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

##### 4. RESPONSABILIDADES

**Gestión de Calidad:** Responsable del mantenimiento e integridad de los registros en papel y define el tiempo de retención de los registros.

**Jefe de la Unidad correspondiente:** Responsable de definir la clasificación de los registros.

**Jefe de Sistemas:** Responsable de mantener y asegurar los registros en los Servidores del Club Terrazas.

##### 5. PROCEDIMIENTO

###### 5.1. Clasificar

En la 4.2.R01 Lista Maestra de Control de Documentos y Registros, Gestión de Calidad define la forma de clasificar los registros, por ejemplo, por orden alfabético del cliente o por fecha.

###### 5.2. Definir acceso

El acceso se define de acuerdo a las Área que puedan obtener los registros de calidad para su consulta.

###### 5.3. Definir archivo

El archivo se define como el lugar físico en el cual se almacenan los registros, por ejemplo, servidores de archivos o gabinetes de oficinas específicas.

###### 5.4. Mantener

###### 5.4.1. Para asegurar el Mtto. e integridad de los registros en papel

Gestión de Calidad define los medios adecuados para el archivo de los registros.

#### **5.4.2. Para los registros electrónicos**

El Jefe de Sistemas del Club Terrazas supervisa la ejecución de las copias de respaldo realizadas en el Centro de Cómputo, las cuales garantizan la seguridad e integridad de las bases de datos y servidor de archivos.

Mantiene una copia de los datos originales, para evitar la pérdida o cambio de éstos.

#### **5.5. Determinar tiempo de retención**

Los tiempos de retención para cada registro de calidad están definidos en la 4.2.R01 Lista Maestra de Control de Documentos y Registros de acuerdo con los requerimientos de cada unidad.

La disposición final de los registros, luego de cumplido su tiempo de retención, es determinada por el Jefe de la Unidad, según sea el caso.

### **6. DOCUMENTOS RELACIONADOS**

4.2.R01 Lista Maestra de Control de Documentos y Registros



## Anexo 4.2: Control de documentos.

4.2

Rev.01

Fecha efectiva: 15/01/09

### 4.2 CONTROL DE DOCUMENTOS

#### 1. OBJETIVO

Establecer un mecanismo que permita asegurar la adecuada elaboración, modificación, revisión, aprobación, distribución y estado de la revisión de la documentación relativa al Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

#### 2. ALCANCE

El procedimiento es aplicable a los documentos del SGC del Club Terrazas. Los documentos del SGC incluyen: Manual de la Calidad, Planes de Calidad, Procedimientos, Instrucciones y Formatos bases.

#### 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**INFOR:** Sistema Interno que muestra los documentos vigentes del Club Terrazas.

**MGC:** Manual de Gestión de Calidad.

**Políticas:** Intenciones globales y orientación de una organización tal como se expresa formalmente por la Comité Ejecutivo de Gestión.

**Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

**Planes de Calidad:** Documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, producto, proceso o contrato específico.

**Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

**Instrucciones:** Documentación específica que norma una actividad de un proceso.

#### 4. PROCEDIMIENTO

##### 4.1. Identificación de la creación de un documento o de documento externo

Todo colaborador del Club Terrazas es responsable de detectar la necesidad de la elaboración de un nuevo documento o de incorporar un documento externo al SGC. Comunica al Jefe de la Unidad y/o al Coordinador de Calidad si la creación es o no necesaria.

##### 4.2. Autorización de la creación de un documento o de incluir documento externo al SGC

El Jefe de la Unidad y/o Gestión de Calidad autoriza la creación del documento o la inclusión de un documento externo al SGC.

Si es una inclusión de un documento externo el procedimiento continúa en el punto 4.4.1.

##### 4.3. Designa al Responsable de la elaboración del documento

El Jefe de la Unidad designa a un Responsable para la elaboración del documento.

**4.4. Elaboración del documento.**

El Responsable elabora el documento o corrige, según sea el caso, tal como: procedimientos, instrucciones y formatos de registros de acuerdo con los requerimientos del Club Terrazas y consistentes con la norma ISO 9001:2008.

**4.4.1. Codificación del documento**

Sólo en el caso de ser un documento nuevo para el SGC se crea el código. En el caso de un documento externo, se le antepone al código la letra “E” y luego el área que le pertenece. Para mayor facilidad de uso, se codifica los documentos según el siguiente método:

Nivel	Manual	Código de los documentos	Ejemplo
I	MGC	SECCIÓN X (X=1,2,3,4,5,6,7,8)	SECCIÓN 6: GESTION DE RECURSOS
II	Manual de Procedim.	<p><b>Procesos y Procedimientos:</b></p> <p><b>X.Y.ZZ</b> (X=4,5,6,7,8 – Según sección de la Norma ISO 9001:2008) (Y=1,2,3, - Según proceso del Mapa Global de Procesos de Club Terrazas) (ZZ=Correlativo, en forma opcional se puede elegir al primer dígito como identificador de un subproceso)</p>	<p><b>Procedimientos:</b></p> <p><b>6.1.02</b> Cobranzas por Letras de Cambio por Cuota de Ingreso (6 = Sección 6: Gestión de Recursos) (1 = Proceso de Recursos Financieros) (02 = Correlativo)</p>
		<p><b>Planes de Calidad:</b></p> <p><b>X.Y.PCZZ</b> (X=4,5,6,7,8 – Según sección de la Norma ISO 9001:2008) (Y=1,2,3, - Según proceso del Mapa Global de Procesos de Club Terrazas) (PC=Plan de Calidad) (ZZ= Correlativo, en forma opcional se puede elegir al primer dígito como identificador de un subproceso)</p>	<p><b>Planes de Calidad:</b></p> <p>7.1.PC.01 Plan de Calidad del Servicio del Asociado</p> <p>(7 = Realización del Producto) (1=Proceso de Gestión del Asociado) (PC=Plan de Calidad) (01=Correlativo)</p>
		<p><b>Políticas/Reglamentos:</b></p> <p><b>X.Y.PZZ</b> (X=4,5,6,7,8 – Según sección de la Norma ISO 9001:2008) (Y=1,2,3, - Según proceso del Mapa Global de Procesos de Club Terrazas) (P=Política) (ZZ= Correlativo, en forma opcional se puede elegir al primer dígito como identificador de un subproceso)</p>	<p><b>Políticas:</b></p> <p>7.1.P.01 Política del Uso de las Instalaciones</p> <p>(7=Realización del Servicio) (1=Proceso de Gestión del Asociado y de las Instalaciones) (P=Política) (01=Correlativo)</p>
III	Instrucción de Trabajo	<p><b>Instrucciones:</b></p> <p><b>X.Y.IZZ</b> (X=4,5,6,7,8 – Según sección de la Norma ISO 9001:2008) (Y=1,2,3, - Según proceso del Mapa Global de Procesos de Club Terrazas) (I=Instrucción) (ZZ= Correlativo, en forma opcional se puede elegir al primer dígito como identificador de un subproceso)</p>	<p><b>Instrucciones:</b></p> <p>7.2.I.01 Instrucción para el Mtto. de los Servicios Higiénicos</p> <p>(7=Realización del Servicio) (5=Proceso de Logística, Mtto. y Proyectos y Obras) (I=Instrucción) (01=Correlativo)</p>
IV	Registros	<p><b>Formatos de Registros:</b></p> <p><b>X.Y.PZZ</b> (X=4,5,6,7,8 – Según sección de la Norma ISO 9001:2008) (Y=1,2,3, - Según proceso del Mapa Global de Procesos de Club Terrazas) (R=Formato Base de un Registro) (ZZ= Correlativo, en forma opcional se puede elegir al primer dígito como identificador de un subproceso)</p>	<p><b>Formatos Base:</b></p> <p>8.2.R.02 Cronograma de Auditorías Internas</p> <p>(8=Medición, Análisis y Mejora) (2=Proceso de Auditorías Internas) (R=Formato Base de un Registro) (02=Correlativo)</p>

Nota: Ver Anexo 2 Codificación de Documentos

Si el documento es de origen externo, el procedimiento continúa en el punto 4.7.

#### 4.5. Revisión del Documento

El Jefe de la Unidad y/o Gestión de Calidad revisa el documento y verifica(n) que tenga fecha efectiva, número de revisión y el código respectivo.

- **Si el documento tiene observaciones:** el procedimiento regresa al punto 4.4.
- **Si el documento no tiene observaciones:** el procedimiento continúa en el punto 4.6.

#### 4.6. Aprobación del documento

La aprobación depende del nivel de la documentación:

APROBADOR	Nivel de documentación					
	Estatuto	Política / Reglamentos	Manual de Calidad	Manual de Procedimientos	Instrucciones	Formatos
Asamblea General	x					
Gerente General		x	x	x		
Jefe respectivo					x	x

La evidencia de la aprobación es mediante la firma o sello del documento impreso del Aprobador. En el caso del Estatuto, se evidencia en el Acta de Asamblea General.

#### 4.7. Actualización de la Lista Maestra de Control de Documentos y Registros.

Gestión de Calidad incluye, actualiza el registro **4.2.R01 Lista Maestra de Control de Documentos y Registros**, en el que incluye el código, el número de revisión, la fecha efectiva y, de ser el caso, el comentario del cambio en la misma Hoja de Cálculo.

#### 4.8. Scaneo y copia del documento.

Gestión de Calidad scannea y saca copias del documento aprobado o del documento de origen externo. En el caso de las copias, se le coloca un sello de copia controlada.

#### 4.9. Archivar el documento en el file de Calidad

Gestión de Calidad archiva el documento original en el file de Calidad.

#### 4.10. Publicación del documento

Gestión de Calidad o el Jefe respectivo, con el apoyo del Jefe de Sistemas, cuelgan el documento digitalizado (scanneado) en la carpeta 1.SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD del Sistema INFOR. Luego se envía los documentos desactualizados en la carpeta DOCUMENTOS OBSOLETOS.

En el caso de los documentos impresos, Gestión de Calidad o el Jefe respectivo, según el **4.2.R01 Lista Maestra de Control de Documentos y Registros** recoge las copias controladas obsoletas de los puntos de distribución, procede con su eliminación, y finalmente archiva la copia del documento vigente.

#### 4.11. Distribución de la documentación.

El Jefe respectivo o Gestión de Calidad distribuye(n) el documento mediante una de las siguientes formas:

- El envío de un correo electrónico al personal autorizado notificando la aprobación de un documento, indicando la ruta de acceso del Sistema INFOR.
- Comunicación verbal al personal autorizado del nuevo documento o de los cambios realizados.

#### **4.12. Utilización de los documentos.**

Luego de la distribución, los colaboradores del Club Terrazas utilizan los documentos vigentes en los procesos respectivos.

#### **4.13. Identificación de Cambios.**

Todo colaborador del Club Terrazas identifica cambios en los documentos e informa al Jefe respectivo y/o Gestión de Calidad si el cambio es o no necesario.

#### **4.14. Autorización del cambio en el documento.**

El Jefe respectivo o Gestión de Calidad autoriza la modificación del documento. El procedimiento continúa en el punto 4.4.

### **5. DOCUMENTOS RELACIONADOS**

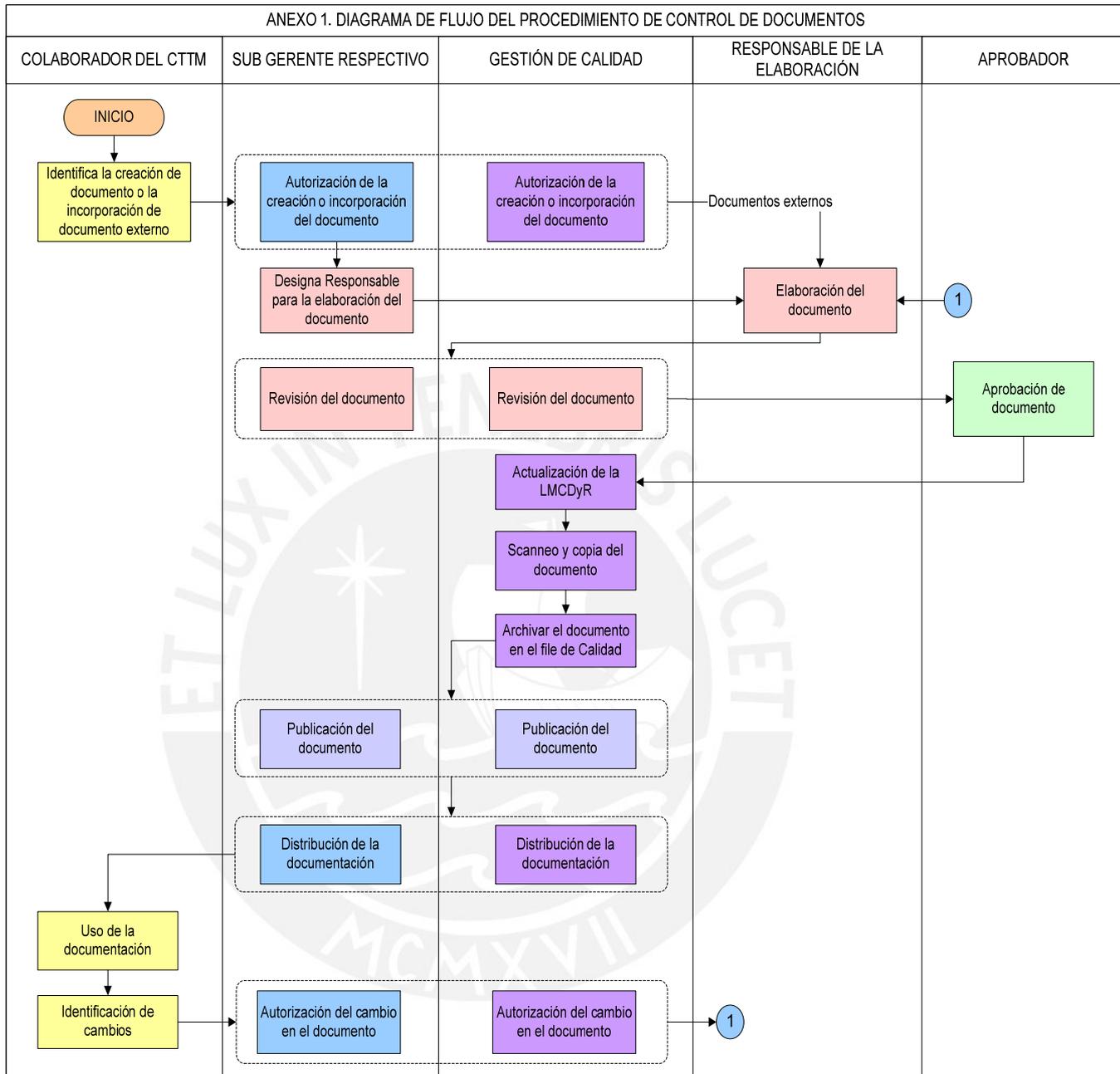
4.2.R.01 Lista Maestra de Control de Documentos y Registros

### **6. ANEXOS**

Anexo 1 Diagrama de Flujo.

Anexo 2 Codificación de Documentos.

Anexo 1: Diagrama de Flujo



Anexo 2 Codificación de Documentos

SECCIÓN DE LA NORMA	COD	PROCESO MACRO	COD	COD. PROC.
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	4.	CONTROL DE REGISTROS	1.	4.1.
		CONTROL DE DOCUMENTOS	2.	4.2.
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	5.	REVISIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD	1.	5.1.
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS	6.	RECURSOS FINANCIEROS	1.	6.1.
		RECURSOS HUMANOS	2.	6.2.
		RECURSOS INFORMÁTICOS	3.	6.3.
7. REALIZACIÓN DEL SERVICIO	7.	GESTIÓN DEL ASOCIADO Y GESTIÓN DE LAS INSTALACIONES	1.	7.1.
		LOGÍSTICA MTTO. PROYECTOS Y OBRAS	2.	7.2.
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	8.	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	1.	8.1.
		AUDITORÍAS INTERNAS	2.	8.2.
		MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN Y ATENCIÓN DE QUEJAS	3.	8.3.
		CONTROL DE PRODUCTOS NO CONFORMES	4.	8.4.
		MEJORA CONTINUA	5.	8.5.

## Anexo 4.3: Acciones Correctivas y Preventivas.

8.1

Rev.01

Fecha efectiva: 15/01/09

### 8.1 ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

#### 1. OBJETIVO

Establecer las actividades a realizar para la implantación de acciones correctivas, preventivas y de mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.

#### 2. ALCANCE

El procedimiento es aplicable a todos los procesos que se realizan en las Áreas del Club Terrazas.

#### 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**No conformidad:** Incumplimiento de un requisito.

**Problema:** Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin.

**Acción Correctiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

**Acción Preventiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

#### 4. RESPONSABILIDADES

**Colaborador de Club Terrazas:** Responsable de identificar un problema.

**Gestión de Calidad:** Responsable de tomar acciones correctivas y/o preventivas necesarias según el requerimiento del SGC. Realiza el seguimiento de las acciones correctivas y/o preventivas planteadas.

**Jefe de la Unidad Correspondiente:** Tomar las acciones correctivas y/o preventivas necesarias y asegurar que éstas sean cumplidas.

#### 5. PROCEDIMIENTO

##### 5.1 Acciones Correctivas

La toma de acciones correctivas se divide por su origen, de la siguiente:

##### 5.1.1 Revisiones del Sistema por la Dirección

Durante la evaluación del nivel de eficacia del Sistema se establecen no conformidades del sistema que generan acciones correctivas, las cuales se plasman en el 5.1.R01 Acta de Revisión por la Dirección.

##### 5.1.2 Quejas y/o Reclamos de los Asociados

Cuando surge alguna queja y/o reclamo de algún asociado, se aplica el procedimiento 8.3.02 Gestión de reclamos.

El Jefe de la Unidad respectiva es el responsable por verificar el cumplimiento de las acciones correctivas planteadas mediante el Sistema SAR.

Si la No conformidad afecta gravemente el SGC o es una no conformidad recurrente, el Jefe de la Unidad registra la acción en 8.1.R01 Informe de No Conformidades, Acciones Correctivas, Preventivas, mantiene una copia de la acción correctiva generada y envía el original al Gestión de Calidad para su posterior seguimiento.

### 5.1.3 Requerimiento del SGC

1. El Jefe de la Unidad y/o Gestión de Calidad, según su criterio generan una acción correctiva ante un problema recurrente que esté afectando al Sistema.
2. El Jefe de la Unidad o la persona que él designe es el responsable de analizar el problema, hallar la(s) causa(s) del problema, plantear la acción(es) correctiva(s), designar los responsables y los plazos para la ejecución de la(s) acción(es) planteada(s).
3. El Jefe de la Unidad aprueba la acción correctiva planteada.
4. El Jefe de la Unidad mantiene una copia de la acción correctiva generada y envía el original al Gestión de Calidad para su posterior seguimiento.

### 5.1.4 Auditoria Interna

Las acciones correctivas generadas durante una auditoría Interna siguen las pautas establecidas en el 8.2 Procedimiento Auditorías Internas.

## 5.2 Acciones Preventivas

La toma de acciones correctivas se divide por su origen, de la siguiente:

### 5.2.1 Revisiones del Sistema por la Dirección

Durante la evaluación del nivel de eficacia del Sistema se generan las acciones que prevean con la oportunidad debida las situaciones futuras que requieran una adecuación al Sistema, las cuales se plasman 5.1.R.01 Acta de Revisión por la Dirección.

### 5.2.2 Sugerencias de los Asociados

1. Cuando surge alguna sugerencia de necesidades de mejora o fuentes potenciales de no conformidad por parte del asociado, y a criterio del Jefe de la Unidad respectiva se genera una acción preventiva, la cual se plasma en el 8.1.R01 Informe de No Conformidades, Acciones Correctivas, Preventivas
2. El Jefe de la Unidad, o la persona que él designe, es responsable de analizar el posible problema, hallar la(s) posible(s) causa(s), establecer el objetivo deseado, plantear la(s) acción(es) preventiva(s) y designar los responsables y los plazos para la ejecución de la(s) acción(es) planteada(s).
3. El Jefe de la Unidad aprueba la acción preventiva planteada.
4. El Jefe de la Unidad mantiene una copia de la acción preventiva generada y envía el original a Gestión de Calidad para su posterior seguimiento.

### 5.2.3 Auditoria Interna

Las acciones preventivas generadas durante una auditoría interna siguen las pautas establecidas en el 8.2 Procedimiento Auditorías Internas.

## 5.3 Implementar la Acción Correctiva – Preventiva

El Jefe de la Unidad coordina con las áreas involucradas para la implementación de la acción correctiva o preventiva.

#### **5.4 Registro de la Acción tomada**

Gestión de Calidad registra la acción generada en el formato: 8.1.R01 Informe de No Conformidades, Acciones Correctivas, Preventivas.

#### **5.5 Seguimiento de las Acciones Correctivas y Preventivas**

Gestión de Calidad realiza el seguimiento general de las acciones correctivas / preventivas y mejoras, a fin de verificar:

- Para el caso de acciones preventivas se asegura de eliminar las causas de las no conformidades potenciales,
- Para el caso de acciones correctivas se asegura que la solución encontrada elimine la causa de la no conformidad y que ésta sea permanente.

Para el caso de las mejoras se asegura que se hayan obtenido los beneficios esperados. Las mejoras o acciones correctivas/preventivas que no se cumplan en el plazo establecido, en lo posible son escaladas al Jefe de la Unidad superior quién tomará responsabilidad de la acción. Si el incumplimiento persiste son escaladas al Representante de la Dirección, a la Gerencia General y al Comité de Calidad.

#### **5.6 Cerrar la acción correctiva / preventiva**

Habiéndose implementado la acción correctiva / preventiva y habiéndose culminado se cierra la acción correctiva / preventiva.

#### **5.7 ¿La acción correctiva / preventiva elimina la causa raíz?**

Una vez cerrada la acción y luego de un tiempo razonable (tiempo necesario definido por Gestión de Calidad para considerar efectiva la acción) el auditor de Gestión de Calidad realiza un seguimiento para verificar la efectividad de la misma, indicando fecha y comentario. Si la acción no es efectiva se reabre la nota con una nueva acción.

### **6. DOCUMENTOS RELACIONADOS**

8.1.R01 Informe de No Conformidades, Acciones Correctivas, Preventivas

8.2 Procedimiento Auditorías Internas.

## Anexo 4.4: Auditorías Internas.

8.2

Rev.01

Fecha efectiva: 15/01/09

### 8.2 AUDITORIA INTERNA

#### 1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos generales para realizar los procesos de Auditoría Interna del Sistema de Gestión de la Calidad de la organización, con la finalidad de determinar si éste es:

- Conforme con las actividades planificadas, con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 y con sus propios requisitos.
- Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

#### 2. ALCANCE

La auditoría se aplica a los procesos de las áreas y departamentos del Club Terrazas.

#### 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Comité de Calidad:** Organismo del Club Terrazas; dirigido por el Presidente, el Vicepresidente, el Secretario, el Tesorero, el Gerente General, los Jefes de las unidades y el Coordinador de Calidad.

**Auditoría:** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría. (ISO9000:2005, 3.9.1).

**Auditado:** Organización que es auditada. (ISO 9000:2005, 3.9.8).

**Auditor:** Persona con atributos personales demostrados y competencia para llevar a cabo una auditoría. (ISO 9000:2005, 3.9.9).

**Evidencia Objetiva:** Datos que respaldan la existencia o veracidad de algo (ISO 9000:2005, 3.8.1).

**No Conformidad:** Incumplimiento de un requisito. (ISO 9000:2005, 3.6.2).

#### 4. RESPONSABILIDADES

**Alta Dirección:** Responsable de la aprobación del Programa Anual de Auditorías Internas.

**Comité de Calidad:** Responsable de revisar el Informe de Auditoría Interna

**Gerente General:** Responsable de elaborar el Programa Anual de Auditorías Internas. Selecciona a los grupos de auditores. Aprueba el Plan de Auditorías Internas.

**Coordinador de Calidad:** Responsable de elaborar el Programa Anual de Auditorías Internas. Elaborar el Plan de Auditorías Internas. Responsable de la preparación de la Auditoría. Distribuir la copia del Informe de Auditoría Interna. Seguimiento de las no conformidades y de dar cierre a la Solicitud de las Acciones Correctivas y Preventivas.

**Auditores:** Responsables de realizar las auditorías. Elabora el Informe de Auditoría Interna

**Auditado y Jefe del Auditado:** Responsables de analizar las no conformidades y de dar solución a las Solicitudes de Acciones Correctivas y Preventivas

## 5. PROCEDIMIENTO

### 5.1 Planeamiento de la Auditoria

#### 5.1.1 Elaboración del Programa Anual de Auditorías Internas

Gestión de Calidad elabora el 8.2.R01 Programa Anual de Auditorias Internas en donde se definen las unidades y procesos a auditar y las fechas correspondientes para realizar las auditorias, para ello deben tomar en cuenta el registro 8.1.R01 Informe de No Conformidades, Acciones Correctivas, Preventivas

#### 5.1.2 Aprobación del Programa Anual de Auditorias Internas

El Gerente General aprueba el 8.2.R01 Programa Anual de Auditorias Internas, caso contrario plantea las modificaciones correspondientes.

#### 5.1.3 Selección de los Auditores Líderes

Gestión de Calidad elige los grupos de auditores (Auditor Líder y Equipo Auditor) que deben estar conformados por una o dos personas, que tengan calificación apropiada para realizar auditorias y que además no tengan compromiso directo con la actividad a auditar.

De considerarlo necesario, selecciona a auditores externos para que realicen las auditorias planificadas, para lo cual se considera la competencia definida en el punto 3 (Términos y Definiciones)

### 5.2 Preparación de la Auditoria

El Equipo Auditor confirma con el responsable de la unidad a auditar la fecha, hora e itinerario de la auditoria, con la finalidad de contar con todo el personal de la unidad.

En caso de requerirse una reprogramación de la fecha u hora de la auditoria por parte del grupo auditor o del auditado, éstos deben informar a Gestión de Calidad los motivos por los cuales no es factible ejecutar la auditoria según lo programado. Gestión de Calidad evaluará si la solicitud procede o no.

### 5.3 Ejecución de la auditoria

#### 5.3.1 Realización de la Auditoria

Los auditores proceden a recoger evidencias objetivas del área auditada, a través de entrevistas, observaciones de las actividades y revisiones de registros, con la finalidad de verificar la implementación del sistema y su efectividad.

#### 5.3.2 Elaboración del Informe de Auditoria

El Equipo Auditor elabora un 8.1.R01 Informe de No Conformidades, Acciones Correctivas, Preventivas, en donde se identifica cada no conformidad y a qué elemento de la norma o documento afecta.

El Informe de auditoria incluye:

- No conformidades encontradas
- Observaciones encontradas

- Resumen de Resultados de Auditorias

### 5.3.3 Revisión del Informe de Auditoria

El Comité de Calidad revisa la descripción de las no conformidades descritas y el resumen de resultados de la auditoria.

- Si están de acuerdo: firman el informe en señal de conformidad.
- Si no están de acuerdo: comunican al Auditor Líder para que realice las modificaciones acordadas

### 5.3.4 Distribución del Informe de Auditoria

El Coordinador de Calidad envía copia del Informe de Auditoria a los responsables de las unidades auditadas.

## 5.4 Análisis y Seguimiento de Auditoria

### 5.4.1 Análisis de las no conformidades

El auditado en forma conjunta con el Jefe de la unidad, proceden a dar solución a las no conformidades detectadas. Finalmente, una vez llenado el 8.1.R01 Informe de No Conformidades, Acciones Correctivas, Preventivas, el auditado informa al Coordinador de Calidad para su seguimiento respectivo.

### 5.4.2 Seguimiento

Gestión de Calidad debe de realizar el seguimiento de la acción correctiva y/o preventiva, para verificar si ésta ha sido implementada oportunamente y en forma correcta, de acuerdo a lo establecido en el 8.1 Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas. Asimismo, informa periódicamente al Gerente General para que intervenga en los casos de incumplimiento con las fechas acordadas a fin de evitar demoras injustificadas.

### 5.4.3 Cierre de la NNC

Una vez que se ha realizado el seguimiento completo a la no conformidad, Gestión de Calidad da por cerrada la nota de no conformidad.

## 6. DOCUMENTOS RELACIONADOS

8.1 Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas

8.2.R01 Programa Anual de Auditorias Internas

8.1.R01 Informe de NNC, AC y AP.

## Anexo 4.5: Control de Producto No conforme

8.4

Rev.01

Fecha efectiva: 15/01/09

### CONTROL DE PRODUCTOS NO CONFORMES

#### 1. OBJETIVO

Evitar que servicios y/o productos no conformes sean entregados o instalados a los clientes en forma inadvertida.

#### 2. ALCANCE

El presente procedimiento involucra todas las no conformidades que tengan incidencia directa en la calidad de los servicios y/o productos dentro del alcance del SGC.

#### 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**PRODUCTO:** Resultado de un proceso (ISO 9000:2005, 3.4.2). Incluye equipos (hardware), aplicaciones (software), materiales procesados, servicios o una combinación de éstos.

**CONFORMIDAD:** Cumplimiento de un requisito (ISO 9000:2005, 3.6.1).

**NO CONFORMIDAD:** Incumplimiento de un requisito (ISO 9000:2005, 3.6.2)

**NO CONFORMIDAD RECURRENTE:** Aquella cuya aparición es frecuente en algún proceso.

**ACCIÓN CORRECTIVA:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable (ISO 9000:2005, 3.6.5)

**CORRECCIÓN:** Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada (ISO 9000:2005, 3.6.6).

#### 4. RESPONSABILIDADES

Cualquier persona involucrada en el servicio brindado al cliente es responsable de identificar los productos no conformes.

Gerente o jefes son responsables de decidir el tratamiento de los productos no conformes según las acciones correctivas tomadas.

#### 5. PROCEDIMIENTO

Durante la ejecución de un servicio, un producto/servicio se considera no conforme cuando afecta el cumplimiento de: estatutos, contratos, estándares técnicos, procedimientos, requerimientos de los equipos y/o materiales.

Los productos no conformes son identificados en sus respectivos procesos y para el caso de productos no conformes en el Almacén son identificados según la instrucción 7.2.03 Procedimiento de Gestión de Almacenamiento; de manera que no sean entregados/instalados o utilizados inadvertidamente. A continuación se detalla el tratamiento de los productos no conformes según el servicio.

Cuadro: Tratamiento de los productos no conformes según el servicio.

Servicio	Productos No Conformes	Forma de Identificar	Control	Registro	Responsable	Corrección
Piscina	Mtto.	Mtto. diario nocturno.	Medición del cloro y Ph.	7.2.103 Instrucción del Mtto. de las Piscinas.	Supervisor de Mtto.	Los niveles de productos que se mezclan y echan en la piscina debe ser el adecuado siempre. Ph 7.2 a 7.6. Si se encuentra por encima de 7.6 le agregan agua. Si se encuentra por debajo de 7.2 le agregan cloro. Cloro de 1 a 1.5 ppm. Si se encuentra por encima de 1.5 le agregan agua. Si se encuentra por debajo de 1 le agregan cloro.
	Limpieza	Limpieza diaria diurna.	Observar si hubiese objetos extraños durante el día.	7.2.103 Instrucción del Mtto. de las Piscinas.	Supervisor de Mtto.	Aspirar la piscina.
	Temperatura (Invierno)	Medir la temperatura de la piscina cada hora.	Medición de la temperatura.	7.2.103 Instrucción del Mtto. de las Piscinas.	Supervisor de Mtto.	Si hubiese alguna diferencia en la marcación se deberá avisar a la jefatura para la corrección de la misma.
Servicios Higiénicos	Limpieza	Inspección y limpieza de los servicios higiénicos.	Revisar el estado de los servicios higiénicos.	7.2.101 Instrucción del Mtto. de Baños.	Operario de Mtto.	Se debe realizar la limpieza 3 veces por día. La revisión se realizará cada 2 hr., si encontrase alguna inconsistencia deberá ser limpiado o proveído por lo que se requiera.
Sauna	Limpieza	Inspección y limpieza de las instalaciones.	Revisar el estado del sauna.	7.2.105 Instrucción del Mtto. del Sauna.	Operario de Mtto.	Se realizará la limpieza si se encontrara alguna imperfección.
	Temperatura	Medición de la temperatura del caldero.	Medición de la temperatura.	7.2.105 Instrucción del Mtto. del Sauna.	Operario de Mtto.	Si hubiese alguna diferencia en la marcación se deberá avisar a la jefatura para la corrección de la misma.
Bungallows	Mtto.	Mtto. después de cada utilización.	Medición de funcionamiento de equipos.	7.2.107 Instrucción de Mtto. de los Bungallows.	Operario de Mtto.	Realizar Mtto. preventivo a todos los electrodomésticos y equipos.
	Limpieza	Inspección y limpieza de las instalaciones.	Revisar el estado del bungallow.	7.2.107 Instrucción de Mtto. de los Bungallows.	Operario de Mtto.	Realizar la limpieza.
Gimnasio	Mtto.	Mtto. después de cada utilización.	Medición de funcionamiento de equipos.	7.2.104 Instrucción del Mtto. del Gimnasio.	Operario de Mtto.	Realizar Mtto. correctivo.
	Limpieza	Inspección y limpieza de las instalaciones.	Revisar el estado del gimnasio.	7.2.104 Instrucción del Mtto. del Gimnasio.	Operario de Mtto.	Limpieza constante de los pasadizos del gimnasio.
Cancha de Uso Múltiple	Mtto.	Mtto. después de cada juego.	Observar la limpieza de la cancha.	7.2.106 Instrucción del Mtto. de la Cancha Múltiple.	Operario de Mtto.	Limpieza constante entre juegos y si algún socio no requiere ese Mtto. deberá firmar el registro de Mtto..
Cancha de Tenis	Mtto.	Mtto. después de cada juego.	Observar la limpieza de la cancha.	7.2.102 Instrucción del Mtto. de Canchas de Tenis.	Operario de Mtto.	Limpieza constante entre juegos y si algún socio no requiere ese Mtto. deberá firmar el registro de Mtto..

Fuente: Elaboración Propia

Todos los equipos y/o partes reprocessados ingresan nuevamente al proceso del servicio, por lo que pasan nuevamente las inspecciones especificadas.

El Jefe del área o departamento involucrado tiene la decisión de iniciar una nota de No Conformidad.

Esta decisión se sustenta con la evaluación de factores de costo y riesgo (cómo afecta la confiabilidad del servicio, la satisfacción del cliente, el costo, la seguridad y el rendimiento del producto)

Los criterios a tomar en cuenta son:

- Reincidencia: qué tan seguido ha ocurrido este problema.
- Impacto: a qué tipo de clientes afecta, a cuántos y a qué nivel.
- Complejidad: qué tan complejo es el problema.
- Tiempo: urgencia de solucionar el problema.
- Costo: costo de mala calidad involucrado

Si decide levantar una nota de No Conformidad ésta seguirá el registro y tratamiento (acción correctiva) según el procedimiento 8.1 Acciones Correctivas y Preventivas.



## Anexo 5: Manual de Procedimientos – Responsabilidad de la Dirección

### Anexo 5.1: Revisión del SGC por la Dirección

5.1.1

Rev.01

Fecha efectiva: 15/01/09

#### 5.1.1 REVISIÓN DEL SGC POR LA DIRECCIÓN

##### 1. OBJETIVO

Definir las actividades y responsabilidades para revisar periódicamente el Sistema de Gestión de Calidad del Club Terrazas.

##### 2. ALCANCE

Aplica a todas las Jefaturas del Club Terrazas.

##### 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Comité de Calidad: Organismo del Club Terrazas, dirigido por el Representante de la Dirección, y conformado por el Presidente, el Gerente General, Gestión de Calidad y los Jefes.

##### 4. PROCEDIMIENTO

###### 4.1 Programar las revisiones del SGC

La Revisión del Sistema de Gestión de Calidad por parte de la Alta Dirección, se realiza dos veces al año, como mínimo.

Gestión de Calidad es responsable de programar las reuniones para la Revisión del Sistema de Gestión de Calidad.

El Representante de la Dirección es responsable de dirigir las reuniones del Sistema de Gestión de Calidad.

###### 4.2 Preparar la información para la revisión

En la reunión se revisa, en forma obligatoria:

- El seguimiento de los acuerdos de la última reunión de Revisión por la Dirección del Sistema de Gestión de Calidad
- El análisis de las Auditorías Internas
- El análisis del estado de las Acciones Preventivas y Acciones Correctivas, verificando que éstas se tomen dentro de un tiempo apropiado
- Análisis de la evolución y cumplimiento de los objetivos de calidad y los indicadores de gestión.
- Análisis del cumplimiento de la Política de Calidad y de la vigencia de la misma. Se analiza la necesidad de cambiar la Política de Calidad o si ésta todavía persigue los objetivos deseados.
- Cambios que podrán afectar al Sistema de Gestión de Calidad.

- Recomendaciones para la mejora.
- Análisis de las estadísticas de quejas de los asociados.
- Análisis del nivel de satisfacción de los asociados respecto a los servicios.

#### **4.3 Revisar el avance del SGC**

El Comité de Calidad revisa el estado y avance del SGC y toma las acciones necesarias para el mejor desempeño del Sistema.

#### **4.4 Definir las conclusiones**

La Alta Dirección define las conclusiones de la revisión y las acciones correctivas y/o preventivas que sean necesarias para la solución de las no conformidades encontradas, estableciendo los responsables de la ejecución y las fechas a realizarse.

#### **4.5 Redactar el acta del SGC**

Gestión de Calidad se encarga de registrar los temas tratados, los acuerdos tomados y las conclusiones de la revisión, los cuales incluyen todas las decisiones y acciones relacionadas con: la mejora de la eficacia del SGC y sus procesos, la mejora del servicio en relación con los requisitos del cliente y las necesidades de recursos en el registro 5.1.R01 Acta de Revisión del Sistema de Gestión de Calidad.

#### **4.6 Revisar y aprobar el acta**

El Representante de la Dirección es responsable de revisar y aprobar si el 5.1.R01 Acta de Revisión del Sistema de Gestión de Calidad contiene todos los temas y acuerdos de la reunión.

#### **4.7 Informar a la Alta Dirección**

Gestión de Calidad es responsable de informar al Comité de Calidad sobre el Acta aprobada.

#### **4.8 Registrar No Conformidades encontradas**

Gestión de Calidad registra las No Conformidades y realiza el seguimiento según el procedimiento 8.1.1 Acciones Correctivas y Preventivas.

#### **4.9 Supervisar aplicación de las AC / AP**

Gestión de Calidad es responsable de supervisar la total aplicación de estas acciones a fin de obtener un mejor desempeño del Sistema de Gestión de Calidad.

### **5. DOCUMENTOS RELACIONADOS**

5.1.R01 Acta de Revisión del Sistema de Gestión de la Calidad.

## Anexo 6: Manual de Procedimientos – Gestión de los Recursos

### Anexo 6.1: Gestión de los Recursos Financieros

6.1.1

Rev.01

Fecha efectiva: 15/01/09

#### 6.1.1 COBRANZAS POR CUOTAS ORDINARIAS

##### 1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener un procedimiento que determine los controles para ejecutar las cobranzas por cuotas ordinarias, con la finalidad de regularizar los pagos de los asociados.

##### 2. ALCANCE

Se aplica el procedimiento a todas las cobranzas de los asociados por motivos de pagos de cuotas ordinarias.

##### 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Sistema RCA:** Sistema Interno del Club Terrazas del Registro y Control de Asociados.

**Cuota Ordinaria:** Pago mensual que efectúa el asociado al Club Terrazas por mantenimiento.

##### 4. RESPONSABILIDADES

**Gerente General:** Es responsable firmar las cartas dirigidas a los asociados deudores.

**Asistente de Cobranzas:** Es responsable de controlar mensualmente el pago de las cuotas de los asociados. Elabora cartas hacia los asociados por diversos motivos. Realiza las gestiones de la publicación de los códigos de los deudores en el diario "El Comercio". Elabora el Listado de los Socios Separados para que el Departamento de Asociados actualice el estado de los asociados. Elabora el Cuadro de Asociados Separados.

**Courier:** Es responsable de enviar las cartas a los domicilios de los asociados deudores y de entregar el cargo al Asistente de Cobranzas.

##### 5. PROCEDIMIENTO

###### 5.1 Control de cuotas ordinarias de los asociados

El Asistente de Cobranzas realiza el seguimiento mensual de las cuotas ordinarias de los asociados por medio del Sistema de RCA, y comunica al Asociado que mantiene cuotas vencidas.

Si el Asociado tiene una deuda de una y dos cuotas, el Asistente de Cobranzas realiza las llamadas telefónicas a los asociados para que cancelen sus deudas.

###### 5.2 ¿El Asociado tiene deuda mayor a 3 cuotas ordinarias?

El Asistente de Cobranzas, por medio del Sistema RCA, elabora el listado de los asociados que tienen deuda mayor de 3 cuotas ordinarias y verifica:

**Si el Asociado tiene deuda mayor a 3 cuotas ordinarias:** el procedimiento continúa en el punto 5.3.

**Si el Asociado no tiene deuda mayor a 3 cuotas ordinarias:** el procedimiento continúa en el punto 5.1.

### **5.3 Elaboración de carta informando la deuda de 3 cuotas ordinarias.**

Si el Asociado tiene una deuda mayor de 3 cuotas ordinarias, el Asistente de Cobranzas elabora la 6.1.R.01 Carta de deuda de 3 cuotas, haciendo mención de la deuda vencida, indicándole que tiene un plazo de 30 días para regularizar el pago de su deuda.

El Asistente de Cobranzas imprime las cartas de los asociados deudores, y se los envía al Gerente General por medio del Asistente Ejecutivo de la Gerencia General.

### **5.4 Firma de las cartas**

El Gerente General firma las cartas y se las regresa al Asistente Ejecutivo de la Gerencia General, quien éste a su vez lo envía al Asistente de Cobranzas.

### **5.5 Envío de las cartas a los asociados.**

El Asistente de Cobranzas coordina con el courier para que este envíe las cartas a los domicilios de los asociados deudores. El courier, al final de la entrega las cartas, le entrega al Asistente de Cobranzas el cargo de la entrega.

### **5.6 Publicación de los códigos de los asociados al periódico.**

El Asistente de Cobranzas coordina con el diario "El Comercio" la publicación en su periódico de los códigos de los asociados que tienen deuda mayor de 3 cuotas ordinarias. En la que además se indica el plazo de 30 días para regularizar el pago de su deuda.

### **5.7 ¿El Asociado cancela la deuda en los próximos 30 días?**

- **Si el Asociado no cancela antes de los 30 días próximos:** continúa en el punto 5.8.
- **Si el Asociado cancela antes de los 30 días próximos:** continúa en el punto 5.1.

### **5.8 Elaboración de carta informando que tienen un plazo adicional de 10 días para la cancelación de la deuda**

El Asistente de Cobranzas elabora la 6.1.R.02 Carta de 10 días de plazo, informando al asociado un plazo último para la cancelación de su deuda.

El Asistente de cobranzas imprime las cartas con los nombres de los asociados deudores, y se los envía al Gerente General por medio del Asistente Ejecutivo de la Gerencia General.

### **5.9 Firma de las cartas**

El Gerente General firma las cartas y se las regresa al Asistente Ejecutivo de la Gerencia General, quien éste a su vez lo envía al Asistente de Cobranzas.

### **5.10 Envío de las cartas a los asociados.**

El Asistente de Cobranzas coordina con el courier para que este envíe las cartas a los domicilios de los asociados deudores. El courier, al final de la entrega las cartas, le entrega al Asistente de Cobranzas el cargo de la entrega

### **5.11 ¿El asociado cancela su deuda dentro de los 10 días como plazo máximo?**

- **Si el Asociado cancela la deuda dentro de los 10 días de plazo:** el procedimiento continúa en el punto 5.1.
- **Si el Asociado no cancela la deuda dentro de los 10 días de plazo:** el procedimiento continúa en el punto 5.12.

### **5.12 Elaboración de carta informando la separación definitiva del Club Terrazas.**

El Asistente de Cobranzas elabora la 6.1.R.03 Carta de separación del Club Terrazas, informando al asociado la separación definitiva del Club Terrazas.

El Asistente de cobranzas imprime las cartas con los nombres de los asociados deudores, y se los envía al Gerente General por medio del Asistente Ejecutivo de la Gerencia General.

### **5.13 Firma de las cartas**

El Gerente General firma las cartas y se las regresa al Asistente Ejecutivo de la Gerencia General, quien éste a su vez lo envía al Asistente de Cobranzas.

### **5.14 Envío de las cartas a los asociados.**

El Asistente de Cobranzas coordina con el courier para que éste haga llegar las cartas a los domicilios de los asociados deudores. El courier, al final de la entrega las cartas, le entrega al Asistente de Cobranzas el cargo de la entrega.

### **5.15 Elaboración del Listado de los asociados separados del Club Terrazas**

El Asistente de Cobranzas elabora el listado de los asociados separados del Club Terrazas y se lo envía al Departamento de Asociados para que actualice el estado de los Asociados en el Sistema RCA según el 7.1.01 procedimiento de Registro y Control de Asociados.

Este punto es una entrada al 6.1.08 procedimiento de Análisis de Cuentas Contables.

### **5.16 Elaboración del Cuadro de Asociados Separados**

El Asistente de Cobranzas elabora el 6.1.R.04 Cuadro de Asociados Separados y lo envía al Gerente General.

### **5.17 Informar al Consejo Directivo**

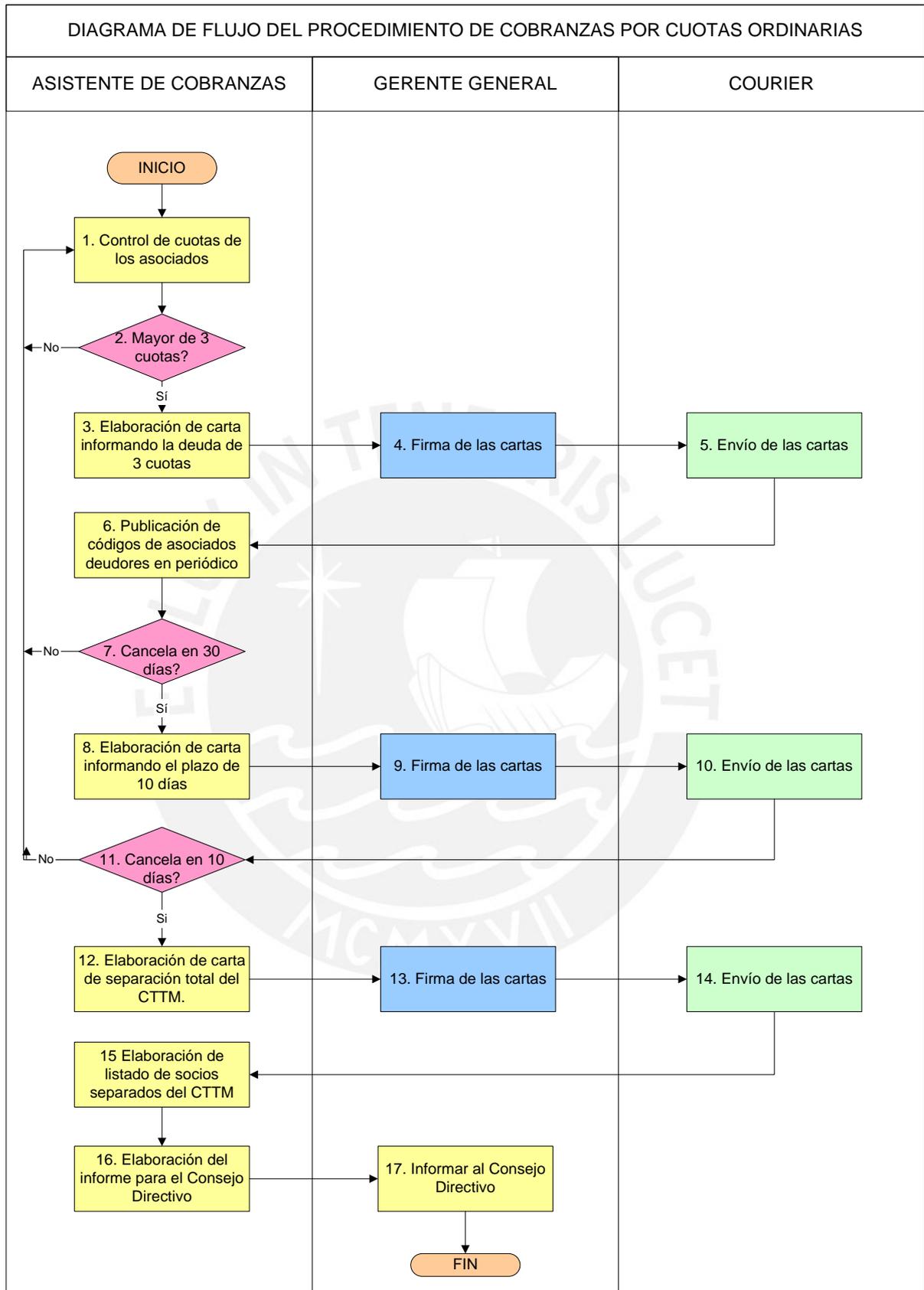
El Gerente General informa al Consejo Directivo los Asociados separados del Club Terrazas.

## **6. DOCUMENTOS RELACIONADOS**

- 7.1.01 Procedimiento de Registro y Control de Asociados
- 6.1.08 Procedimiento de Análisis de Cuentas Contables
- 6.1.R.01 Carta de deuda de 3 cuotas.
- 6.1.R.02 Carta de 10 días de plazo.
- 6.1.R.03 Carta de separación del Club Terrazas.
- 6.1.R.04 Cuadro de Asociados Separados

## **7. ANEXOS**

Diagrama de Flujo



## 6.1.2 COBRANZAS DE LETRAS POR CUOTA DE CAMBIO

### 1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener un procedimiento que determine los controles para ejecutar las cobranzas por letras de los asociados, con la finalidad de regularizar el pago de ingreso de los nuevos asociados del Club Terrazas.

### 2. ALCANCE

El procedimiento abarca los pagos provenientes de los nuevos asociados que financian la deuda en el Club Terrazas por motivos de ingresos.

### 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Sistema RCA:** Sistema Interno del Club Terrazas del Registro y Control de Asociados.

**Letras de Cambio por cuota de Ingreso:** Son pagos mensuales para ser asociados del Club Terrazas.

### 4. RESPONSABILIDADES

**Consejo Directivo:** Es responsable de elegir a qué Banco van a estar destinadas las Letras de cambio por cuota de ingreso.

**Gerente General:** Es responsable de elegir a qué Banco van a estar destinadas las Letras de cambio por cuota de ingreso.

**Jefe del Departamento de Finanzas:** Es responsable de elegir a qué Banco van a estar destinadas las Letras de cambio por cuota de ingreso.

**Asistente de cobranzas:** Es responsable de realizar el control y seguimiento a los asociados para el pago de sus Letras. Archiva la documentación en el file correspondiente. Elaboración de la relación de las Letras para la entrega al Banco. Elabora y actualiza el Control de deuda para el aseguramiento del pago de las letras.

**Banco:** Es responsable de enviar el Dietario de Cobranzas de Letras al Club Terrazas.

**Conserje:** Es responsable de llevar las Letras de cuentas por cuota de ingreso al Banco correspondiente.

### 5. PROCEDIMIENTO

#### 5.1 Recibe documentación.

El Asistente de Cobranzas recibe la documentación del Asistente de Registro y Control de Asociados del 7.1.01 Procedimiento de Captación y Registro de Asociados. La documentación consta de:

- 6.1.R.05 Documento de Financiamiento de Deuda (copia)
- 6.1.R.06 Letras de Cambio por cuenta de Ingreso

#### 5.2 Elaboración del Control de Letras

El Asistente de Cobranzas elabora en una Hoja de Cálculo el 6.1.R.16 Control de Letras en donde se detalla el código, datos del asociado, Fecha de vencimiento, Monto y el Estado de Letras vencidas. Teniendo como finalidad el aseguramiento del pago de las letras.

### **5.3 Elección del Banco para el envío de las Letras de cambio por cuenta de Ingreso.**

El Consejo Directivo y/o el Gerente General y/o al Jefe del Departamento de Finanzas eligen el Banco que va a estar destinado las 6.1.R.06 Letras de cambio por cuenta de Ingreso.

### **5.4 Elaboración de la relación de las Letras de Cambio por cuenta de Ingreso.**

El Asistente de Cobranzas elabora la relación de las 6.1.R.06 Letras de Cambio por cuenta de Ingreso, según sea el Banco, se realiza por Carta (Banco Scotiabank) o CD (Banco de Crédito).

En el caso de la Carta, el Asistente de Cobranzas envía, por medio del Asistente de la Gerencia General, al Gerente General la carta para que éste lo firme.

### **5.5 Envío de la documentación al Banco.**

El Asistente de Cobranzas coloca el conjunto de 6.1.R.06 Letras de Cambio por Cuenta de Ingreso y la Relación de las Letras de Cambio (CD o carta) en un sobre que indique el nombre del Banco el cual va a ser destinado y adjunta la Relación de las Letras de Cambio. Entrega la documentación al Conserje para que éste lo lleve al Banco.

El Asistente de Cobranzas archiva el 6.1.R.05 Documento Financiamiento de Deuda (copia) en el file correspondiente.

### **5.6 ¿El Banco acepta las Letras de Cambio por cuenta de Ingreso?**

El Banco evalúa y decide si acepta las 6.1.R.06 Letras de Cambio por Cuenta de Ingreso.

- El Banco acepta las letras de cambio por cuenta de Ingreso: el procedimiento continúa en el punto 5.7.
- El Banco no acepta las letras de cambio por cuenta de Ingreso: el procedimiento continúa en el punto 5.11.

### **5.7 Comunicar al Asociado**

El Asistente de Cobranzas envía una carta, previamente firmada por el Gerente General, al Asociado por medio de un courier.

En la carta se indica el Banco en donde realizará el pago de sus Letras de Cambio por cuotas de Ingreso, el código de la Letras y las fechas de vencimiento. El procedimiento continúa en el punto 5.13.

### **5.8 Cambio del estado de las Letras**

El Asistente de Cobranzas, en coordinación con el Área de Sistemas, actualiza el Sistema RCA, con la finalidad de cambiar el concepto de letras en cartera por Letras en el Banco. Actualiza el 6.1.R.16 Control de deuda.

### **5.9 Recibir el Dietario de Cobranzas de Letras**

El Asistente de Cobranzas recibe del Banco el Dietario de Cobranzas de Letras, en donde se detalla los pagos de los Asociados en el Banco.

### **5.10 Elaboración del Informe de Dietario**

El Asistente de Cobranzas realiza el Informe de Dietario. Envía el original del Dietario de Cobranzas y el Informe de Dietario al Auxiliar de Caja para que emita el recibo de cancelación de la Letra.

El Asistente de Cobranzas archiva la copia del Dietario de Cobranzas en el file correspondiente. Actualiza el 6.1.R.16 Control de deuda. El procedimiento continúa en el punto 5.13.

#### **5.11 Recibe las Letras de Cambio por cuentas de ingreso.**

El Banco devuelve al Asistente de Cobranzas las Letras de Cambio por cuentas de Ingreso no aceptadas por el Banco.

Las letras de Cambio por cuentas de Ingreso se mantienen como cartera del Club Terrazas.

#### **5.12 Entrega de las Letras de Cambio por cuentas de Ingreso canceladas**

El Asistente de cobranzas entrega las 6.1.R.06 Letras de Cambio por cuentas de Ingreso al Asociado, cuando el asociado le entrega el recibo de pago de las letras respectivas.

El Asistente de Cobranzas entrega la copia del recibo al Asociado y el original lo archiva en el file correspondiente.

Este punto es una entrada del 6.1.08 Procedimiento de Análisis Contables.

#### **5.13 Control y Seguimiento de los pagos de los Asociados**

El Asistente de Cobranzas realiza el control y el seguimiento de los pagos de los asociados, con la ayuda del:

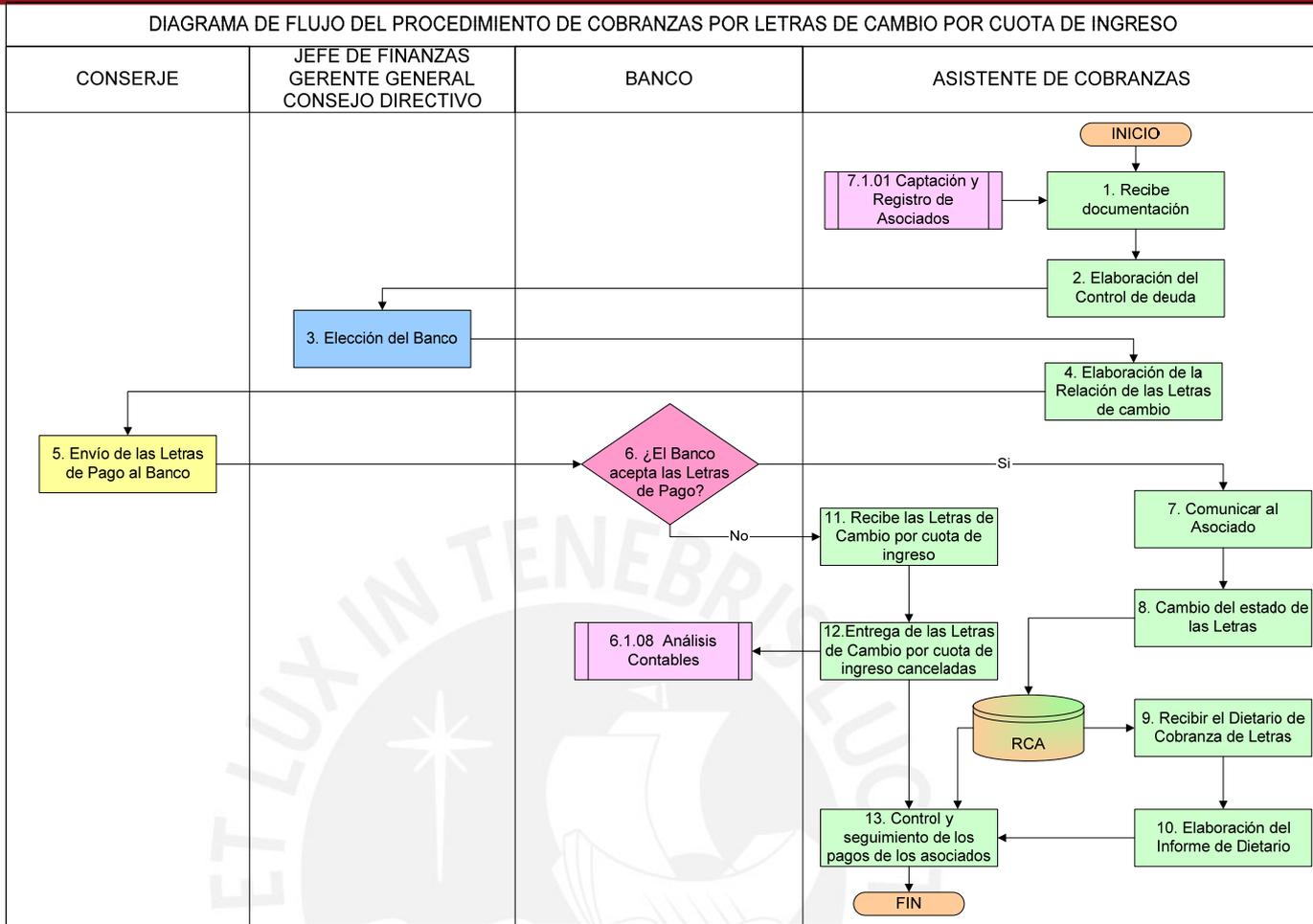
- Documento de Financiamiento de Deuda: para apreciar el número de cuotas que el Asociado debe cancelar.
- Cierre de Caja: para apreciar el estado de los pagos de los Asociados en el Club Terrazas.
- Dietario de Cobranzas de Letras: si los pagos de los Asociados lo realiza en el Banco.

### **6. DOCUMENTOS RELACIONADOS**

Dietario de Cobranzas de Letras  
6.1.R.05 Financiamiento de Deuda  
6.1.R.06 Letras de Cambio por cuota de ingreso  
6.1.R.16 Control de Letras

### **7. ANEXOS**

Diagrama de Flujo



### 6.1.3 CAJA PRINCIPAL

#### 1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener un procedimiento para la ejecución del ingreso del dinero al Club Terrazas, con la finalidad de controlar la Caja Principal de la Institución.

#### 2. ALCANCE

Todos los ingresos de los asociados y no asociados por motivos de pagos de cuotas ordinarias y servicios brindados por el Club Terrazas.

#### 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Sistema RCA:** Sistema Interno del Club Terrazas del Registro y Control de Asociados.

#### 4. RESPONSABILIDADES

**Jefe del Departamento de Finanzas:** Selecciona a qué Banco y cuenta va a estar destinado el dinero en efectivo ingresado en el día

**Asistente del Departamento de Finanzas:** Emite el listado de los ingresos del Centro Promotor y de los abonos al Banco, vía Internet. Verifica el Diario de Caja. Prepara y entrega el efectivo al Conserje para el abono en el Banco.

**Auxiliar de Caja:** Recibir los abonos de los asociados. Elaborar el Diario de Caja – Asociados y llenar el Libro de Caja.

**Conserje:** Depositar el dinero en el Banco correspondiente

#### 5. PROCEDIMIENTO

##### 5.1 Informar el concepto del Pago

El Asociado informa el concepto del pago del Servicio que va a realizar al Auxiliar de Caja y éste comunica el monto respectivo.

##### 5.2 Elaborar el recibo del pago del asociado

El Auxiliar de Caja, por medio del Sistema RCA, elabora el 6.1.R.07 Recibo de pago, ingresando los datos de la persona pagadora y de la descripción del servicio. Luego entrega el recibo de pago al Pagador por el abono a realizar.

##### 5.3 Pagar el ingreso del servicio

El Asociado realiza el pago del Servicio ya sea en efectivo, cheque o tarjeta de crédito (Visa, Master Card, American Express). El Auxiliar de Caja registra el monto abonado por el Asociado en el 6.1.R.08 Libro de Caja

##### 5.4 Imprimir el Diario de Caja

Al final del turno, el Auxiliar de Caja, mediante el Sistema RCA, imprime el 6.1.R.09 Diario de Caja – Asociados y el 6.1.R.10 Diario de Caja – No Asociado, en donde se describen los ingresos del día por parte de los Asociados y No Asociados al Club Terrazas.

##### 5.5 Envío de documentación

El Auxiliar de Caja envía la documentación al Asistente del Departamento de Finanzas.

### 5.6 Verificación del Diario de Caja

El Asistente del Departamento de Finanzas verifica y cuadra el formato (6.1.R.09) “Diario de Caja – Asociados” con la ayuda de la Hoja de Cálculo (6.1.R.11) “Liquidación de Caja”. Verifica el número de serie del voucher, tipo de tarjeta, el monto y el código del asociado.

### 5.7 Selección del Banco a efectuar el abono del efectivo

El Asistente del Departamento de Finanzas prepara el monto de efectivo a abonar y consulta al Jefe del Departamento de Finanzas para seleccionar a qué Banco y cuenta se debe realizar el abono.

### 5.8 Abono en el Banco correspondiente

El Asistente del Departamento de Finanzas prepara y entrega el monto al Conserje para que este realice el abono en la cuenta correspondiente del Club Terrazas. El conserje devuelve al asistente del Departamento de Finanzas el comprobante del abono del Banco.

### 5.9 Elaboración de Cierre de Caja

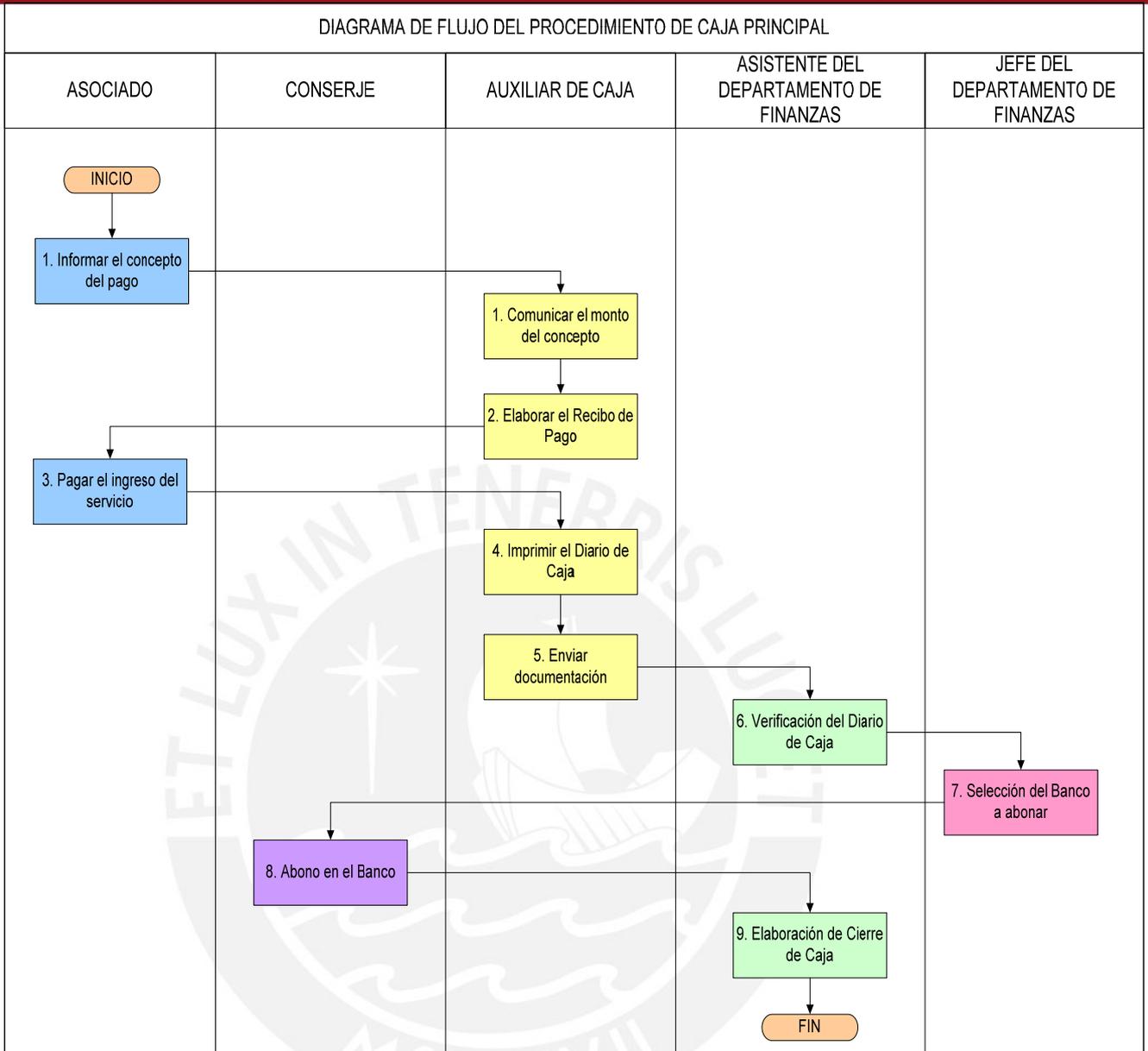
El Asistente del Departamento de Finanzas elabora el Cierre de Caja y lo envía al Auxiliar de Contabilidad. Este punto es una entrada al 6.1.08 procedimiento de análisis de cuentas contables.

## 6. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- 6.1.R.07 Recibo de Pago
- 6.1.R.08 Libro de Caja
- 6.1.R.09 Diario de Caja – Asociado
- 6.1.R.10 Diario de Caja – No Asociado
- 6.1.R.11 Liquidación de Caja

## 7. ANEXOS

- Diagrama de Flujo



## 6.1.4 CAJA SEDES

### 1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener un procedimiento que determine los controles para la ejecución de la Caja de las Sedes del Club Terrazas, permitiendo mejorar los procesos internos del Club Terrazas.

### 2. ALCANCE

Todos los ingresos de los asociados e invitados en las Sedes Chaclacayo, Playa, Centro Promotor y Playa de Estacionamiento.

### 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Sistema RCA:** Sistema Interno del Club Terrazas del Registro y Control de Asociados.

### 4. RESPONSABILIDADES

**Encargado de la Sede:** Emitir los recibos de pagos a los asociados e invitados por el servicio brindado en el Club Terrazas. Recibir el dinero de los asociados.

**Auxiliar de Caja:** Recibe semanalmente el ingreso de las Sedes y elabora los recibos de pago para la entrega a los Encargados.

**Asistente del Departamento de Finanzas:** Archiva la documentación en el file correspondiente.

### 5. PROCEDIMIENTO

#### 5.1 Elaborar los recibos de pago

El Encargado de la Sede elabora el (6.1.R.13) "Recibo de Pago Sede" al asociado y/o invitado por los servicios brindados y recibe el dinero por el pago de éstos.

#### 5.2 Preparar la documentación para la Sede Principal

El Encargado de Sede prepara la documentación que consta de: el (6.1.R.13) "Recibo de Pago Sede", el monto ingresado y el (6.1.R.12) "Ingreso Sede xxx" para la Sede Principal.

#### 5.3 Recibir los Ingresos de las Sedes

Semanalmente, el Encargado de la Sede envía la documentación al Auxiliar de Caja y éste verifica que exista la documentación.

El Auxiliar de Caja realiza el registro de los montos en el Sistema de Registro y Control de Asociados (RCA).

#### 5.4 Elaboración de los Recibos de pago.

El Auxiliar de Caja, por medio del Sistema RCA, elabora el (6.1.R.07) "Recibos de pago" y lo entrega al Encargado de la Sede respectivo.

#### 5.5 Verificación de la documentación ingresada

El Auxiliar de Caja verifica el (6.1.R.13) "Ingreso Sede xxx" con los recibos de pagos emitidos por el encargado de la sede por el servicio ofrecido (invitados, toallas, alquiler luz y reservaciones). Verificándose también el efectivo ingresado.

### 5.6 Archivar la documentación

El Auxiliar de Caja entrega la documentación al asistente del departamento de Finanzas. El asistente del Departamento de Finanzas archiva la documentación recibida en el file correspondiente.

La documentación es entrada del procedimiento de Caja Principal (6.1.03).

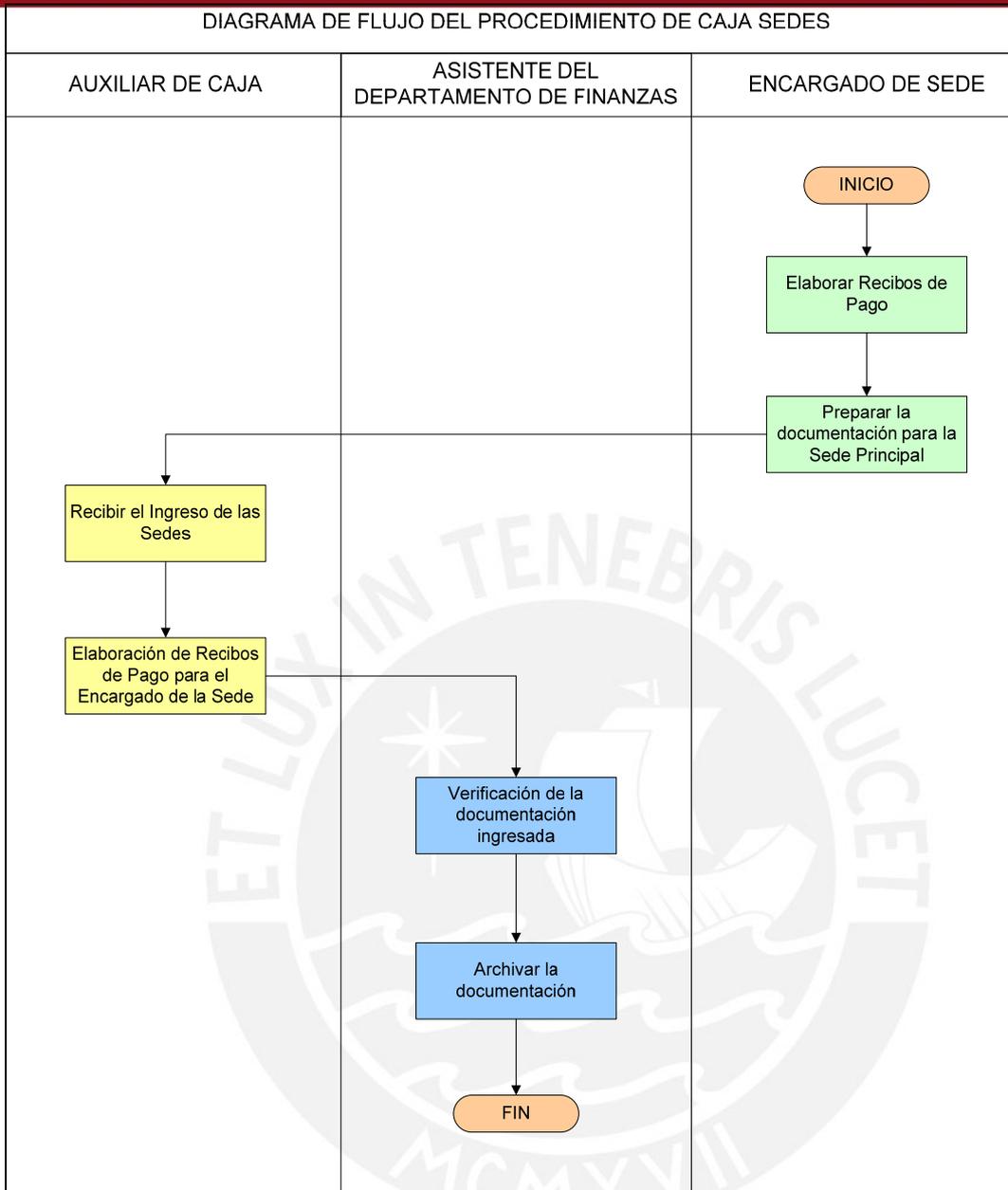
## 6. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- 6.1.R.07 "Recibo de pago"
- 6.1.R.12 "Ingreso Sede xxx"
- 6.1.R.13."Recibo de pago Sede"

## 7. ANEXOS

Diagrama de Flujo





## 6.1.5 PAGO A PERSONAL

### 1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener un procedimiento que determine los controles para ejecutar los pagos a los empleados y obreros del Club Terrazas, con la finalidad de que la Institución cumpla con sus compromisos de pagos a sus trabajadores.

### 2. ALCANCE

El procedimiento abarca a todos los empleados y obreros que laboran en el Club Terrazas.

### 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Sistema de Gestión Administrativa:** Sistema Interno del Club Terrazas que sirve para la elaboración de los archivos para los abonos de los distintos Bancos.

**Sistema TeleBanking:** Sistema del Banco Scotiabank en el cual se ingresa abonos del Club Terrazas para el pago de sus trabajadores.

**Sistema Telecrédito:** Sistema del Banco de Crédito en el cual se ingresa abonos del Club Terrazas para el pago de sus trabajadores.

### 4. RESPONSABILIDADES

**Jefe del Departamento de Finanzas:** Da visto bueno al Reporte de la Planilla. Autoriza el abono en el Banco Scotiabank.

**Asistente del Departamento de Finanzas:** Registro en el Internet los montos los cuales van ser destinados al pago del personal. Elabora la carta destinada al Banco Scotiabank.

**Sub Contador:** Recibe la documentación adjunta del Asistente del Departamento de Finanzas.

### 5. PROCEDIMIENTO

#### 5.1. Recibir el Reporte de planilla

El Jefe del Departamento de Finanzas recibe el 6.2.R.01 Reporte de Planillas del Área de Recursos Humanos, según el 6.2.01 procedimiento Elaboración de Planillas.

#### 5.2. Dar visto bueno al Reporte de Planilla

El Jefe del Departamento de Finanzas da el visto de bueno al 6.2.R.01 Reporte de Planillas; y se lo envía al Asistente del Departamento de Finanzas.

#### 5.3. Elaboración de los archivos de Abono

El Asistente del Departamento de Finanzas ingresa al Sistema de Gestión Administrativa (SGA) al módulo "Envío a Banco". Luego, ingresa el código del trabajador y el monto a recibir de cada los trabajador que pertenece a un Banco específico.

Automáticamente se genera los archivos de abono para el Banco de Crédito y del Scotiabank.

#### 5.4. ¿El abono es en el Banco de Crédito o Scotiabank?

El Asistente del Departamento de Finanzas abona los montos de acuerdo al Banco.

- Si el abono es en el Banco Scotiabank: el procedimiento continúa en el punto 5.4
- Si el abono es en el Banco de Crédito: el procedimiento continúa en el punto 5.10.

### **5.5. Ingresar al Sistema TeleBanking**

El Asistente del Departamento de Finanzas ingresa al Sistema TeleBanking digitando su propia clave de seguridad.

### **5.6. Descargar el archivo Abono al Banco Scotiabank**

El Asistente del Departamento de Finanzas descarga el archivo Abono al Scotiabank, y avisa al Jefe del Departamento de Finanzas para que éste autorice el abono.

### **5.7. Autorizar el Abono**

El Jefe del Departamento de Finanzas ingresa al Sistema TeleBanking digitando su propia clave de seguridad.

El Jefe del Departamento de Finanzas autoriza el abono de los sueldos y salarios, y comunica al Asistente del Departamento de Finanzas de la autorización.

### **5.8. Transmitir abono**

El Asistente del Departamento de Finanzas ingresa al Sistema TeleBanking digitando su propia clave de seguridad, para que pueda transmitir el abono.

### **5.9. Impresión del Comprobante de Pago del Scotiabank**

El Asistente del Departamento de Finanzas imprime el comprobante de pago para dar conformidad al abono realizado. El procedimiento continúa en el punto 5.13.

### **5.10. Ingresar al Sistema Telecrédito**

El Asistente del Departamento de Finanzas ingresa Sistema Telecrédito, digitando su propia clave de seguridad.

### **5.11. Descargar el archivo Abono al Banco de Crédito**

El Asistente del Departamento de Finanzas descarga el archivo Abono al Crédito. Luego, transmite el abono.

### **5.12. Impresión del Comprobante de Pago del Banco de Crédito**

El Asistente del Departamento de Finanzas imprime el comprobante de pago para dar conformidad al abono realizado.

### **5.13. Adjunta la documentación**

El Asistente del Departamento de Finanzas adjunta el Reporte de Planilla, el comprobante de Pago del Banco de Crédito y el comprobante de Pago del Banco Scotiabank y se lo envía al Sub Contador. Este punto es una entrada del 6.1.08 procedimiento de Análisis de Cuentas Contables.

## **6. DOCUMENTOS RELACIONADOS**

6.1.08 Procedimiento de Análisis de Cuentas Contables

6.2.01 Procedimiento para la elaboración de Planillas.  
6.2.R.01 Reporte de Planillas



## 6.1.6 PAGO A PROVEEDORES

### 1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener un procedimiento que determine los controles para ejecutar el pago a los proveedores, con la finalidad de cumplir con los compromisos del Club Terrazas respecto a los proveedores.

### 2. ALCANCE

El procedimiento se aplica a las obligaciones de pago del Club Terrazas.

### 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Sistema RCA:** Sistema Interno del Club Terrazas del Registro y Control de Asociados.

### 4. RESPONSABILIDADES

**Presidente del Club Terrazas:** Es responsable de la firma de los cheques - voucher para el pago de los proveedores.

**Tesorero del Club Terrazas:** Es responsable de la firma de los cheques – voucher para el pago de los proveedores.

**Gerente General:** Da visto bueno en los cheques - voucher.

**Jefe del Departamento de Finanzas:** Da visto buenos en los cheques - voucher.

**Sub Contador:** Recibe la documentación para la ejecución del 6.1.08 Procedimiento de Análisis de Cuentas Contables.

**Asistente del Departamento de Finanzas:** Es responsable de la elaboración de los cheques - voucher.

**Auxiliar de Trámite Documentario:** Es responsable de la entrega de los cheques a los proveedores

### 5. PROCEDIMIENTO

#### 5.1. Recibe documentación

El Asistente del Departamento de Finanzas recibe la documentación del Asistente de Contabilidad según el 6.1.07 Procedimiento de Provisiones por Pagar.

La documentación consta de:

- Requerimientos: Contrato, orden de compra, orden de servicio.
- Compromiso de pago: Facturas, recibos por honorarios, notas de crédito, notas de débito, recibos por servicios públicos.
- Evidencia del producto y servicio: 7.2.R.01 Acta de Aceptación del Servicio y la7.2.R.02 Guía de Remisión.

#### 5.2. Elaboración de cheques - voucher

El Asistente del Departamento de Finanzas elabora los cheques – voucher para el pago a los proveedores por medio del Sistema RCA.

### 5.3. Visto Bueno de los Cheques - voucher

El Asistente del Departamento de Finanzas envía los cheques – voucher al Jefe del Departamento de Finanzas. Luego el Jefe del Departamento de Finanzas da el visto bueno a los cheques - voucher y lo devuelve al Asistente del Departamento de Finanzas.

El asistente del Departamento de Finanzas envía los documentos al Asistente de la Gerencia General, quien éste a su vez lo reenvía al Gerente General.

El Gerente General da visto a los cheques - voucher y lo devuelve al Asistente de la Gerencia General, quien éste a su vez lo regresa al Asistente del Departamento de Finanzas.

### 5.4. Firma de los cheques - voucher

El asistente del Departamento de Finanzas envía los cheques - voucher al Presidente y/o Tesorero del Club Terrazas para que éstos firmen autorizando el pago a los proveedores. El Presidente y/o el Tesorero devuelven los cheques - voucher al Asistente del Departamento de Finanzas.

### 5.5. Envío de la documentación

El Asistente del Departamento de Finanzas envía la documentación al Auxiliar de Trámite Documentario.

### 5.6. Verificación de la documentación para el pago al proveedor

El Auxiliar de Trámite Documentario pide la copia “Emisor” del compromiso de pago (Facturas, recibos por honorarios, notas de crédito, notas de débito, recibos por servicios públicos) al proveedor para verificar con los compromisos de pagos originales la validez del proveedor. En caso de no cuadrar los conceptos o montos, el Auxiliar de Trámite Documentario no entrega el cheque

El Auxiliar de Trámite Documentario sella y firma el compromiso de pago como registro de la cancelación.

### 5.7. Firma del Cheque - Voucher

El Proveedor firma el Cheque – Voucher y lo devuelve al Auxiliar de Trámite Documentario

### 5.8. Entrega del cheque

El Auxiliar de Trámite Documentario desglosa el Cheque – Voucher y entrega solo la parte del cheque al proveedor. El Proveedor firma y coloca su DNI en el Cheque – Voucher

El Auxiliar de Trámite Documentario envía la documentación al Asistente del Departamento de Finanzas

### 5.9. Envío de documentos

El Asistente del Departamento de Finanzas envía los documentos al Sub Contador para que ejecute el 6.1.08 Procedimiento de Análisis de Cuentas Contables.

## 6. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- 6.1.07 Procedimiento de Provisiones por Pagar.
- 6.1.08 Procedimiento de Análisis de Cuentas Contables.
- 7.2.R.03 Orden de compra
- 7.2.R.01 Acta de Aceptación del Servicio
- 7.2.R.02 Guía de Remisión

## 6.1.7 PROVISIONES POR PAGAR

### 1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener un procedimiento que determine los controles para ejecutar las provisiones por pagar, con la finalidad de cumplir con los compromisos del Club Terrazas.

### 2. ALCANCE

El procedimiento se aplica a las obligaciones de pago del Club Terrazas.

### 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Sistema ABACONT:** Sistema Interno que se encarga de la Contabilidad del Club Terrazas.

### 4. RESPONSABILIDADES

**Asistente de Contabilidad:** Es responsable de verificar la documentación recibida por el Asistente del Departamento de Operaciones. Registra la información en el Sistema ABACONT. Archivo de la copia de la documentación.

**Asistente del Departamento de Finanzas:** Recibe la documentación para que realice el 6.1.06 Procedimiento de pagos a proveedores.

### 5. PROCEDIMIENTO

#### 5.1. Recibe documentación

El Asistente de Contabilidad recibe la documentación de las distintas Jefaturas.

La documentación consta de: Compromiso de pago: Facturas, recibos por honorarios, notas de crédito, notas de débito, recibos por servicios públicos, boletas de venta, entre otros.

#### 5.2. Verificación de la documentación

El Asistente de Contabilidad verifica que cuadre los conceptos. De no cuadrar, el Asistente de Contabilidad se comunica con el Responsable para solucionar el inconveniente.

#### 5.3. Clasificar los documentación

El Asistente de Contabilidad clasifica la documentación en los distintos tipos. Los tipos de documentación son: facturas, recibos por honorarios, notas de crédito, notas de débito, percepciones, servicios públicos, boletas de venta, entre otros.

#### 5.4. Registro de información

El Asistente de Contabilidad ingresa al Sistema ABACONT para registrar los datos para la provisión de las cuentas, e identifica el tipo de documento para acceder al registro de la data.

El Asistente de Contabilidad registra los datos de la documentación, tal como: la fecha de emisión, fecha de recepción y el número de documento.

El Asistente de Contabilidad analiza que número de cuenta corresponde el tipo de documento que se va a registrar.

El Asistente de Contabilidad, luego de registrar el número de cuenta, registra el monto a provisionar.

#### **5.5. Verificación del Registro en el Sistema ABACONT**

El Asistente de Contabilidad verifica que el ingreso de los datos concuerde con los datos del documento en físico. De no concordar los datos, el Asistente de Contabilidad ajusta el registro generando un contra asiento o una nota de crédito.

#### **5.6. Procesamiento del Asiento Contable de Provisión**

El Asistente de Contabilidad luego de verificar los datos, procesa por medio del Sistema ABACONT el Asiento Contable de Provisión.

El Asistente de Contabilidad saca copia a la documentación y envía la documentación original al Asistente del Departamento de Finanzas para que ejecute el 6.1.06 Procedimiento de pagos a proveedores.

#### **5.7. Archivo de la copia de la documentación**

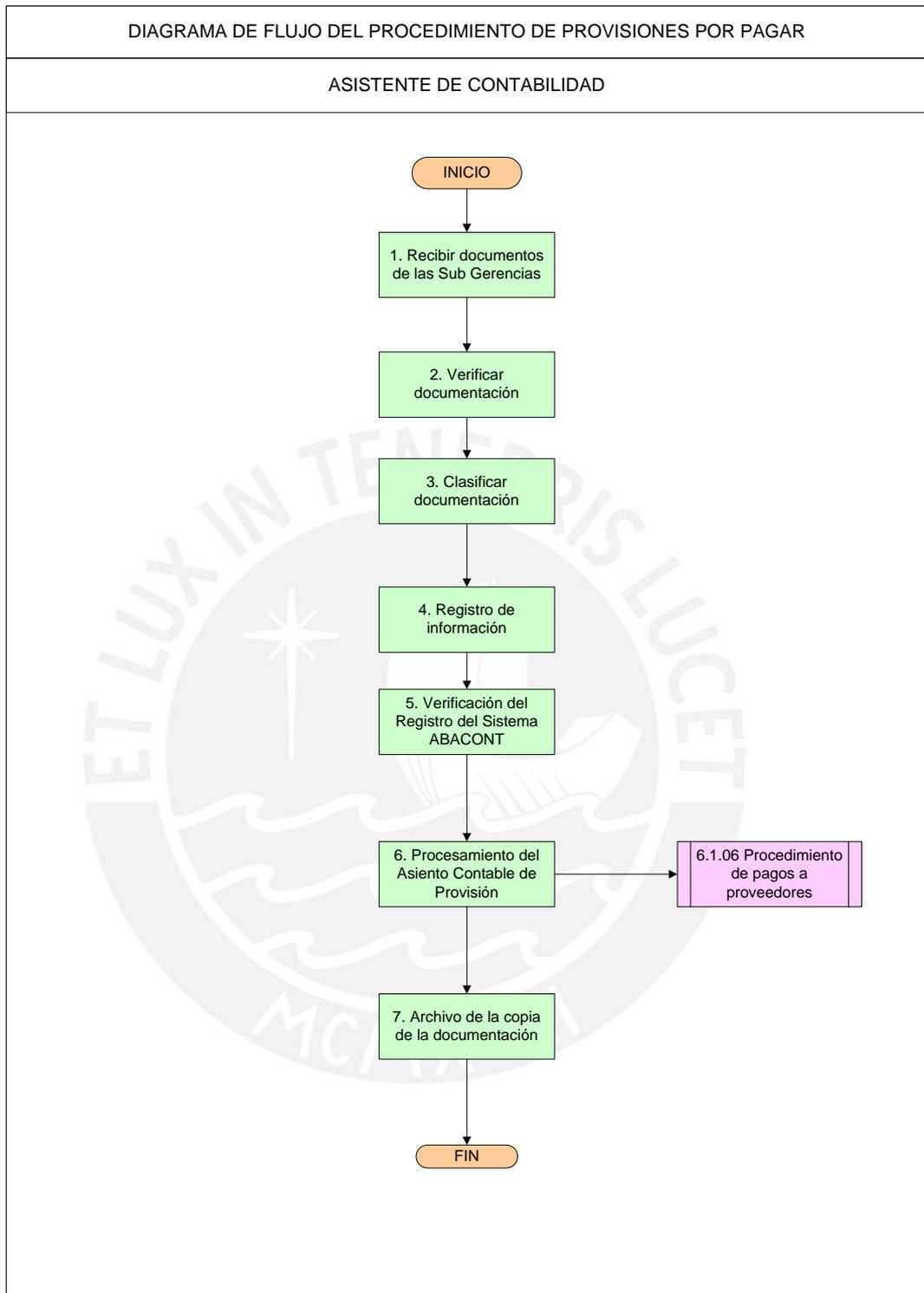
El Asistente de Contabilidad archiva la copia de la documentación en el file correspondiente.

### **6. DOCUMENTOS RELACIONADOS**

6.1.06 Procedimiento de pagos a proveedores.

### **7. ANEXOS**

Diagrama de Flujo



## 6.1.8 ANÁLISIS DE CUENTAS CONTABLES

### 1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener un procedimiento que determine los controles para realizar el análisis de las cuentas contables para elaborar de manera efectiva los estados financieros del Club Terrazas.

### 2. ALCANCE

El procedimiento abarca todas las gestiones económicas del Club Terrazas

### 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Sistema ABACONT:** Sistema Interno del Club Terrazas que tiene como función la Contabilidad del Club.

**Sistema Caja y Banco:** Sistema Interno del Club Terrazas que interactúa los montos del Club con los Bancos.

### 4. RESPONSABILIDADES

**Jefe del Departamento de Finanzas:** Analiza los Estados Financieros.

**Sub Contador:** Ingresa los datos al Sistema ABACONT. Elabora los estados financieros del Club Terrazas.

**Auxiliar de Contabilidad:** Verifica los documentos ingresados a Contabilidad como de planillas, compras, ventas, ingresos de Cierre de Caja y movimientos bancarios.

### 5. PROCEDIMIENTO

#### 5.1. Análisis de la planilla

El Asistente de Contabilidad al provisionar las cuentas (6.1.07 procedimiento de provisiones por pagar) automáticamente genera el Asiento Contable de Sueldos y Salarios.

El Asistente del Departamento de Finanzas al emitir el cheque de pago al proveedor (6.1.06 procedimiento de pagos a proveedor), con el Sistema Caja y Banco, automáticamente genera el Asiento Contable de Cancelación.

El Sub Contador analiza la Plantilla mediante el cuadro de los montos totales (ONP, ESSALUD, AFP, etc.) del Asiento Contable de Sueldos y Salarios con el Asiento Contable Pagos al Personal (Gastos, tributos, etc.).

En el caso de no cuadrar, se comunica con el Asistente de Contabilidad o al Asistente del Departamento de Finanzas para que revisen y solucionen sus cuentas; también existen casos, que el Sub Contador lo soluciona.

#### 5.2. Análisis de Compras

El Asistente de Contabilidad al provisionar las cuentas (6.1.07 procedimiento de provisiones por pagar) automáticamente genera el Asiento Contable de Provisión.

El Asistente del Departamento de Finanzas al emitir el cheque de pago al proveedor (6.1.06 procedimiento de pagos a proveedor), con el Sistema Caja y Banco, automáticamente genera el Asiento Contable de Cancelación.

El Sub Contador analiza las Compras mediante el cuadro de los montos totales del Asiento Contable de Provisión con el Asiento Contable de Cancelación.

En el caso de no cuadrar, se comunica con el Asistente de Contabilidad o al Asistente del Departamento de Finanzas para que revisen y solucionen sus cuentas; también existen casos, que el Sub Contador lo soluciona.

Nota: Compras abarca: facturas, tickets de la máquina registradora, boletas de pago, recibos por honorarios y notas de abono de crédito.

### 5.3. Análisis de Ventas

El Asistente del Departamento de Finanzas al emitir las facturas de ventas (6.1.06 procedimiento de pagos a proveedor), con el Sistema Caja y Banco, automáticamente genera el Asiento Provisión de Ventas.

El Asistente del Departamento de Finanzas realiza las cobranzas de las ventas mediante el Sistema Caja y banco.

El Sub Contador analiza que cuadre el número y montos de las facturas (en físico) con las cobranzas realizadas en Sistema Caja y Banco.

En el caso de que no cuadre, el Sub Contador se comunica con el Asistente del Departamento de Finanzas para que revise su actividad de emisión y cobro de facturas.

### 5.4. Análisis del Cierre de Caja

El Asistente del Departamento de Finanzas (según el procedimiento 6.1.03 Caja Principal) obtiene:

- 6.1.R.11 Liquidación de Caja
- 6.1.R.09 Diario de Caja - Asociado
- 6.1.R.10 Diario de Caja – No Asociado

El Auxiliar de Contabilidad verifica los montos de la (6.1.R.11) Liquidación de Caja con el (6.1.R.9) Diario de Caja - Asociado y el (6.1.R.10) Diario de Caja – No Asociado

En el caso de no cuadrar, el Auxiliar de Contabilidad se comunica con el Asistente del Departamento de Finanzas para que revise los registros mencionados.

### 5.5. Análisis de las conciliaciones bancarias

El Sub Contador verifica los montos de los Estados Bancarios con:

- Los montos de Cierre de Caja. (6.1.03 Caja Principal)
- Las Cobranzas por letras de Asociados. (6.1.02 Cobranzas por letras)
- Los montos de los cheques girados. (6.1.05 pagos a personal y 6.1.06 pagos a proveedores)

En el caso que el Sub Contador no cuadre los montos mencionados, se comunica con los responsables de las actividades para que revisen sus ingresos.

En el caso de que el error no es interno, el Sub Contador se comunica con el Banco para que regularice sus montos.

### 5.6. Procesamiento de datos en el Sistema ABACONT

El Sub Contador procesa la data en el Sistema Contable ABACONT para la obtención de Estados Financieros.

### 5.7. Impresión de los Estados Financieros

El Sub Contador imprime los estados financieros tales como: Estado de Ganancias y Pérdidas, Balance General, y otros que le encomiende el Jefe del Departamento de Finanzas.

El Sub Contador analiza los Estados Financieros e informa al Jefe del Departamento de Finanzas las ciertas desviaciones existentes.

El Sub Contador envía los estados financieros al Jefe del Departamento de Finanzas.

### 5.8. Análisis de los Estados Financieros

El Jefe del Departamento de Finanzas analiza los Estados Financieros para conocimiento del funcionamiento económico del Club Terrazas. El Jefe del Departamento de Finanzas entrega los reportes al Gerente General para la toma de decisiones.

## 6. DOCUMENTOS RELACIONADOS

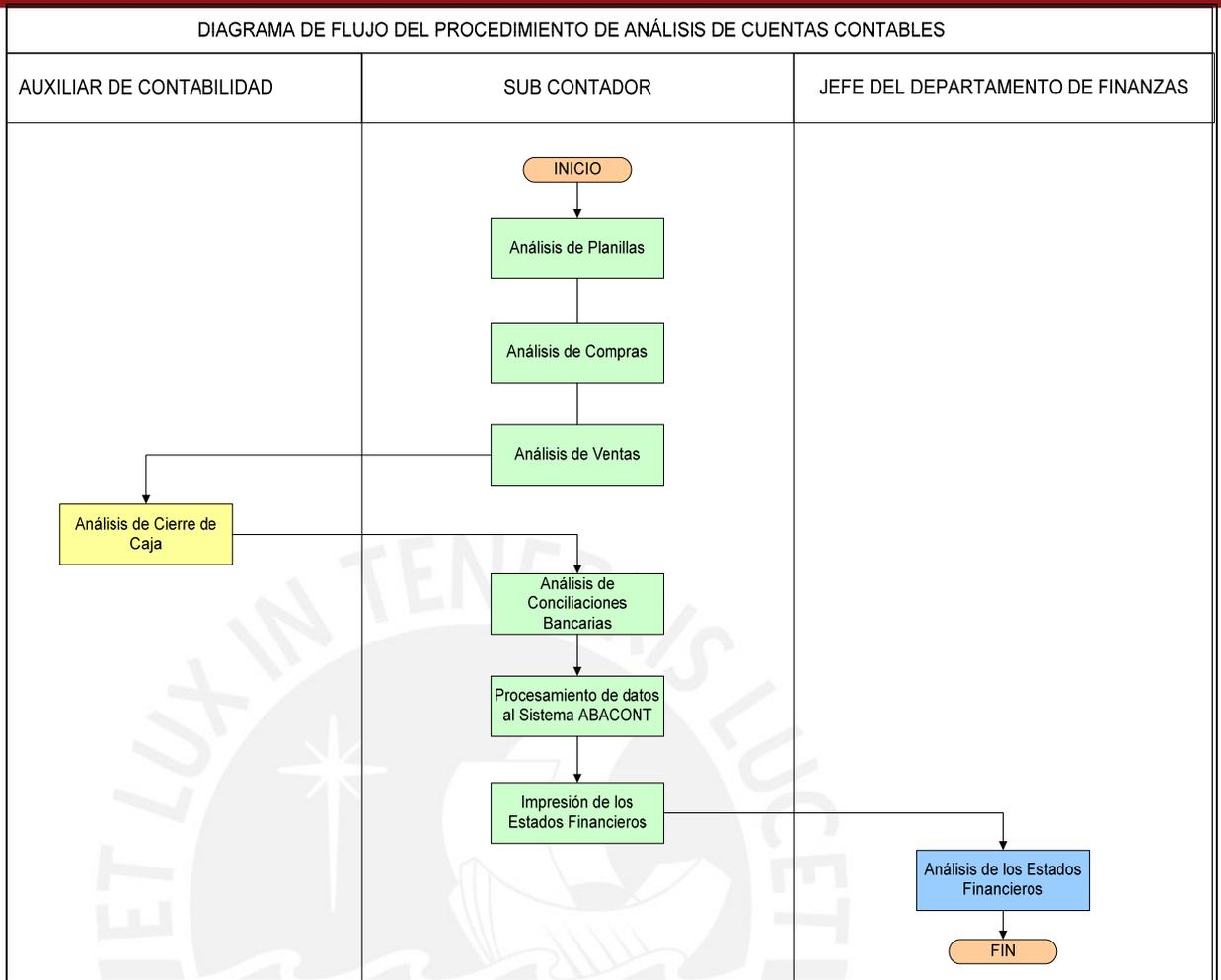
6.1.R.11 Liquidación de Caja

6.1.R.09 Diario de Caja - Asociado

6.1.R.10 Diario de Caja – No Asociado.

## 7. ANEXOS

Diagrama de Flujo



## 6.1.9 PRESUPUESTO

### 1. OBJETIVO

Administrar, controlar y supervisar el ejercicio de los recursos administrados por el Club Terrazas, de tal forma que se refuerce el cumplimiento de las medidas de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal en el ejercicio de las funciones.

### 2. ALCANCE

El procedimiento incluye la elaboración, control y seguimiento del Presupuesto Anual del Club Terrazas.

### 3. RESPONSABILIDADES

**Jefatura de Finanzas:** Es el órgano responsable de elaborar el Presupuesto anual del Club Terrazas.

**Gerencia General:** Es el órgano responsable de revisar, analizar y dar el visto bueno al Presupuesto Anual y de aprobar el Informe mensual de sustento.

**Consejo Directivo:** Es el órgano responsable de revisar, analizar y aprobar el Presupuesto Anual del Club Terrazas.

### 4. PROCEDIMIENTO

#### 4.1. Elaboración del Presupuesto

1. La Jefatura de Finanzas elabora el presupuesto Anual y lo sustenta ante el Gerente General.
2. El Gerente General revisa, analiza y da el visto bueno al Presupuesto Anual y lo presenta al Consejo Directivo.
3. El Consejo Directivo analiza y aprueba el Presupuesto Anual.

#### 4.2. Control y Seguimiento

1. La Jefatura de Finanzas elabora un informe mensual de seguimiento, comparando las cifras reales con las registradas en el presupuesto.
2. La Jefatura de Finanzas elabora un informe de análisis de variaciones, cuando se producen variaciones en la Caja Final Acumulada en  $\pm 10\%$ .
3. La Jefatura de Finanzas presenta a la Gerencia General tanto el Informe mensual de seguimiento como el Informe de análisis de variaciones, cuando aplica, para su análisis y aprobación.
4. La Gerencia General presenta al Consejo Directivo el Informe mensual de seguimiento y el Informe de análisis de variaciones, cuando corresponde, para su análisis y aprobación.

## Anexo 6.2: Gestión de los Recursos Humanos.

6.2.1

Rev.01

Fecha efectiva: 15/01/09

### 6.2.1 PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE PLANILLAS

#### 1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener un procedimiento que determine los controles para la elaboración de las planillas, con la finalidad de pagar correctamente las remuneraciones.

#### 2. ALCANCE

El procedimiento abarca a todos los pagos del personal administrativo y operativo del Club Terrazas.

#### 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Sistema de Planillas:** Sistema Interno del Club Terrazas para el pago de la Planillas

#### 4. PROCEDIMIENTO

##### 4.1. Actualización del Sistema Planilla

El Jefe de Recursos Humanos actualiza el Sistema de Planilla ingresando los nuevos porcentajes de planilla según las modificaciones de Ley, tales como:

- AFP
- EsSalud
- SNP
- Otros conceptos

##### 4.2. Recibe documentación

El Jefe de Recursos Humanos recibe el "Reporte de Asistencia" y el "Reporte de Horas Extras" de los Jefes del Club Terrazas.

##### 4.3. Ingresar al Sistema Planilla

El Jefe de Recursos Humanos ingresa al Sistema de Planillas.

##### 4.4. Registro de la Asistencia del Personal

El Jefe de Recursos Humanos registra la Asistencia del Personal según el documento de "Reporte de Asistencia".

##### 4.5. Registro de las Horas Extras

El Jefe de Recursos Humanos registra las Horas Extras del Personal según el documento de "Reporte de Horas Extras", autorizado por la Jefatura correspondiente.

##### 4.6. Procesa el Cálculo de la Planilla

Luego de haber ingresado la asistencia del personal y las horas extras, el Jefe de Recursos Humanos procede el cálculo de la Planilla.

#### 4.7. Imprimir Planilla

El Jefe de Recursos Humanos imprime el 6.2.R01 Reporte de Depósito de Planilla.

#### 4.8. Visto bueno del Reporte de la Planilla

El Jefe de Recursos Humanos da el visto bueno al 6.2.R01 Reporte de Depósito de Planilla y se lo envía al Jefe de Finanzas.

#### 4.9. Visto bueno del Reporte de la Planilla

El Jefe de Finanzas recibe y da el visto bueno al 6.2.R01 Reporte de Depósito de Planilla. Este punto es una entrada al 6.1.05 Procedimiento de Pagos al personal.

### 5. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- 6.2.R01 Reporte de Depósito de Planilla
- 6.1.05 Procedimiento de Pagos al Personal



## 6.2.2 PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE PDT

### 1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener un procedimiento que determine los controles para la elaboración del Programa de Declaración Telemática (PDT), con la finalidad de cumplir con el pago de las obligaciones tributarias del Club Terrazas a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.

### 2. ALCANCE

El procedimiento abarca a todos los pagos por obligaciones tributarias del Club Terrazas.

### 3. RESPONSABILIDADES

**Jefe de Recursos Humanos:** Es responsable de registrar los datos de la planilla del personal en cada concepto del PDT. Generar y enviar el archivo a la SUNAT para el pago de las obligaciones tributarias del Club Terrazas

### 4. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**PDT:** Programa de Declaración Telemática con la finalidad de cumplir con los pagos tributarios.

### 5. PROCEDIMIENTO

#### 5.1. Ingresar al PDT

El Jefe de Recursos Humanos ingresa al PDT. Luego ingresa al Menú “Declaraciones”.

#### 5.2. Registro de Datos

El Jefe de Recursos Humanos registra los datos de la Planilla. El registro de los datos se realiza por trabajador.

##### 5.2.1. Registrar la Sede del Trabajador.

El Jefe de Recursos Humanos hace click en “Jornada Laboral”, luego en “Establecimiento” y marca la Sede en donde labora el trabajador. Luego hace click en Aceptar

##### 5.2.2. Registrar las Horas Laboradas.

El Jefe de Recursos Humanos registra las horas ordinarias y las horas de sobre tiempo. Luego hace click en Aceptar

##### 5.2.3. Registra los ingresos

El Jefe de Recursos Humanos hace click en “Ingresos, Tributos y Conceptos”

#### 1. Registro en el concepto Ingreso

El Jefe de Recursos Humanos ingresa los montos de los conceptos de:

- Remuneración o Jornal Básico
- Trabajo de Feriado o Día de Descanso

- Trabajo de Sobretiempo (25%)
- Trabajo de Sobretiempo (35%)
- Incremento de Afiliación a AFP 10.23%
- Incremento de Afiliación a AFP 3.00%
- Remuneración hora de Permiso Lactancia.
- Alimentación Principal en dinero

## **2. Registro en el concepto de Ingresos de Asignación**

El Jefe de Recursos Humanos ingresa los montos de los conceptos de:

- Asignación Familiar
- Asignación Vacacional
- Asignación de Escolaridad 30 Jornal Básico / Año

## **3. Registro en el concepto Ingresos Bonificación**

El Jefe de Recursos Humanos ingresa los datos de los conceptos de:

- Bonificación de 25 y 30 años de servicio
- Bonificación de Riesgo de caja
- Bonificación Regulares

## **4. Registro en el Concepto Ingresos gratificaciones / aguinaldos**

El Jefe de Recursos Humanos ingresa los montos de gratificaciones y aguinaldos.

## **5. Registro en el concepto Ingresos Indemnizaciones**

El Jefe de Recursos Humanos ingresa los montos de indemnizaciones.

## **6. Registro en el concepto de Aportación de trabajador / pensión**

El Jefe de Recursos Humanos ingresa los montos de los conceptos de:

- Comisión AFP porcentual (AFP Comisión)
- Prima de Seguro AFP (AFP Seguro)
- Aporte Obligatorio (AFP Fondo)

## **7. Registro en el concepto de Régimen Laboral**

El Jefe de Recursos Humanos ingresa los montos de Régimen Laboral.

## **8. Registro en el Concepto de Descuentos al Trabajador**

El Jefe de Recursos Humanos ingresa los montos de los conceptos de:

- Adelantos
- Cuota Sindical
- Descuento autorizado mandato judicial
- Tardanzas
- Inasistencias

### 9. Registro en el Concepto Varios

El Jefe de Recursos Humanos ingresa el monto de Ingresos de 4<sup>ta</sup> categoría que se considera de 5<sup>a</sup> categoría.

### 10. Registro en el Concepto Otros Conceptos

El Jefe de Recursos Humanos ingresa otros montos que no estén considerados en el PDT.

#### 5.2.4. Generar archivo de envío

El Jefe de Recursos Humanos, mediante el PDT, genera automáticamente el archivo de envío.

#### 5.2.5. Enviar archivo

El Jefe de Recursos Humanos ingresa a la Web de la SUNAT [www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe) para descargar el archivo. Recibe la conformidad si la transacción fue exitosa y se lo envía a la Jefatura de Finanzas para el pago respectivo.

## 6. DOCUMENTOS RELACIONADOS

6.2.R.01 Reporte de Depósito de Planillas

## 6.2.3 PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

### 1. OBJETIVO

Convocar, evaluar y seleccionar a candidatos idóneos, que cubran los cargos vacantes que se presenten en la organización.

### 2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica a todos los requerimientos enviados por el Gerente General o Jefes, etc. Se excluye posiciones por recomendados (cargos de confianza)

### 3. RESPONSABILIDADES

**Gerente General / Jefe:** Es responsable de enviar las cartas y correos electrónicos de solicitud de personal (modalidad, tiempo y sueldo) al Jefe de Recursos Humanos.

**Jefe de Recursos Humanos:** Es responsable de evaluar a los candidatos y proponer una terna al Jefe de la unidad solicitante. Es responsable de publicar la solicitud del personal en Bolsas de Trabajo. Contacta con los candidatos para sus respectivas evaluaciones.

### 4. PROCEDIMIENTO

#### 4.1. Recibe solicitudes de Personal

El Jefe de Recursos Humanos recibe las cartas o correos electrónicos de solicitud de personal (tiempo y sueldo) enviada por el Gerente General o la Jefatura requeriente.

Si la información de la carta de solicitud de personal no está completa, el Jefe de Recursos Humanos se contacta con la unidad para completar la información faltante.

#### 4.2. Publicación de la solicitud de Personal en Bolsas de Trabajo

De no contar con CV de candidatos, el Jefe de Recursos Humanos publica el requerimiento en bolsas de trabajo u otros medios válidos. El perfil del puesto se encuentra en el Manual de Organización y Funciones (MOF).

#### 4.3. Invitación de candidatos

El Jefe de Recursos Humanos recibe los CV de los interesados y luego realiza el filtro curricular e invita a las personas que aprobaron la evaluación.

#### 4.4. Evaluación de Recursos Humanos

El Jefe de Recursos Humanos evalúa a los candidatos y propone una terna o una persona para cubrir el puesto de la vacante o en su defecto propone la persona que cubre la solicitud.

#### 4.5. Contacta con los candidatos

El Jefe de Recursos Humanos contacta con el candidato o candidatos para darles una cita, previa coordinación con el Jefe de la unidad solicitante.

#### 4.6. Evaluación de la unidad solicitante

El Jefe de la unidad solicitante evalúa la terna y selecciona al candidato idóneo y avisa al Jefe de Recursos Humanos la selección del candidato.

#### 4.7. Comunicación a la persona seleccionada

El Jefe de Recursos Humanos se comunica con la persona que ha sido seleccionada para el puesto requerido.

### 5. DOCUMENTOS RELACIONADOS

Manual de Organización y Funciones (MOF)



## 6.2.4 GESTIÓN DE LAS CAPACITACIONES

### 1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener un procedimiento que determine los controles para la gestión de las capacitaciones externas e internas.

### 2. ALCANCE

Gestión de capacitaciones externas e internas.

### 3. RESPONSABILIDADES

**Gerente General:** Es responsable de aprobar la capacitación.

**Jefe de Recursos Humanos:** Es responsable del envío de la Evaluación de la Capacitación a los Jefes o al Gerente General según sea el caso. Es responsable de solicitar cotizaciones de empresas que van a brindar la capacitación al personal del Club Terrazas. Inscribe al personal del Club Terrazas en las empresas que dictan las capacitaciones establecidas.

### 4. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Capacitaciones Externas:** Es la capacitación brindada por una Institución externa del Club Terrazas.

**Capacitaciones Internas:** Es la capacitación brindada por un miembro del Club Terrazas.

### 5. PROCEDIMIENTO

#### 5.1. CAPACITACIÓN EXTERNA

##### 1. Llenado del Cuestionario de Necesidades de Capacitación

El Jefe de la unidad respectiva realiza el llenado del 6.2.R09 Cuestionario de Necesidad de Capacitación acerca del personal a cargo. Lo envía al Jefe de Recursos Humanos.

##### 2. Analiza la necesidad

El Jefe de Recursos Humanos analiza la necesidad de la capacitación y coloca un comentario respecto a ello. En el caso, que el Jefe de Recursos no aprueba la necesidad, se comunica con el Jefe solicitante indicándole el porqué del mismo.

##### 3. Búsqueda de solicitudes

De acuerdo con las solicitudes de necesidades de capacitación, el Jefe de Recursos Humanos delega a la Trabajadora Social las solicitudes de cotizaciones a empresas y/o instituciones (prestador del servicio) que se somete a consideración.

##### 4. Aprobación de la capacitación.

El Gerente General aprueba la capacitación y envía los documentos a la Jefatura de Finanzas para que la emisión del cheque según el procedimiento 6.1.06 Pago a Proveedores. En el caso de no aprobar, el procedimiento finaliza.

##### 5. Inscripción del Curso

El Jefe de RR.HH inscribe al personal del Club Terrazas al curso de Capacitación.

#### **6. Evaluación de la Capacitación**

Luego de tres meses de la capacitación, el Jefe de Recursos Humanos envía al Gerente General o al Jefe respectivo el formato 6.2.R12 Evaluación de la Capacitación

#### **7. Registro del formato de Evaluación de Capacitación**

El Gerente General o los Jefes registran el formato 6.2.R12 Evaluación de Capacitación.

#### **8. Análisis de resultados**

El Jefe de Recursos Humanos recibe el formato 6.2.R12 Evaluación de la Capacitación, concentra y analiza los resultados. Este punto es una entrada al procedimiento 5.1.P02 Objetivos de Calidad.

### **5.2. CAPACITACIÓN INTERNA**

#### **1. Prepara la capacitación interna**

Dependiendo de los colaboradores, la persona capacitada prepara una capacitación interna a dichas personas.

#### **2. Ejecución de la capacitación**

Se dicta la capacitación a las personas interesadas. El procedimiento continúa en el punto 5.1.6.

### **6. DOCUMENTOS RELACIONADOS**

- 6.1.06 Procedimiento Pagos a Proveedores
- 6.2.R09 Cuestionario de Necesidad de Capacitación.
- 6.2.R12 Evaluación de Capacitación

## 6.2.5 INDUCCIÓN AL PERSONAL

### 1. OBJETIVO

Sensibilizar e involucrar a cada colaborador en la Identidad y Cultura Organizacional del Club Terrazas, brindando la información relevante que contribuya a su identificación y compromiso.

### 2. ALCANCE

El procedimiento es aplicable a todos los colaboradores del Club Terrazas. Se excluye las inducciones al puesto al Gerente General, a los Jefes y a la Asesora Legal.

### 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Inducción Organizacional:** es la Inducción inicial sobre la institución, Visión y Misión, Visión Estratégica, Políticas y Estructura Formal.

**Inducción Laboral:** la inducción trata acerca los Aspectos Laborales, Sistemas de Salud, Reglamento de trabajo y Políticas, etc.

**Inducción al Puesto:** es la inducción que se da en el área de trabajo y tiene que ver con la información básica para desempeñarse en el puesto: Funciones genéricas, niveles de supervisión, organización, etc.

### 4. RESPONSABILIDADES

**Jefe de Recursos Humanos:** Es responsable de realizar la inducción organizacional de los nuevos empleados, y de la inducción periódica.

**Trabajadora Social:** Es responsable de realizar la inducción laboral de los nuevos empleados.

**Jefe Directo:** Es responsable de realizar la inducción al puesto a los nuevos empleados.

### 5. PROCEDIMIENTO

#### 5.1. Inducción Organizacional

##### 5.1.1. Convocatoria

El Jefe de Recursos Humanos convoca a los nuevos ingresantes, al menos una vez al mes, para realizar la charla de inducción organizacional.

##### 5.1.2. Exposición

El Sub de Recursos Humanos expone de manera presencial los temas de la Inducción, los casos de éxito, los lineamientos para el año en curso.

##### 5.1.3. Evaluación de la inducción

El Sub de Recursos Humanos evalúa a los asistentes sobre los temas expuestos. De no encontrarse presente el colaborador en la inducción, se le propone nueva fecha. La participación de los empleados se registra en el formato 6.2.R10 Ficha de Asistencia.

Sanciona por escrito al colaborador y jefe inmediato, si es que el primero tampoco asiste a la segunda invitación.

## 5.2. Inducción Laboral

### 5.2.1. Convocatoria

Durante el primer mes, la Trabajadora Social convoca a los nuevos ingresantes para realizar la charla de inducción laboral

### 5.2.2. Exposición

La Trabajadora Social dicta la charla de inducción laboral, en donde se presentan Aspecto Laborales e información sobre los Sistemas de Salud.

## 5.3. Inducción al Puesto

### 5.3.1. Explicación de las funciones

El Jefe directo brinda una inducción al trabajador, siguiendo el formato 6.2.R11 Inducción al Puesto, explicándole sus funciones y responsabilidades inherentes a su puesto de trabajo, la organización de la empresa, el uso del software (de ser el caso) que apliquen a sus deberes y cualquier otra información relevante para el buen desempeño de sus funciones.

Revisa junto con el trabajador formato 6.2.R11 Inducción al Puesto, a fin de completar el mismo con los procedimientos relevantes para su puesto de trabajo. Así mismo, le facilita los la información y/o documentos relevantes para su desempeño en el puesto.

### 5.3.2. Presentación a las personas relevantes del Club Terrazas

Presenta al trabajador a las personas relevantes en la empresa, así como a las personas involucradas en sus funciones.

## 6. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- 6.2.R.10 Ficha de Asistencia
- 6.2.R11 Inducción al Puesto

## 7. ANEXOS

- Diagrama de Flujo

## 6.2.6 CLIMA LABORAL

### 1. OBJETIVO

Medir el Clima Organizacional, a través de una encuesta anónima aplicada al personal, que refleje la “percepción” que los empleados tienen de la organización con relación a aspectos que conforman la cultura de la organización y el sistema de gestión de la misma, identificando fortalezas y debilidades que permitan el planteamiento, diseño y ejecución de acciones de mejora

### 2. ALCANCE

El presente procedimiento, es aplicable a toda la organización.

### 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Clima Organizacional:** son las percepciones que el personal tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

**Indicadores:** Dimensiones o factores que definen diversos aspectos del clima.

### 4. RESPONSABILIDADES

**Gerente General:** Es responsable de aprobar el Plan de Trabajo y del Plan de Acción.

**Jefe de Recursos Humanos:** Es responsable de elaborar y proponer el Plan de Trabajo para la medición del Clima Organizacional. Invita a todos los empleados a participar en la encuesta de Clima Organizacional. Monitorea la ejecución de las encuestas. Elaboración del Informe de los resultados de la encuesta.

**Gestión de Calidad:** Es responsable del seguimiento del Plan de Acción

### 5. PROCEDIMIENTO

#### 5.1. Elaboración del Plan de Trabajo

El Jefe de Recursos Humanos elabora y propone el plan de trabajo para la medición del Clima Organizacional. Define un cronograma de ejecución con plazos y responsables de cada etapa.

#### 5.2. Aprobación del Plan de Trabajo

El Gerente General revisa y aprueba el plan de trabajo propuesto y determina en coordinación con el Jefe de Recursos Humanos, la metodología, fechas y los indicadores que se analizarán en el estudio de Clima Organizacional.

De considerar necesario, revisa los indicadores a medir con los Jefes de cada área y departamento.

#### 5.3. Invitación de la encuesta

El Jefe de Recursos Humanos invita a todos los empleados a participar de manera voluntaria y anónima en el desarrollo de la encuesta de medición del clima organizacional.

#### 5.4. Supervisión de la ejecución de la encuesta

El Jefe de Recursos Humanos monitorea la ejecución de la encuesta absolviendo consultas o inquietudes que puedan surgir en su aplicación. Recopila las encuestas desarrolladas (caso de ser encuestas físicas)

#### **5.5. Elaboración del Informe de Clima Organizacional**

El Jefe de Recursos Humanos realiza la tabulación, el procesamiento estadístico, el análisis e interpretación de los resultados, y la elaboración del informe de Clima Organizacional.

#### **5.6. Presentación de resultados**

El Jefe de Recursos Humanos presenta los resultados de la medición del Clima Organizacional al Gerente General y a los Jefes de los departamentos y áreas, como herramientas para analizar los puntos más fuertes y vulnerables.

#### **5.7. Análisis de datos**

El Jefe de Recursos Humanos, conjuntamente con el Gerente General y los demás Jefes, revisan y analizan a detalle los resultados de la encuesta a fin de proponer el Plan de Acción respectivo.

#### **5.8. Elaboración del Plan de Acción**

Luego del análisis de datos, el Jefe de Recursos Humanos elabora el Plan de Acción, con las recomendaciones planteadas.

#### **5.9. Aprobación del Plan de Acción**

El Gerente General aprueba el Plan de Acción. Luego el Jefe de Recursos Humanos comunica al Coordinador de Calidad para que realice el seguimiento.

### **6. DOCUMENTOS RELACIONADOS**

Encuesta

## Anexo 6.3: Gestión de los Recursos Informáticos.

6.3.1

Rev.01

Fecha efectiva: 15/01/09

### 6.3.1 MEJORAS EN SW, HW Y COMUNICACIONES

#### 1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener un procedimiento que determine los controles para gestionar las mejoras en Software, Hardware y Comunicaciones, con la finalidad de mejorar los procesos internos del Club Terrazas.

#### 2. ALCANCE

El procedimiento abarca a toda la Infraestructura Tecnológica del Club Terrazas.

#### 3. RESPONSABILIDADES

**Jefe de Sistemas:** Es responsable de dar las propuestas de Mejora por algún pedido realizado.

**Jefe de la Unidad Solicitante:** Es responsable de la evolución de las propuestas tecnológicas de mejora

**Asistente Programador:** Es el responsable de la ejecución de la Propuesta de Mejora en temas de Software.

**Asistente Técnico:** Es el responsable de la ejecución de la Propuesta de Mejora en temas de Hardware.

**Todo Colaborador:** Es responsable de identificar mejoras tecnológicas y comunicar al Jefe de Sistemas.

#### 4. TERMINOS Y DEFINICIONES

**Hardware:** Conjunto de los componentes que integran la parte material de una computadora o sistema.

**Software:** Conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas para ejecutar ciertas tareas en una computadora o sistema.

**Comunicaciones:** Conjunto de los componentes que integran las formas de comunicación del Club Terrazas

#### 5. PROCEDIMIENTO

##### 5.1. Realización del Pedido de Mejora

Todo integrante del Club Terrazas realiza pedidos o sugerencias de mejora en Software, Hardware y Comunicaciones al Jefe de Sistemas.

##### 5.2. Análisis del Pedido de Mejora

El Jefe de Sistemas analiza la validez del Pedido; y elabora propuestas para dicha necesidad tecnológica.

##### 5.3. Presentación de Propuestas de Mejoras

El Jefe de Sistemas presenta las propuestas al Jefe de la Unidad solicitante.

#### **5.4. Selección de la Propuesta de Mejora**

El Jefe de Sistemas, en coordinación con el Jefe de la Unidad solicitante, selecciona la propuesta idónea para tal necesidad tecnológica.

#### **5.5. Designa al Asistente respectivo para la Propuesta de Mejora**

El Jefe de Sistemas designa al Asistente respectivo para la Propuesta de Mejora.

- Para Software: al Asistente Programador
- Para Hardware: al Asistente Técnico
- Para comunicaciones: el mismo Jefe de Sistemas

Nota: Si la Propuesta de Mejora involucra Software y Hardware, el Jefe de Sistemas designa a los dos asistentes mencionados.

#### **5.6. Ejecución de la Propuesta de Mejora**

El Asistente Programador y/o Asistente Técnico ejecuta(n) la Propuesta de Mejora con las indicaciones del Jefe de Sistemas. Para el caso de comunicaciones, el Jefe de Sistemas ejecuta la Propuesta de Mejora.

#### **5.7. Validez de la Mejora**

El Jefe de Sistemas valida la Mejora Tecnológica. En el caso de tener sugerencias de Hardware y Software, informa a los asistentes para la solución de éstas.

#### **5.8. Puesta en Marcha**

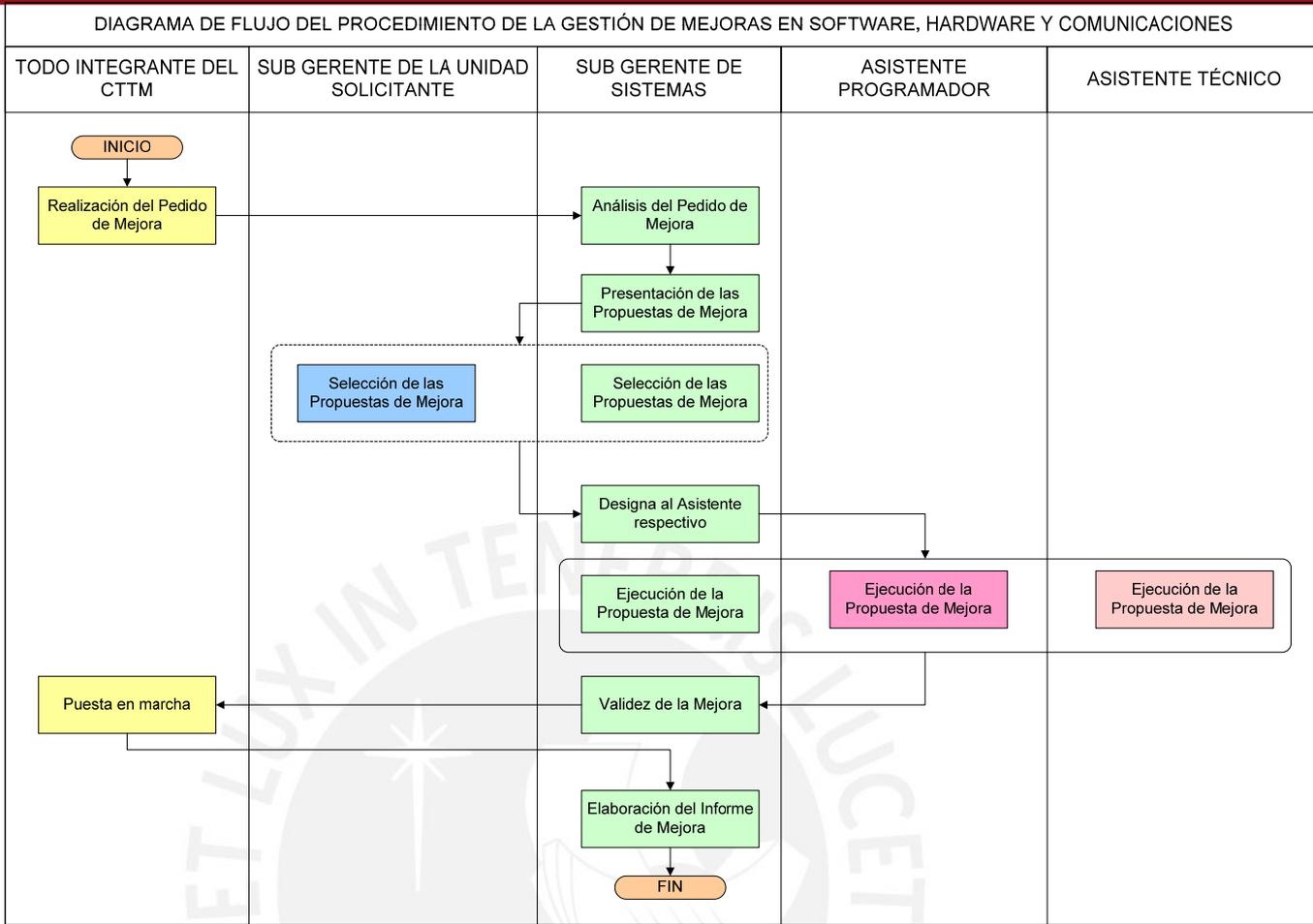
La mejora implantada se pone en puesta en marcha en los procesos involucrados. En esta actividad, el Jefe de Sistemas o los Asistentes del Área de Sistemas dan da los últimos ajustes para el óptimo funcionamiento del Software y/o Hardware por recomendación de los usuarios finales.

#### **5.9. Elaboración y presentación del Informe de Mejora**

En algunos casos, el Jefe de Sistemas elabora y presenta el Informe de Mejora para la Gerencia General

### **6. ANEXOS**

Diagrama de Flujo



## 6.3.2 MANTENIMIENTO CORRECTIVO EN TI

### 1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener un procedimiento que determine los controles para gestionar el mantenimiento correctivo de la Infraestructura Tecnológica, con la finalidad de mejorar los procesos internos del Club Terrazas.

### 2. ALCANCE

El procedimiento abarca a toda la Infraestructura Tecnológica del Club Terrazas.

### 3. RESPONSABILIDADES

**Jefe de Sistemas:** Es el responsable de la solución de los problemas tecnológicos en la Infraestructura del Club Terrazas.

**Asistente Programador:** Busca medidas de solución a los problemas presentados

**Asistente Técnico:** Busca medidas de solución a los problemas presentados.

### 4. PROCEDIMIENTO

#### 4.1. Detección de problemas Tecnológicos

Todo integrante del Club Terrazas detecta el problema tecnológico e informa a la Jefatura de Sistemas.

#### 4.2. Búsqueda de medidas de solución

El Jefe de Sistemas, el Asistente Técnico y el Asistente Programador, como un grupo de mejora, buscan medidas inmediatas para la solución del problema.

#### 4.3. Solución del Problema

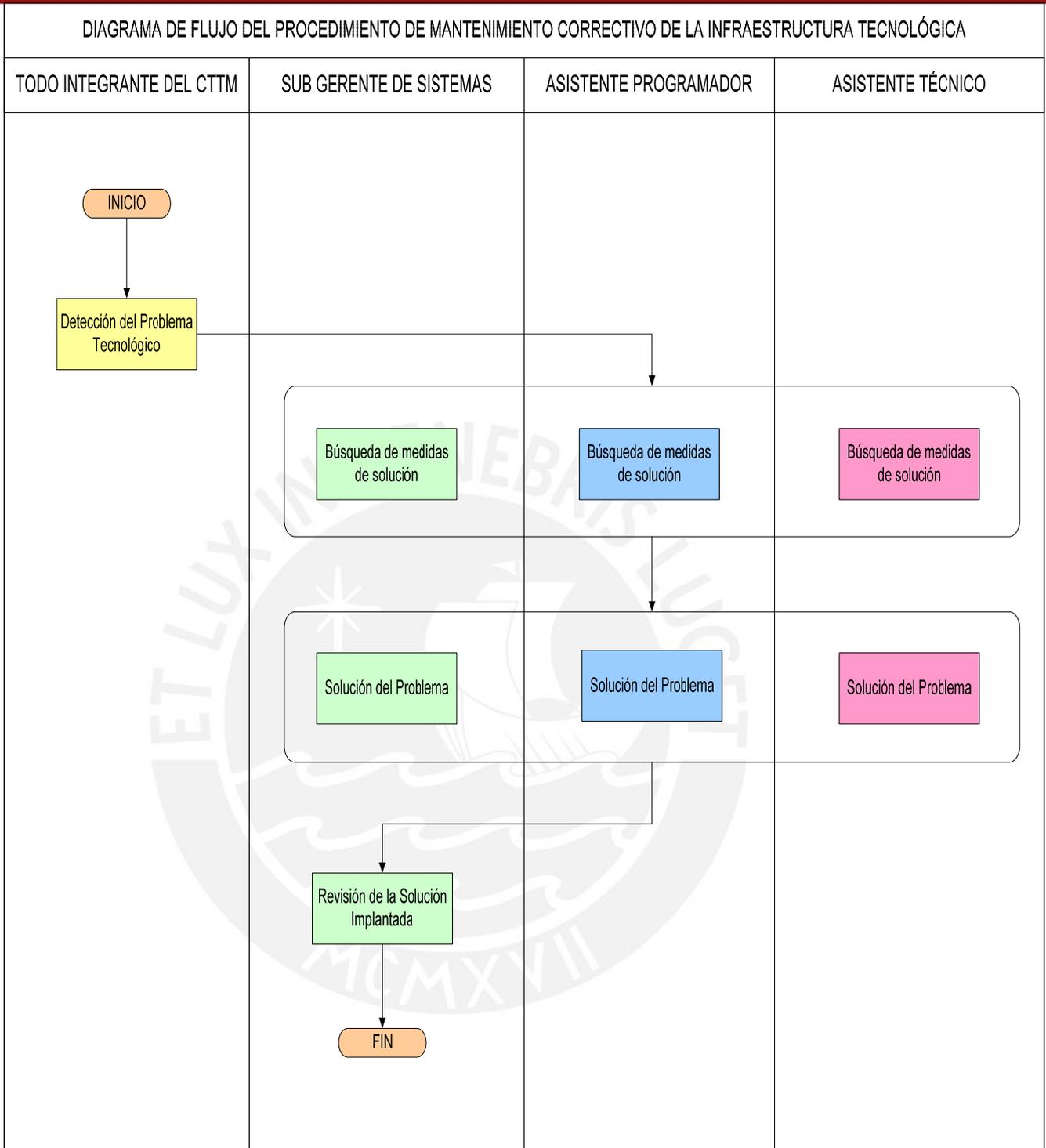
El Jefe de Sistemas, el Asistente Técnico y el Asistente Programador solucionan el problema.

#### 4.4. Revisión de la Solución

El Jefe de Sistemas revisa, según crea conveniente, el funcionamiento de la Infraestructura Tecnológica para asegurar que no vuelva a ocurrir.

### 5. ANEXOS

Diagrama de Flujo.



### 6.3.3 MANTENIMIENTO PLANIFICADO EN TI

#### 1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener un procedimiento que determine los controles para gestionar el mantenimiento planificado de la Infraestructura Tecnológica, con la finalidad de mejorar los procesos internos del Club Terrazas.

#### 2. ALCANCE

El procedimiento abarca a toda la Infraestructura Tecnológica del Club Terrazas.

#### 3. RESPONSABILIDADES

**Jefe de Sistemas:** Es el responsable de elaborar el Cronograma de Mantenimiento y de informar a sus asistentes sus responsabilidades. Da conformidad con el Cronograma de Mantenimiento.

**Asistente Técnico:** Es uno de los responsables de la ejecución del Mantenimiento de hardware de la Infraestructura Tecnológica.

**Asistente Programador:** Es uno de los responsables de la ejecución del Mantenimiento de software de la Infraestructura Tecnológica.

#### 4. PROCEDIMIENTO

##### 4.1. Elaboración del Cronograma de Mantenimiento

El Jefe de Sistemas elabora el 6.3.R.02 Cronograma de Mantenimiento. En donde se menciona la actividad, fecha y responsable.

##### 4.2. Información de responsabilidades.

En base al Cronograma de Mantenimiento, el Jefe de Sistemas informa las responsabilidades de las actividades a sus respectivos Asistentes.

- Mantenimiento de Hardware: al Asistente Técnico.
- Mantenimiento de Software: al Asistente Programador

##### 4.3. Ejecución del Mantenimiento.

Los asistentes de la Jefatura de Sistemas ejecutan las actividades de Mantenimiento según el Cronograma de Mantenimiento.

En el caso de Mantenimiento de Hardware (PCs) y Software, se llena el registra el formato 6.3.R.03 Inventario Hardware-PCs y el 6.3.R.04 Inventario Software-PCs

Nota: En el caso del mantenimiento de las Impresoras se terceriza, previa coordinación con la Jefatura de Operaciones.

##### 4.4. Revisión del Mantenimiento

El Jefe de Sistemas revisa periódicamente el cumplimiento de las actividades del Cronograma de Mantenimiento. En el caso, de no cumplir con una actividad, se comunica con el Asistente responsable para la solución de ésta.

##### 4.5. Conformidad al Cronograma de Mantenimiento

Al ser revisado y cumplido el Cronograma de Mantenimiento, el Jefe de Sistemas da conformidad con lo ejecutado.

**5. DOCUMENTOS RELACIONADOS**

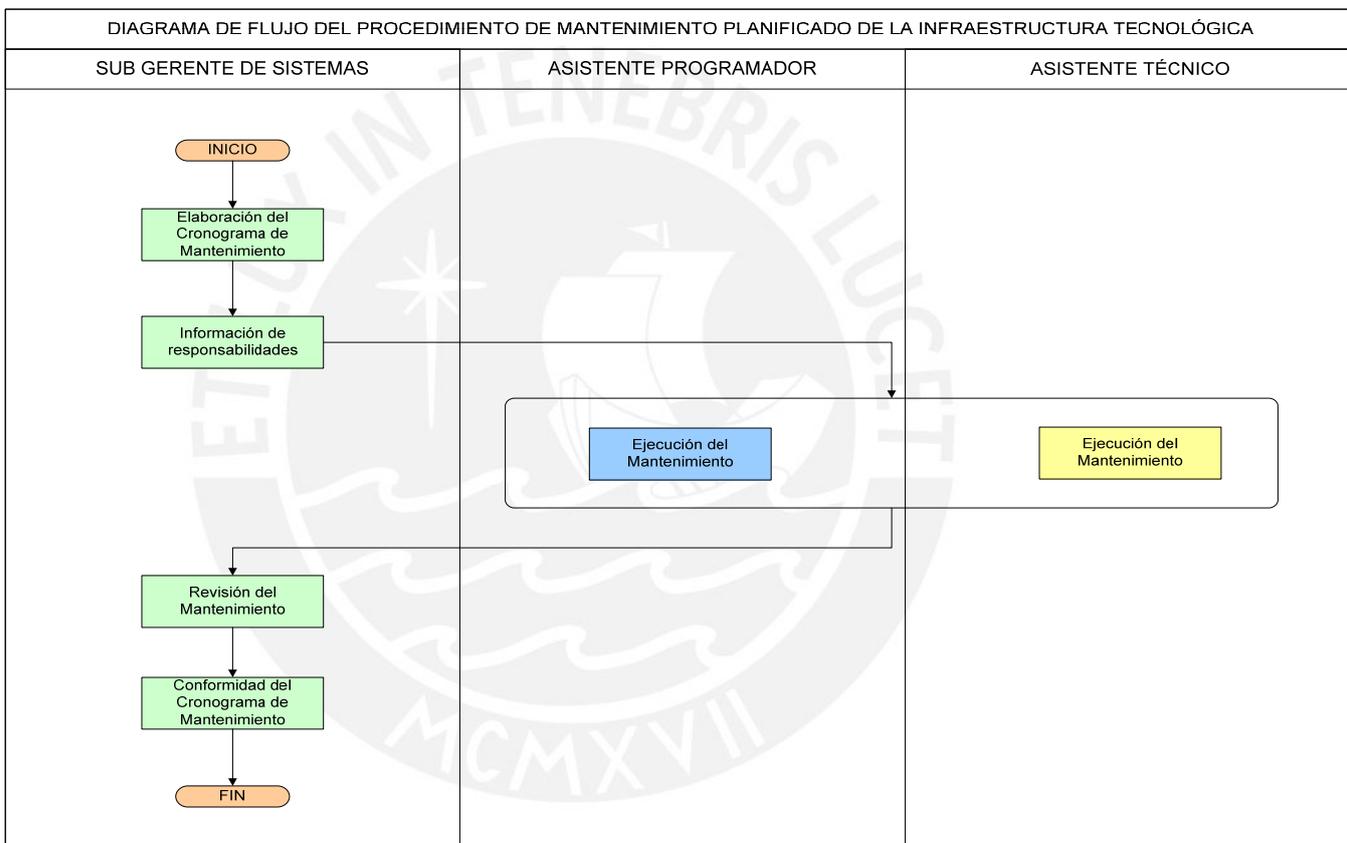
6.3.R02 Cronograma de Mantenimiento

6.3.R03 Inventario Hardware-PCs

6.3.R04 Inventario Software-PCs

**6. ANEXOS**

Diagrama de Flujo



## 6.3.4 GESTIÓN DE CABINAS DE INTERNET

### 1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener un procedimiento que determine los controles para gestionar las Cabinas de Internet, con la finalidad de mejorar los procesos internos del Club Terrazas.

### 2. ALCANCE

El procedimiento abarca a todos los Asociados que utilicen las Cabinas de Internet.

### 3. RESPONSABILIDADES

**Jefe de Sistemas:** Es el responsable de solucionar los problemas tecnológicos que no está al alcance del Auxiliar de Sistemas.

**Auxiliar de la Jefatura de Sistemas:** Es el responsable de velar por el buen funcionamiento de las Cabinas de Internet del Club Terrazas.

### 4. PROCEDIMIENTO

#### 4.1. Revisión de la Cabina de Internet

El Auxiliar de la Jefatura de Sistemas, al inicio de cada turno, revisa:

- El buen funcionamiento de las máquinas, en el caso de tener desperfectos, lo resuelve él mismo o se comunica con el Jefe de Sistemas para la solución de ésta siguiendo el procedimiento 6.3.02 Mantenimiento correctivo de la infraestructura tecnológica.
- Si las instalaciones están en buenas condiciones, de no ser así, avisa al Supervisor de turno para solucionar con el inconveniente.

#### 4.2. Pedido de la Cabina de Internet

El Asociado realiza el pedido de una Cabina de Internet al Auxiliar de la Jefatura de Sistemas.

#### 4.3. ¿Existe disponibilidad de la Cabina de Internet?

El Auxiliar verifica la disponibilidad de Cabina mediante el Registro de Ingreso y Salidas de las Cabinas

- No existe disponibilidad de Cabina de Internet: el procedimiento continúa en el punto 4.4.
- Existe disponibilidad de la Cabina de Internet: el procedimiento continúa en el punto 4.5.

#### 4.4. Espera por el uso de la Cabina

El Auxiliar del Área de Sistemas informa el tiempo de espera al Asociado por la no disponibilidad de cabinas de Internet e invita al Asociado a descansar en los muebles de la Cabina de Internet.

#### 4.5. Pedido del Carné al Asociado

El Auxiliar del Área de Sistemas pide el carné al Asociado. En el caso de que el Asociado no tenga carné, se comunica con el Auxiliar de Trámite Documentario para que se informe de la existencia del Asociado.

#### **4.6. Indica el número de Cabina**

El Auxiliar del Área de Sistemas indica el número de Cabina al Asociado para su uso respectivo y el tiempo en el que puede permanecer en la máquina.

#### **4.7. Registro del Ingreso del Asociado**

El Auxiliar del Área de Sistemas registra la hora de ingreso, el número de cabina y el número de asociado en la (6.3.R.01) Hoja de Cálculo "Registro de Ingreso y Salida de Asociados".

#### **4.8. Asesoramiento Personalizado**

El Auxiliar del Área de Sistemas, en todo momento, asesora personalmente a los Asociados para la solución de sus problemas informáticos.

#### **4.9. Informa el término del Servicio**

El Asociado informa el término del tiempo del Servicio de uso de las Cabinas de Internet al Auxiliar del Área de Sistemas.

El Auxiliar del Área de Sistemas devuelve el Carné al Asociado.

#### **4.10. Registro de la Salida del Asociado**

El Auxiliar del Área de Sistemas registra la hora de salida en la Hoja de Cálculo "Registro de Ingreso y Salida de Asociados"

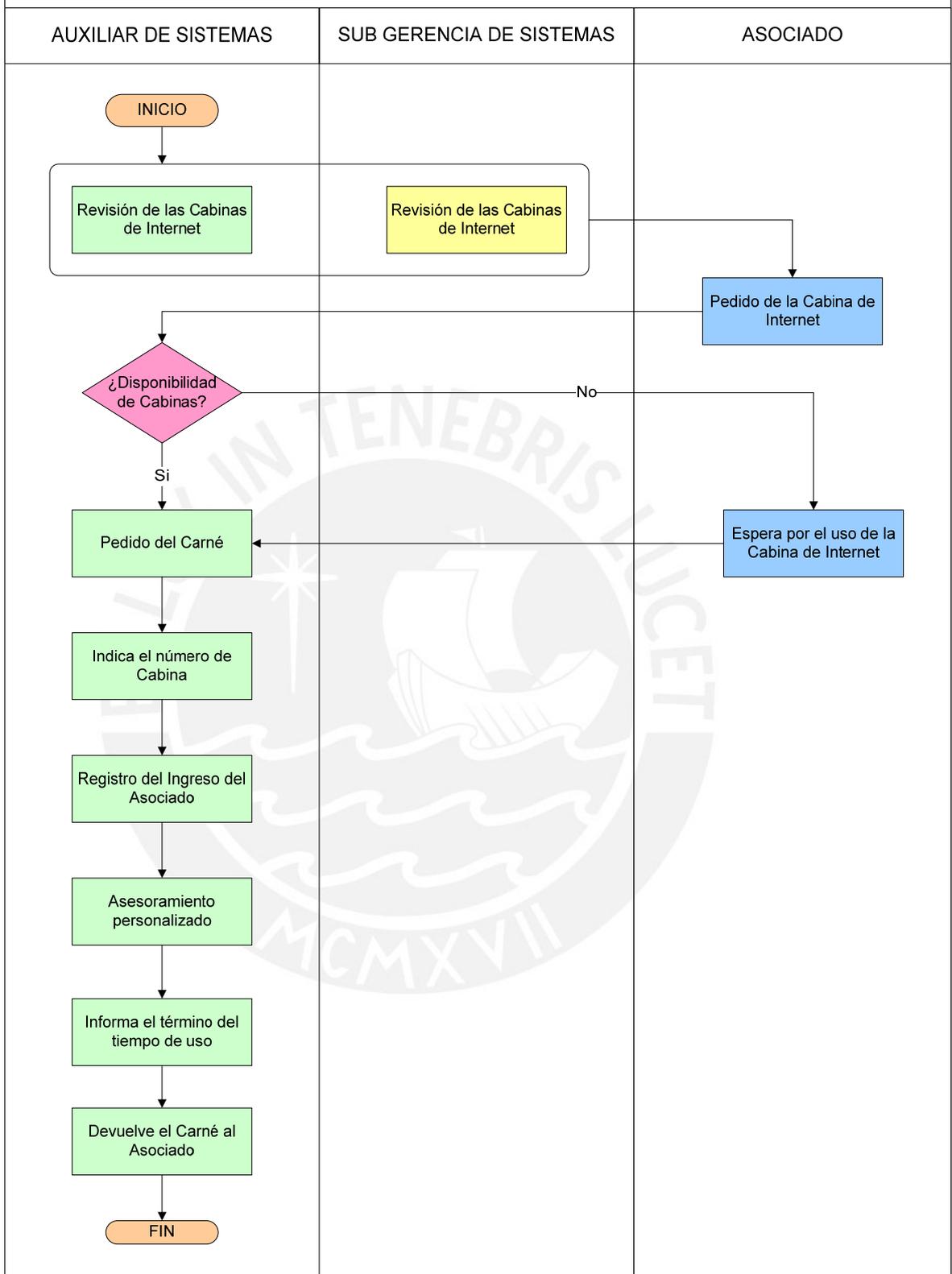
### **5. DOCUMENTOS RELACIONADOS**

6.3.R.01 Registro de Ingreso y Salida de Asociados

### **6. ANEXOS**

Diagrama de Flujo

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE LA GESTIÓN DE CABINAS DE INTERNET



## Anexo 7: Manual de Procedimientos – Realización del Producto

### Anexo 7.1: Gestión del Asociado y de las Instalaciones

7.1.1

Rev.01

Fecha efectiva: 15/01/09

#### 7.1.1 CAPTACIÓN Y REGISTRO DE ASOCIADOS

##### 1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener un procedimiento que determine los controles para realizar la captación y registro de los Asociados, con la finalidad de mejorar los procesos internos del Club Terrazas.

##### 2. ALCANCE

El procedimiento se aplica a los postulantes a ser Asociados Nuevos del Club Terrazas.

##### 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Sistema RCA:** Sistema Interno del Club Terrazas del Registro y Control de Asociados.

**Promotor / Asociado Promotor:** Persona que se encarga de brindar información de los Servicios del Club Terrazas.

**Postulante:** Persona interesada en pertenecer al Club Terrazas.

**ARCA:** Asistente de Registro y Control de Asociados

##### 4. PROCEDIMIENTO

###### 4.1. Brindar información al Postulante Asociado.

El ARCA o el Promotor o el Asociado Promotor brinda(n) información al Postulante acerca de los servicios que brinda el Club Terrazas, basándose en el documento “Servicios del Club Terrazas”.

Se le indica al Postulante las condiciones, costos y requisitos para postular según el formato 7.1.R03 “Valor de Ingreso y Requisitos para acceder al Club Terrazas.”

También se le informa al Postulante Asociado las formas de pago ya sea al contado.

###### 4.2. Entregar documentación al Postulante Asociado

El Asistente de Registro y Control de Asociados entrega el formato 7.1.R.01 “Solicitud de Ingreso” al Postulante.

###### 4.3. Generar código al Postulante Asociado

El Asistente de Registro y Control de Asociados genera un código al Postulante Asociado al recibir el formato 7.1.R.01 “Solicitud de Ingreso”.

Al generar el código, al Postulante Asociado se le registra en el Sistema RCA como “Asociado Prospecto”.

###### 4.4. Publicación de la “Solicitud de Ingreso” del Postulante Asociado

El Asistente de Registro y Control de Asociados publica la “Solicitud de Ingreso” en las vitrinas del Club Terrazas por un periodo de 10 días. En dicho periodo, el Asistente de Registro y Control de Asociados recibe las Cartas de Sugerencias con las objeciones en la inscripción de un Postulante Asociado.

#### **4.5. Verificación de Requisitos**

El Asistente de Registro y Control de Asociados recibe y verifica la conformidad de los requisitos que se le pide al Postulante Asociado, según el formato 7.1.R.03 “Valor de Ingreso y Requisitos para acceder al Club Terrazas”.

#### **4.6. Actualización del Sistema RCA**

Luego de recibir los requisitos que se pide al Postulante Asociado, el Asistente de Registro y Control de Asociados registra los datos del Postulante Asociado al Sistema RCA.

#### **4.7. Separa la cita con la Junta Calificadora**

El Asistente de Registro y Control de Asociados separa una cita para que el Postulante Asociado se entreviste con la Junta Calificadora. Coordina la hora con la Junta Calificadora y comunica vía telefónica al Postulante Asociado para que se acerque a la hora y fecha pactada.

Adjunta las Cartas de Sugerencias con las objeciones que podrían haberse presentado.

#### **4.8. ¿La Junta Calificadora recomienda al Postulante Asociado?**

La Junta Calificadora elabora un informe con los resultados de las entrevistas de los Postulantes Asociados.

- **Si la Junta Calificadora no recomienda al Postulante Asociado:** el procedimiento continúa en el punto 5.9.
- **Si la Junta Calificadora recomienda al Postulante Asociado:** el procedimiento continúa en el punto 5.11.

#### **4.9. Actualización del Sistema RCA.**

El Asistente de Registro y Control de Asociados ingresa al Sistema RCA para eliminar el código generado al Postulante Asociado. Se le registra como “Asociado Ex Prospecto”.

#### **4.10. Comunicación**

El ARCA se comunica con el Asociado informando el Rechazo al Club Terrazas

#### **4.11. Elaboración del Informe para la presentación al Consejo Directivo**

El Asistente de Registro y Control de Asociados envía el formato 7.1.R.01 “Solicitud de Ingreso” aprobada y firmada por la Junta Calificadora y el file del personal al Jefe de Asociados.

El Jefe de Asociados elabora el informe en el que se detalla: el antecedente, análisis y conclusión del proceso de inscripción. Adjunta, el informe con el file del Postulante Asociado.

#### **4.12. Exposición al Consejo Directivo.**

El Jefe de Asociados expone cada uno de los casos de los Postulantes Asociados al Consejo Directivo.

#### 4.13. ¿El Consejo Directivo aprueba al Postulante Asociado?

El Consejo Directivo aprueba al Postulante como nuevo socio del Club Terrazas. En el caso de no aprobar, el procedimiento continúa en el punto 5.9.

#### 4.14. Actualiza el Sistema RCA

El Asistente de Registro y Control de Asociados ingresa al Sistema RCA y actualiza los datos del nuevo Asociado (de Asociado Prospecto a Asociado Activo), agregando los datos de la familia del Asociado.

#### 4.15. Elaboración de la Carta de Aprobación al Club Terrazas.

El Asistente de Registro y Control de Asociados imprime el formato 7.1.R.06 "Cartas de Aprobación" con los nombres de los nuevos asociados, y se los envía al Gerente General.

#### 4.16. Firma de las cartas

El Gerente General firma las Cartas de Aprobación y se las envía al Asistente de Registro y Control de Asociados.

#### 4.17. Envío de las cartas.

El Asistente de Registro y Control de Asociados coordina con el courier para que éste envíe las Cartas de Aprobación a los domicilios de los nuevos asociados y al Banco, en el caso pertinente. El courier, luego de la distribución de las cartas, entrega al Asistente de Registro y Control de Asociados el cargo.

#### 4.18. Desembolso al Club Terrazas

El desembolso al Club Terrazas se realiza de dos formas:

Cuando el Asociado cancela la cuota de ingreso al contado, según el procedimiento 6.1.03 Caja Principal.

Cuando el Banco realiza el desembolso, éste lo efectúa directamente a la cuenta respectiva del Club Terrazas. Es una entrada al procedimiento 6.1.02 Cobranza de Letras.

#### 4.19. Elaboración del Padrón del Asociado

El Asistente del Registro y Control de Asociados elabora el Padrón del Asociado y se comunica con el Asociado para que se acerque a firmar dicho documento. El Asistente lo archiva en el file correspondiente. Este punto es una entrada al Instructivo 7.1.1.01 Elaboración de Carné.

### 5. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- 7.1.R15 Servicios del Club Terrazas
- 6.1.03 Procedimiento Caja Principal.
- 7.1.1.01 Elaboración de Carné.
- 7.1.R.01 Solicitud de Ingreso.
- 7.1.R.03 Valor de Ingreso y Requisitos para acceder al Club Terrazas
- 7.1.R.06 Cartas de Aprobación al Club Terrazas

### 6. ANEXOS

Diagrama de Flujo

## 7.1.2 GESTIÓN DEL USO CANCHAS TENIS

### 1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener un procedimiento que determine los controles para la separación de las Canchas de Tenis, con la finalidad de mejorar los procesos internos del Club Terrazas.

### 2. ALCANCE

El procedimiento abarca desde la separación de la Cancha de Tenis hasta el aviso a mantenimiento para el arreglo de la Cancha.

### 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Sistema RCA:** Sistema Interno del Club Terrazas del Registro y Control de Asociados.

**Sistema de Control de Canchas:** Sistema Interno del Club Terrazas del Control de las Canchas de Tenis.

### 4. RESPONSABILIDADES

**Asistente de Deportes:** Es responsable de la verificación de la ropa del Asociado, de la disponibilidad de la Cancha de Tenis y del Pago del Asociado.

### 5. PROCEDIMIENTO

#### 5.1. Pedido de la Cancha de Tenis

El Asociado realiza la solicitud del uso de la cancha de Tenis personalmente.

Nota: El Asociado puede realizar la separación de la Cancha para la noche un día antes por teléfono.

#### 5.2. Verificación de la ropa del Jugador

El Asistente verifica que el Asociado use ropa característica (no bividis, ropa de baño, etc.) que corresponde y zapatillas especiales para cancha de arcilla. En caso contrario, no tendrán el acceso al uso de las Canchas.

#### 5.3. Verificación de la disponibilidad

El Asistente de Deportes verifica la disponibilidad de las Canchas de Tenis en el Sistema de Control de Canchas.

#### 5.4. ¿Existe la Cancha de Tenis disponible?

- **Existe Canchas de Tenis:** el procedimiento continúa en el punto 5.5.
- **No existe Canchas de Tenis:** el Asistente de Deportes le indica que debe esperar cierto tiempo. Luego el procedimiento continúa en el punto 5.3.

#### 5.5. Realiza el Pago

El Asistente de Deportes le indica al Asociado que realice el pago en Caja por concepto de iluminación. Este punto es una entrada al 6.1.03 Procedimiento de Caja Principal.

#### 5.6. Verificación del Pago

El Asistente del Deportes por medio del Sistema RCA verifica que el Asociado haya efectuado el pago. En caso contrario, le informa al término de su tiempo que debe cancelar.

**5.7. Aviso de Mantenimiento**

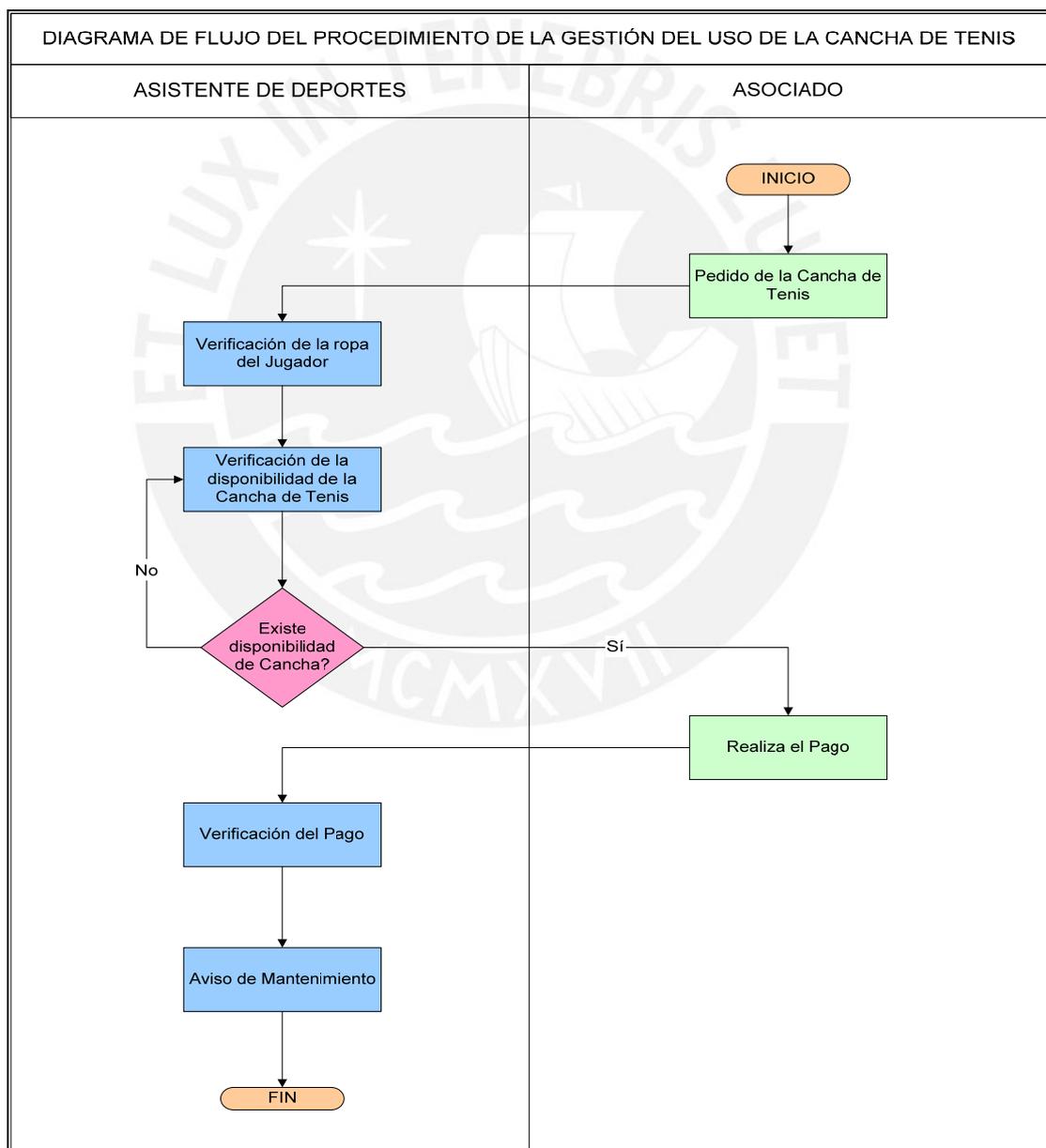
El Asistente de Deportes informa al Supervisor de Mantenimiento la hora de finalización del juego para que éste mande a arreglar la Cancha.

**6. DOCUMENTOS RELACIONADOS**

Reglamento de Uso de Canchas de Tenis.

**7. ANEXOS**

Diagrama de Flujo



### 7.1.3 GESTIÓN DE USO CANCHAS DE FULBITO

#### 1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener un procedimiento que determine los controles para la separación de la Cancha de Fulbito, con la finalidad de mejorar los procesos internos del Club Terrazas.

#### 2. ALCANCE

El procedimiento abarca desde la separación de la Cancha de Fulbito hasta el ingreso de los Invitados a las Instalaciones del Club Terrazas.

#### 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Sistema RCA:** Sistema Interno del Club Terrazas del Registro y Control de Asociados.

#### 4. RESPONSABILIDADES

**Asistente de Deportes:** Es responsable de la gestión del uso de las canchas de Fulbito. Realiza las reservas y archiva la copia del recibo correspondiente.

#### 5. PROCEDIMIENTO

##### 5.1. Pedido de la Cancha de Fulbito

El Asociado realiza la solicitud del uso de la cancha de Fulbito por medio telefónico o vía e-mail.

##### 5.2. Información al Asociado

El Asistente de Deportes informa al Asociado el alquiler, el costo y los requisitos para el uso de la Cancha de Fulbito. Verifica la disponibilidad de la Cancha mediante el Calendario de Alquiler de Cancha.

##### 5.3. Realización del Pago

El Asociado realiza el Pago por concepto de alquiler de Cancha de Fulbito. Este punto es una entrada al 6.1.03 Procedimiento de Caja Principal.

##### 5.4. Verificación del Pago

El Asistente de Deportes verifica el pago del Asociado por concepto de alquiler de canchas de fulbito mediante el Sistema RCA.

##### 5.5. Archivar Copia de Recibo de Pago

El Asistente de Deportes archiva la copia de Recibo de Pago en el file correspondiente.

##### 5.6. Envío de la Lista de Invitados

El Asociado envía por e-mail la lista de invitados para el uso de la Cancha al Asistente de Deportes.

##### 5.7. Control de Invitados

El Asistente envía la Lista de los invitados al Servicio de Seguridad para que este realice el control del acceso de los invitados a las Instalaciones del Club Terrazas.

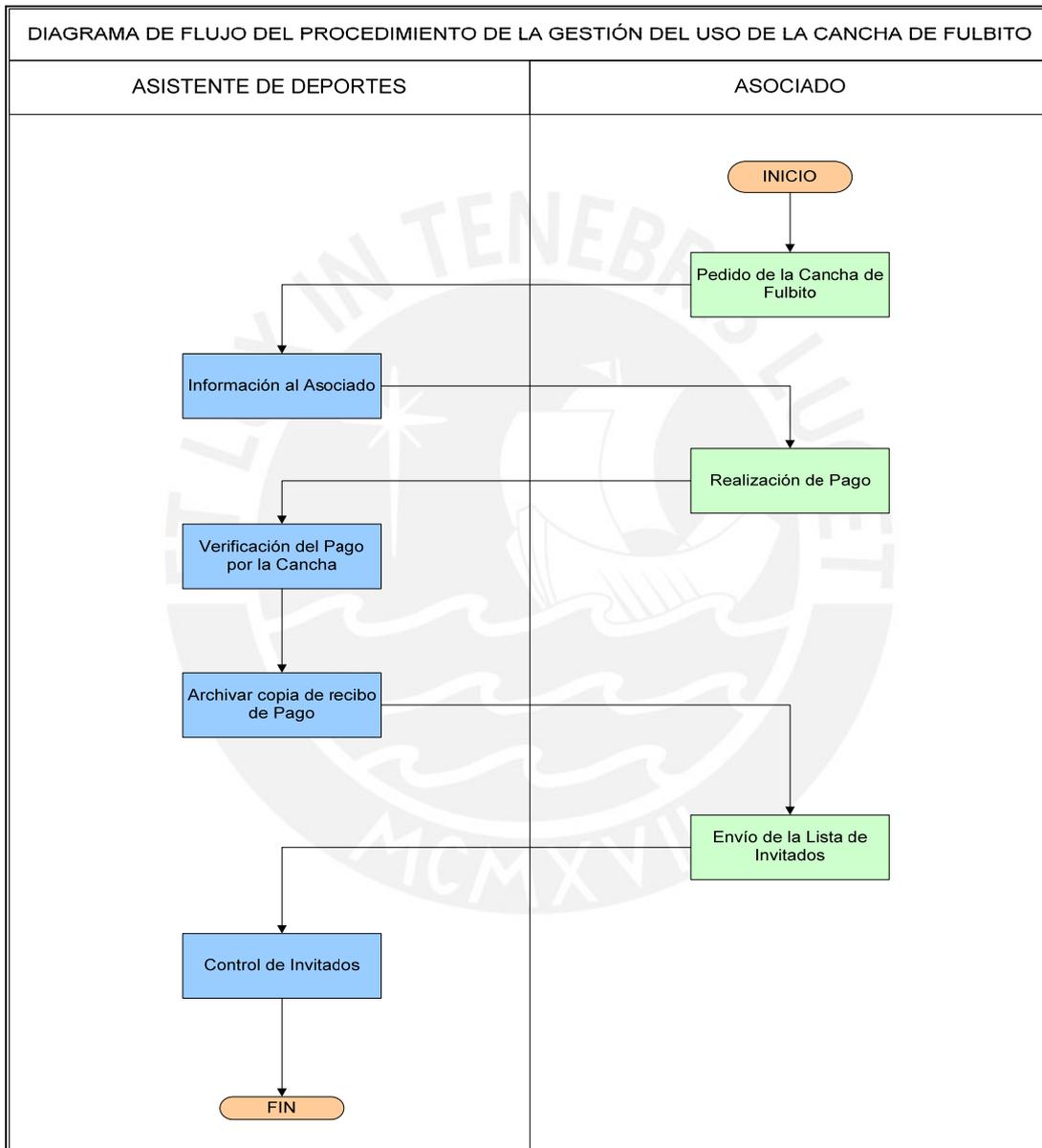
El Servicio de Seguridad pide al Asociado el Recibo de Pago para el ingreso de los Asociados.

**6. DOCUMENTOS RELACIONADOS**

Reglamento de Uso de Canchas de Fútbol

**7. ANEXOS**

Diagrama de Flujo



## 7.1.4 GESTIÓN DE BUNGALOWS

### 1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener un procedimiento que determine los controles para la gestión de los Bungalows, con la finalidad de mejorar los procesos internos del Club Terrazas.

### 2. ALCANCE

El procedimiento abarca desde la inscripción hasta el inventario de los objetos el último día de estadía en el Bungalow.

### 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Sistema RCA:** Sistema Interno del Club Terrazas del Registro y Control de Asociados.

### 4. RESPONSABILIDADES

**Jefe del Departamento de Asociados:** Es responsable de la firma del Formato de Adjudicación de Bungalow para que el Asociado tenga el acceso al pago en Caja.

**Asistente de RRPP, Eventos y Protocolo:** Es responsable de ingresar al Sistema RCA los asociados interesados del Bungalow. Informar los precios, fechas y las descripciones de los distintos Bungalows.

**Encargado de Sede Chaclacayo:** Es responsable del Ingreso de los Asociados en la Sede Chaclacayo y realizar el Inventario de los objetos al final de la estadía en el Bungalow.

**Asociados:** Pide la solicitud del Bungalow y cancela el costo del servicio de Bungalow.

### 5. PROCEDIMIENTO

#### 5.1. Pedido de Solicitud

El Asociado realiza el pedido de Bungalow al Asistente de RRPP, Eventos y Protocolo.

#### 5.2. Brinda información sobre el Bungalow

El Asistente de RRPP, Eventos y Protocolo brinda información sobre el Bungalow al Asociado. Le informa los costos, condiciones y le entrega la 7.1.R.08 "Descripción de Bungalows".

#### 5.3. Registro del Asociado interesado

El Asistente de RRPP, Eventos y Protocolo registra a los asociados que están interesados en el Servicio del Bungalow en el documento "Adjudicaciones de Bungalow 2008".

#### 5.4. Realización del Sorteo

En el caso en que la demanda es mayor que la capacidad del Bungalow, el Asistente de RRPP, Eventos y Protocolo avisa al Asociado que se realizará un sorteo para la adjudicación del Bungalow.

Las personas ganadoras del Sorteo son los que tienen la prioridad en la adjudicación del Bungalow.

### 5.5. Comunicación de los ganadores

El Asistente de RRPP, Eventos y Protocolo se comunica con los Asociados que han sido ganadores del Sorteo de los Bungalows.

Además, el Jefe del Departamento de Asociados publica en la Pagina Web del Club Terrazas las personas ganadoras del sorteo

### 5.6. Registro del Formato de Adjudicación de Bungalow

El Asistente de RRPP, Eventos y Protocolo en el 7.1.R.09 “Formato de Adjudicación de Bungalow” llena los datos tal como: nombre del Asociado, Fecha de la estancia en el Bungalow, número de Bungalow y lo firma el Asociado y el Jefe de Asociados. Finalmente se lo entrega al Asociado para que realice el pago. Este punto es una entrada del 6.1.03 Procedimiento de Caja Principal.

Nota: En caso de que el Jefe del Departamento de Asociados no se encuentre la firma lo puede realizar el Asistente de RRPP, Eventos y Protocolo.

### 5.7. Entrega de documentación

El Asistente de RRPP, Eventos y Protocolo entrega al Asociado el Reglamento del Bungalow para el conocimiento de la Política del uso del Bungalow.

### 5.8. Verificación del Pago del Asociado

El Asistente de RRPP, Eventos y Protocolo verifica el pago del Asociado por concepto de Bungalow por medio del Sistema RCA.

### 5.9. Elaboración del Informe para Chaclacayo.

El Jefe del Departamento de Asociados elabora el Informe para Chaclacayo en donde se detalla el nombre del Asociado, el número de cuenta y el número de Bungalow. El envío se realiza por medio de fax

### 5.10. Ingreso a la Sede de Chaclacayo

El Asociado entrega el recibo al Encargado de la Sede Chaclacayo para que pueda acceder a las instalaciones del Club Terrazas.

### 5.11. Realiza el Inventario de las cosas del Bungalow

El Encargado de la Sede Chaclacayo realiza el inventario el primer y último día del Bungalow. En caso de pérdidas de objetos el Asociado cancelará el valor según La Lista de Precios. Este punto es una entrada al procedimiento 6.1.03 de la Caja de las Sedes.

## 6. DOCUMENTOS RELACIONADOS

7.1.R.09 Formato de Adjudicación de Bungalow

## 7.1.5 GESTIÓN DE LOS EVENTOS

### 1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener un procedimiento que determine los controles para gestionar los eventos, con la finalidad de mejorar los procesos internos del Club Terrazas.

### 2. ALCANCE

El procedimiento abarca los eventos deportivos, educativos, culturales y sociales en nombre del Club Terrazas.

### 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Sistema RCA:** Sistema Interno del Club Terrazas del Registro y Control de Asociados.

### 4. RESPONSABILIDADES

**Consejo Directivo:** Aprueba el Presupuesto para la ejecución del Evento.

**Jefe del Departamento de Asociados:** Es responsable de la Estrategia de Marketing del Evento y de la elaboración del Cronograma de Implementación y del Presupuesto para la presentación al Consejo Directivo. Supervisa en todo momento la ejecución del Evento.

**Asistente de RRPP, Eventos y Protocolo:** Es responsable del pedido de los diseños y costos de las invitaciones y avisos publicitarios para el Evento.

### 5. PROCEDIMIENTO

#### 5.1. Análisis de las necesidades del Asociado

El Jefe del Departamento de Asociados analiza las expectativas y necesidades del Asociado y a partir de ello, organiza el evento según la "Agenda de la Programación de las diversas actividades del Club Terrazas.

#### 5.2. Definición del Evento

El Jefe del Departamento de Asociados define el nombre del evento y también fija la fecha, con tiempo suficiente para hacer todos los preparativos, dependiendo de la envergadura del acto.

#### 5.3. Análisis de la publicidad del Evento

El Asistente de RRPP, Eventos y Protocolo solicita el diseño y costo de las invitaciones y avisos publicitarios (Carteles y Afiches) a los Proveedores.

El Jefe del Departamento de Asociados define el diseño de las invitaciones y de los avisos publicitarios.

#### 5.4. Análisis del lugar del Evento

El Jefe del Departamento de Asociados verifica la disponibilidad del Lugar del Evento definiendo a la vez el aforo del evento.

Nota: El lugar del evento debe realizarse dentro de las tres Sedes del Club Terrazas.

#### 5.5. Análisis del Precio del Evento

Con el análisis de la demanda de los Asociados, el Jefe del Departamento de Asociados fija el precio adecuado para cumplir con las expectativas del Asociado.

#### **5.6. Elaboración del Cronograma de Implementación del Evento**

El Jefe del Departamento de Asociados elabora el Cronograma de Implementación del Evento respectivo, en donde se detalla las fechas de las fases en las que se debe cumplir el Evento.

#### **5.7. Elaboración del Presupuesto para el Evento**

El Jefe del Departamento de Asociados elabora el Presupuesto del Evento para la aprobación del Consejo Directivo.

#### **5.8. ¿El Consejo Directivo aprueba el Presupuesto para el Evento?**

- **El Consejo Directivo aprueba el Presupuesto:** el procedimiento continúa en el punto 5.9.
- **El Consejo Directivo no aprueba el Presupuesto:** el procedimiento finaliza en este punto.

#### **5.9. Envío de los Requerimientos de Recursos**

El Jefe del Departamento de Asociados envía los requerimientos de los recursos al Jefe del Departamento de Operaciones.

#### **5.10. Realización del Pedido**

El Jefe del Departamento de Operaciones realiza los pedidos del Departamento de Asociados a los Proveedores respectivos. Emite las facturas al Departamento de Finanzas para que se ejecute el procedimiento (6.1.06) de pagos a proveedores.

#### **5.11. Inspección de los requerimientos del Evento**

El Jefe del Departamento de Asociados realiza la inspección de los pedidos y evalúa a los proveedores. Si los pedidos no están conformes con las especificaciones se rechaza y se busca a otro proveedor.

#### **5.12. Publicación de avisos**

El Asistente de RRPP, Eventos y Protocolo publica los avisos del Evento, indicando la fecha, el costo y el lugar en donde se va a realizar.

#### **5.13. Venta de las Invitaciones**

El Asistente de RRPP, Eventos y Protocolo entrega las invitaciones a los Asociados interesados en el Evento y le indica que debe acercarse a Caja para realizar el pago respectivo. Este punto es una entrada al procedimiento (6.1.3) de Caja Principal.

#### **5.14. Confirmación de los Invitados**

El Asistente de RRPP, Eventos y Protocolo realiza las llamadas telefónicas a los Asociados para la Confirmación del Evento.

#### **5.15. Supervisión de la Organización y Ejecución del Evento**

El Jefe del Departamento de Asociados supervisa que la organización y ejecución del Evento cumpliendo con el Cronograma de Implementación.

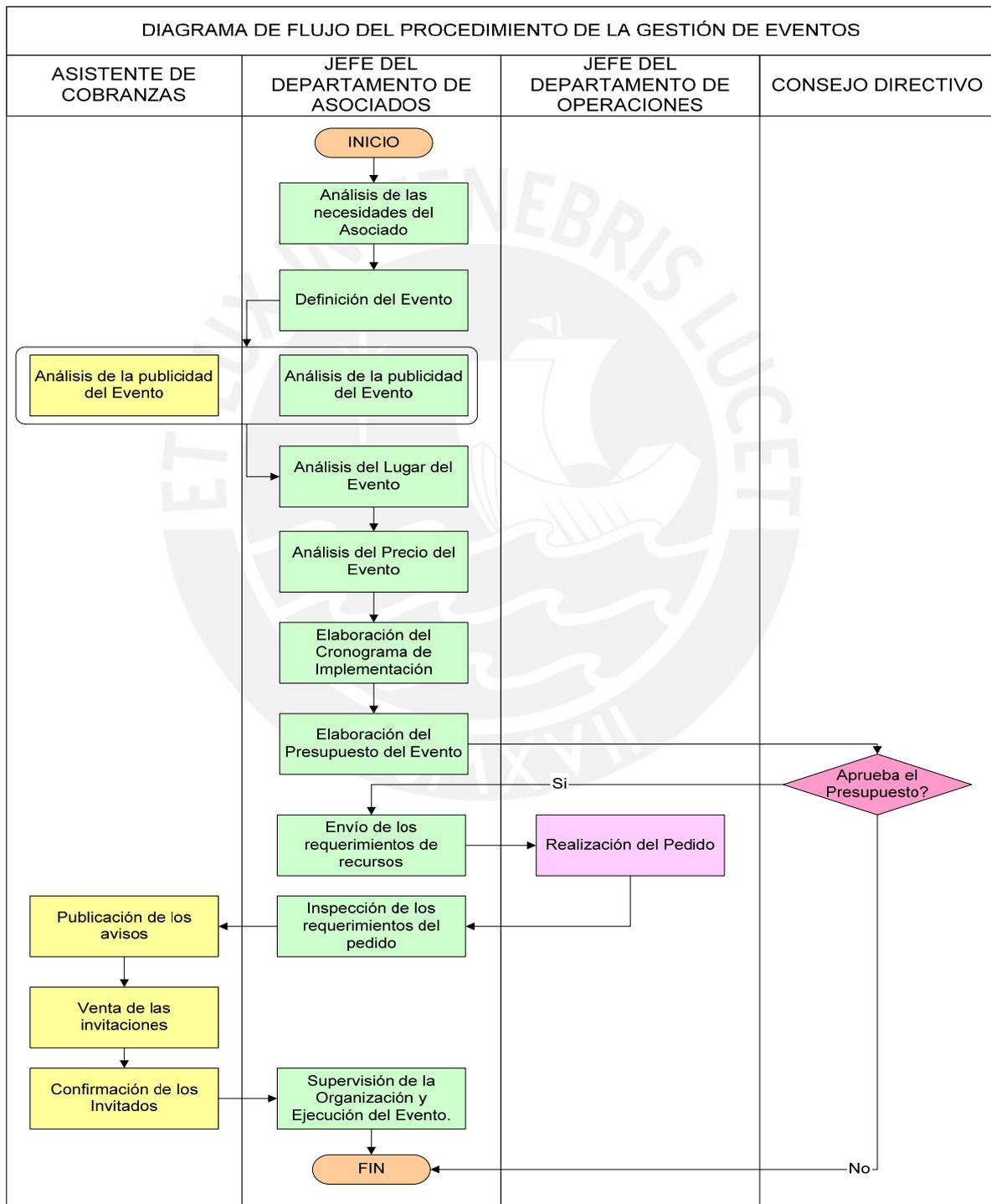
En caso de imprevistos, el Jefe del Departamento de Asociados busca medidas de corrección.

**6. DOCUMENTOS RELACIONADOS**

Agenda de la Programación de las diversas actividades del Club Terrazas.

**7. ANEXOS**

Diagrama de Flujo



## 7.1.6 GESTIÓN DE LAS ACADEMIAS

### 1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener un procedimiento que determine los controles para gestionar las academias, con la finalidad de mejorar los procesos internos del Club Terrazas.

### 2. ALCANCE

El procedimiento abarca los deportes de mayor demanda que brinda el Club Terrazas.

### 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Sistema RCA:** Sistema Interno del Club Terrazas del Registro y Control de Asociados.

### 4. RESPONSABILIDADES

**Jefe del Departamento de Asociados:** Es responsable de la verificación del pago a los profesores.

**Asistente de Deportes:** Es responsable de la selección de los profesores de las distintas Academias Deportivas. Elaboración y publicación de los avisos publicitarios.

**Asociados:** Es responsable del llenado de la Ficha de Matrícula de Pago para la inscripción a la Academia Deportiva.

### 5. PROCEDIMIENTO

#### 5.1. Asignación de Academias Deportivas

El Asistente de Deportes asigna los deportes que van a contar con sus respectivas Academias.

#### 5.2. Evaluación de Profesores

El Asistente de Deportes evalúa a los profesores de las Academias, teniendo en cuenta requisitos mínimos como de contar con la Certificación de la Federación de la disciplina respectiva y pertenecer a la misma.

También el Asistente de Deportes toma en consideración las encuestas de satisfacción para la evaluación de los profesores.

#### 5.3. Selección de Profesores

El Asistente de Deportes selecciona a los profesores idóneos para la enseñanza en las Academias Deportivas.

#### 5.4. Elaboración de avisos publicitarios

El Asistente de Deportes elabora los avisos publicitarios para cada una de las disciplinas de las Academias. Luego se lo envía a cada una de las Comisiones de Deportes para que apruebe dicho folleto o aporte con sugerencias.

Nota: En los avisos publicitarios se menciona: costos, horarios, inicio de clases, profesores y los requisitos para las Academias respectiva.

#### 5.5. Publicación de avisos publicitarios

El Asistente de Deportes publica los avisos publicitarios en el mural de la Oficina de Deportes y en las vitrinas del Club Terrazas.

La publicidad se da por medio de la Página Web o por el envío de correos electrónicos mediante el Jefe del Departamento de Asociados.

#### **5.6. Elaboración del file Publicitario**

El Asistente de Deportes imprime los avisos publicitarios de todas las disciplinas de las Academias y lo archiva en el File de Publicidad, el cual sirve de ayuda para la entrega de información al Asociado.

#### **5.7. Llenado de la Ficha de Inscripción**

El Asociado al estar interesado por la Academia Deportiva, el Asistente de Deportes le entrega la 7.1.R.06 “Ficha de Matrícula de Pago” para que el Asociado lo llene y realice el pago. Este punto es una entrada del 6.1.03 Procedimiento de Caja Principal.

#### **5.8. Archiva la documentación de Pago**

El Asistente de Deportes recibe del Auxiliar de Caja la 7.1.R.06 “Ficha de Matrícula de Pago” sellada, y lo archiva en file correspondiente.

#### **5.9. Elaboración del Reporte para el Control de las Academias.**

El Asistente de Deportes elabora en una Hoja de Cálculo el 7.1.R.07 “Control de la Academia xxx - Mes” para tener el control de los montos y horarios de los inscritos para que de esta forma se controle el pago de los profesores.

#### **5.10. Verificación de los Montos cancelados**

El Asistente de Deportes ingresa al Sistema RCA e imprime el Reporte de Caja – Asociados, y lo verifica con la Hoja de Cálculo 7.1.R.07 “Control de la Academia xxx - Mes” para que no exista diferencias en los Montos.

#### **5.11. Elaboración del Recibo de Pago del Profesor**

El Asistente de Deportes elabora el Recibo de pago para el profesor, teniendo en cuenta que el pago es proporcional al número de asociados inscritos.

#### **5.12. Elaboración de Informe sobre el pago a los profesores.**

El Asistente de Deportes elabora el informe con asunto de pago a profesores, adjuntando: el recibo del profesor, el Reporte de Caja y el “Control de Academia de xxx – Mes”.

#### **5.13. Verificación del Informe**

El Jefe del Departamento de Asociados verifica que el informe cuadre con los demás documentos y se lo envía al Departamento de Finanzas. Este es una entrada al procedimiento (6.1.6) de pagos a proveedores.

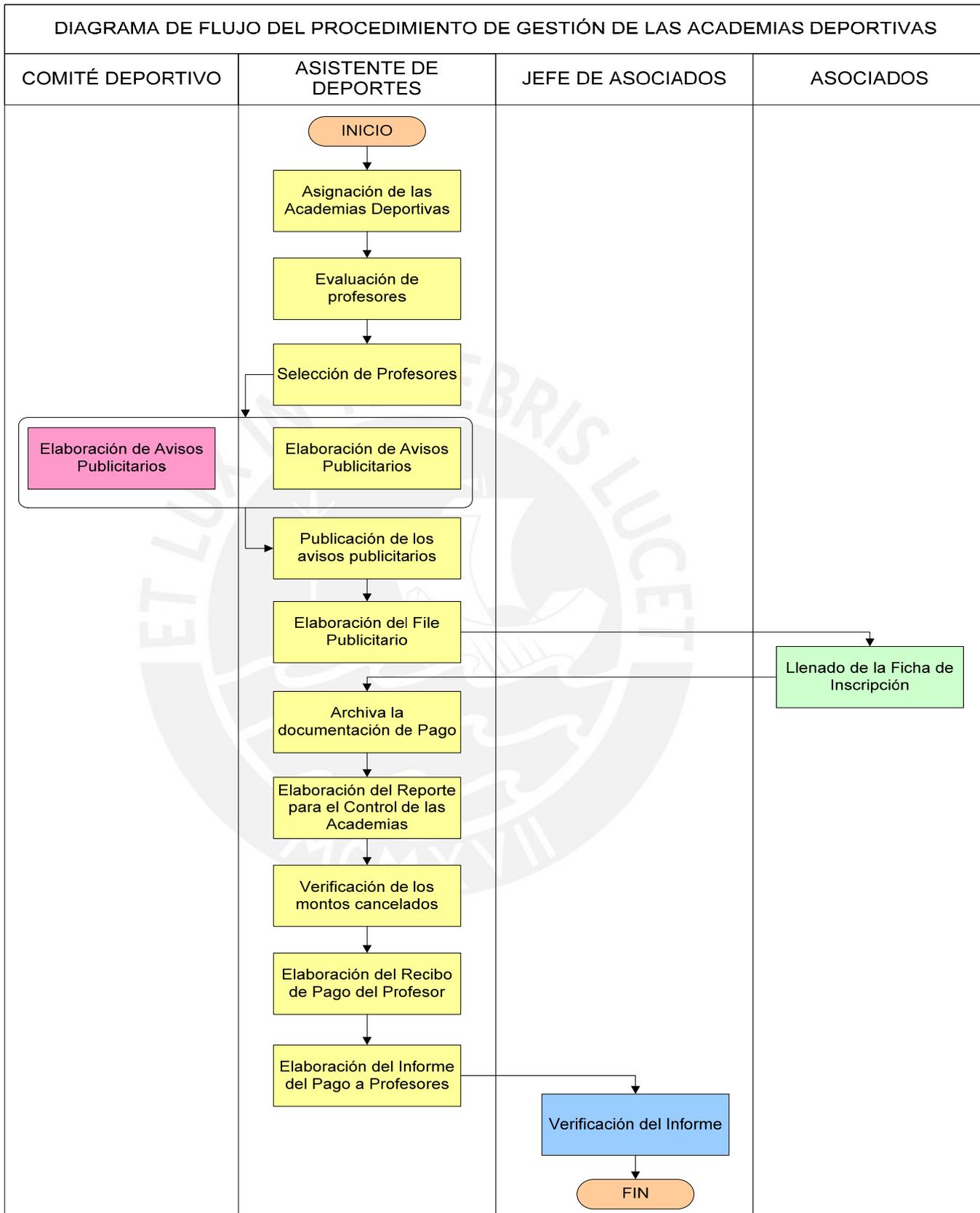
### **6. DOCUMENTOS RELACIONADOS**

7.1.R.06 Ficha de Matrícula de Pago

7.1.R.07 Control de Academia de xxx – Mes

### **7. ANEXOS**

Diagrama de Flujo



## 7.1.101 INSTRUCCIÓN DE ELABORACIÓN DE CARNET

### 1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener una instrucción que determine los controles para la elaboración del carné de los socios y del personal, con la finalidad de mejorar los procesos internos del Club Terrazas.

### 2. ALCANCE

La instrucción abarca para los asociados, novios de asociados, invitados y personal del Club Terrazas.

### 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Sistema RCA:** Sistema Interno del Club Terrazas del Registro y Control de Asociados.

### 4. PROCEDIMIENTO

4.1. Para el Caso de Familia de Asociado o por Duplicado, el procedimiento continúa en el punto 4.4.

4.2. Para el Caso de ser Asociado nuevo y personal, el procedimiento continúa en el punto 4.6.

4.3. Para el caso de Pases de Novio y de Cortesía

4.3.1. Verificación de las cuotas del Asociado

El Asistente de Registro y Control de Asociados verifica que el Asociado se encuentre al día en sus cuotas ordinarias del Club Terrazas, por medio del Sistema RCA.

4.3.2. ¿El Asociado tiene deuda en el Club Terrazas?

- Si el Asociado tiene más de una cuota de deuda: No se le genera el respectivo Pase.
- Si el Asociado no tiene deuda de cuotas ordinarias: el procedimiento continúa en el punto 3.

4.3.3. Registro de la Solicitud del Pase

El Asistente de Registro y Control de Asociados registra los datos en (7.1.R.10) la "Solicitud de Pase" ya sea por concepto de invitados o por novios.

4.4. Pago del costo del Carné en Caja

El Asistente de Registro y Control de Asociados indica al Asociado o la familia del Asociado o al Invitado que debe realizar el pago respectivo en Caja. Este punto es una entrada del procedimiento (6.1.2.01) de Caja Principal.

Nota: El costo del carné para el Asociado y familia es de S/.10, en otros casos, el costo es de S/.15.

4.5. Verificación del Pago del Asociado por el Carné

El Asistente de Registro de Control de Asociados ingresa al Sistema RCA para verificar que el Asociado o familiar del Asociado o el Invitado haya realizado el pago respectivo.

#### 4.6. Registro de la Foto

El Asistente de Registro y Control de Asociados con la ayuda de una cámara digital toma la foto a ó escanea la foto de la persona solicitante del carné; posteriormente lo registra la imagen en el Sistema RCA.

#### 4.7. Impresión del Carné

El Asistente de Registro y Control de Asociados imprime el Carné con la ayuda del Sistema RCA

### 5. DOCUMENTOS RELACIONADOS

#### 7.1.01 Procedimiento de Captación y Registro de Asociados



## Anexo 7.2: Gestión Logística, Mantenimiento y Proyectos y Obras

7.2.1

Rev.01

Fecha efectiva: 15/01/09

### 7.2.1 GESTIÓN DE COMPRAS

#### 1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener un procedimiento que determine los controles para gestionar las compras, con la finalidad de satisfacer las necesidades del Club Terrazas.

#### 2. ALCANCE

El procedimiento abarca todas la compras del Club Terrazas.

#### 3. RESPONSABILIDADES

**Encargado de Almacén.** Es responsable de recibir los productos comprados siguiendo el procedimiento **7.2.03 Gestión de Almacenamiento**.

**Jefe de Logística.** Es responsable del Control del requerimiento del productos. Elaboración de las cotizaciones de los productos requeridos. Elaboración la Orden de Compra, según sea el caso, y lo envía al proveedor respectivo.

**Jefe de Operaciones.** Es responsable de la firma de las órdenes de compra o servicio, según sea el caso.

**Gerente General.** Es responsable de dar el visto bueno a las cotizaciones presentado por el Jefe de Logística

#### 4. PROCEDIMIENTO

##### 4.1. Pedido de requerimientos

El personal del Club Terrazas realiza los pedidos de productos en el registro **7.2.R04 Requerimiento de materiales** en el cual se indica las especificaciones del pedido. Luego envía el registro al Jefe de Logística.

##### 4.2. Verificación de requisitos

El Jefe de Logística verifica los requisitos del pedido con la ayuda de la instrucción **7.2.I10 Matriz de Aprobaciones de Requerimientos de Materiales**. En el caso de no cumplir no se ejecutará la compra.

##### 4.3. Elaboración de cotizaciones

El Jefe de Logística, con la ayuda de la **7.2.R07 Lista de Proveedores, Sub Contratistas y Concesionarios**, elabora tres cotizaciones para el producto.

En el caso de no contar con proveedores del producto en la **7.2.R07 Lista de Proveedores, Sub Contratistas y Concesionarios**, el Jefe de Logística realiza la búsqueda de las cotizaciones mediante la navegación en Internet, consulta a expertos, etc.

##### 4.4. Visto Bueno de las Cotizaciones

El Gerente General da el visto bueno a las cotizaciones de los requerimientos. En el caso de no contar con el Visto Bueno del Gerente General no se procederá con la compra.

#### 4.5. Aprobación de cotizaciones

Las aprobaciones de las cotizaciones se realizará por la finalidad de la compra.

##### 4.5.1. Gestión

Las aprobaciones se realizará mediante la siguiente matriz:

Aprobaciones	Montos en \$				
	[0-300]	]300-1,000]	]1,000-5,000]	[5,000-100,000]	> 100,000
Jefatura	x				
Gerencia General		x			
Comité Ejecutivo de Gestión			x		
Consejo Directivo				x	
Asamblea					x

En el caso de no contar con la aprobación, no se procederá a ejecutar la compra.

#### 4.6. Elaboración de la Orden de Compra

El Jefe de Logística elabora la **7.2.R03 Orden de Compra** con la ayuda de una Hoja de Cálculo. Firma la Orden de Compra.

En la Orden de Compra, el Jefe de Logística describe la compra a realizar, el monto, la cantidad, el total a pagar y la forma de pago.

#### 4.7. Envío de la Orden de Compra

El Jefe de Logística envía la Orden de Compra por fax o correo electrónico al Proveedor. Recibe la confirmación del pedido.

#### 4.8. Recepción de productos

El Encargado de Almacén recibe los productos. Este punto es una entrada al procedimiento **7.2.03 Gestión del Almacenamiento**.

### 5. DOCUMENTOS RELACIONADOS

7.2.03 Procedimiento de Gestión del Almacenamiento.

7.2.110 Matriz de Aprobaciones de Requerimientos de Materiales.

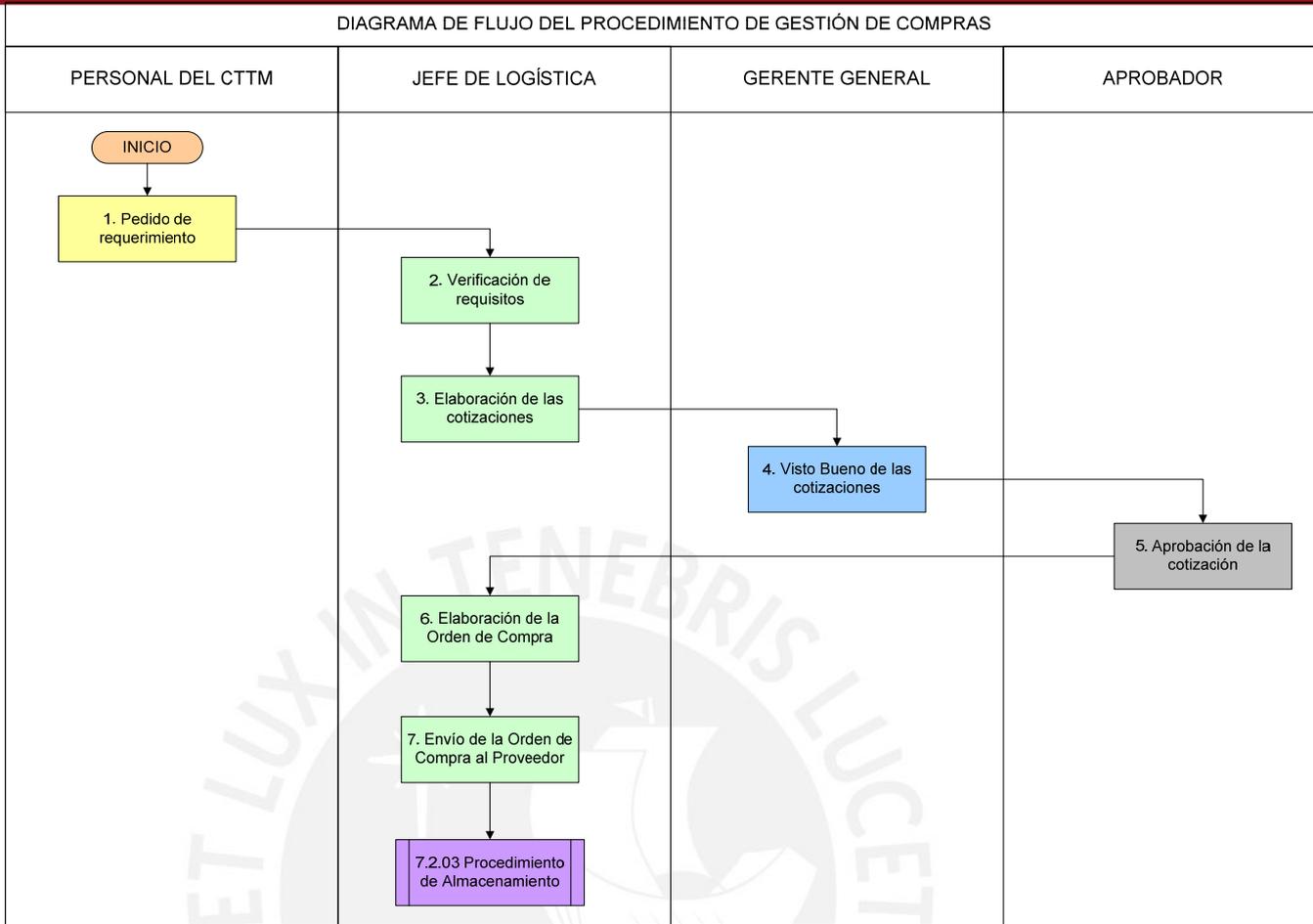
7.2.R.03 Orden de Compra

7.2.R.04 Requerimiento de materiales

7.2.R07 Lista de Proveedores, Sub Contratistas y Concesionarios.

### 6. ANEXOS

Diagrama de Flujos



## 7.2.2 EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

### 1. OBJETIVO

Evaluar y seleccionar a los proveedores, subcontratistas y concesionarios en función de su aptitud para cumplir con los requisitos exigidos para los productos adquiridos, servicios contratados o servicios concesionados por el Club Terrazas.

### 2. ALCANCE

Se aplica a los proveedores, subcontratistas y concesionarios que suministren productos Críticos para la Calidad.

### 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Productos Críticos para la Calidad:** Categorías de productos o servicios que son utilizados en los servicios brindados por Club Terrazas a sus asociados, requiriendo que se evalúen previamente a los proveedores, subcontratistas y concesionarios para dichas categorías.

### 4. RESPONSABILIDADES

**El Jefe de Operaciones:** Es el responsable de la evaluación de los nuevos proveedores y subcontratistas que se incorporen luego de la evaluación anual. Es responsable de la evaluación anual de los proveedores, subcontratistas y concesionarios que suministren Productos Críticos para la Calidad.

**El Coordinador de Calidad:** Es el responsable del cumplimiento de las acciones indicadas en el presente procedimiento.

### 5. PROCEDIMIENTO

#### 5.1. Lista de Productos Críticos para la Calidad (7.2.R.06)

Esta Lista está constituida por las categorías de productos o servicios considerados como Productos Críticos para la Calidad. Incluye además los proveedores, subcontratistas y concesionarios para cada categoría.

Corresponde al Jefe de Operaciones elaborar y mantener actualizada la Lista de Productos Críticos para la Calidad. Para ello se comunica periódicamente con el Jefe del Departamento de Asociados con el fin de establecer o actualizar las categorías que integran dicha lista.

#### 5.2. Evaluación Anual de Proveedores

Una vez al año, el Jefe del Departamento de Operaciones planifica un proceso de evaluación de los proveedores. Establece un Comité de Evaluación de Proveedores con las personas que tengan mayor contacto con los proveedores ó sus productos.

Dicho Comité se encarga de la evaluación de todos los proveedores de la 7.2.R07 Lista de Proveedores, Subcontratistas y Concesionarios Evaluados.

El Jefe del Departamento de Operaciones define los criterios para evaluar los proveedores, subcontratistas y concesionarios que proporcionen Productos Críticos para la Calidad, asignándoles un porcentaje de importancia. Dichos criterios se registran en el formato 7.2.R08 Tabla de Evaluación de Proveedores, Subcontratistas y Concesionarios.

El Comité de Evaluación evalúa las condiciones que cumple cada proveedor, subcontratista o concesionario en relación con cada criterio definido, basándose en su desempeño del último año y utilizando la información documentada del archivo del proveedor (ver 5.4). Le asigna la puntuación correspondiente en su respectiva tabla de evaluación.

En los casos que lo considere necesario, el Jefe del Departamento de Operaciones coordina la recopilación de información acerca del proveedor mediante visitas a sus instalaciones.

El resultado de la evaluación es la categorización del proveedor, subcontratista o concesionario siguiendo la siguiente tabla.

<b>Proveedor A</b>	Mayor ó igual a <b>80 puntos</b>
<b>Proveedor B</b>	Menor a <b>80 puntos</b> y mayor a <b>50 puntos</b>
<b>Proveedor C</b>	Menor a <b>50 puntos</b>

El Jefe del Departamento de Operaciones actualiza la 7.2.R07 Lista de Proveedores, Subcontratistas y Concesionarios Evaluados con los resultados de la evaluación y establecen la fecha de vencimiento de la evaluación anual.

### 5.3. Tipo de Control sobre los Proveedores

Según la categoría que obtenga el proveedor se determinará el tipo de control que le corresponde:

- **Proveedor A:** No es necesario un seguimiento intenso al pedido.
- **Proveedor B:** Se realiza seguimiento intenso a los criterios con calificación baja en cumplimiento de plazos, calidad del producto/servicio y embalaje.
- **Proveedor C / Proveedor no evaluado:** Se les puede comprar con la autorización del Jefe del Departamento de Operaciones. Se realiza un seguimiento intenso en los criterios con calificación baja.

Controles adicionales se especifican en los procedimientos de 7.2.01 Gestión de Compras.

### 5.4. Archivo por Proveedor, Subcontratista y Concesionario.

El Departamento de Operaciones mantiene para cada proveedor, subcontratista y concesionario un archivo individual en el que se registra la tabla de evaluación respectiva.

En dicho archivo se registran además los documentos (correos electrónicos, cartas u otros) que hagan referencia a incidentes o hechos, positivos o negativos, ocurridos en relación con dicho proveedor.

## 6. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- 7.2.R.06 Lista de Productos Críticos para la Calidad
- 7.2.R.07 Lista de Proveedores, Subcontratistas y Concesionarios Evaluados
- 7.2.R.08 Tabla de Evaluación de Proveedores, Subcontratistas y Concesionarios

## 7.2.3 GESTIÓN DE ALMACENAMIENTO

### 1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener un procedimiento que determine los controles para gestionar el almacenamiento, con la finalidad de mantener la calidad de los productos comprados.

### 2. ALCANCE

Desde la entrega del producto al proveedor hasta la entrega de material a la persona solicitante.

### 3. RESPONSABILIDADES

**Encargado del Almacén:** Recibe los productos entregado por los proveedores y firma las guías de remisión por el producto recibido. Registra el ingreso y salida de los productos.

### 4. PROCEDIMIENTO

#### 4.1. Recepción del Producto

El Encargado del Almacén recibe el producto comprado y firma la Guía de Remisión.

#### 4.2. Ingresar en el Almacén

El Encargado de Almacén ingresa el producto en el Almacén y registra el producto en el 7.2.R09 Control de Productos en el Almacén

#### 4.3. Despachar producto

El Encargado de Almacén despacha el producto que ha sido solicitado por las distintas áreas y/o departamentos del Club Terrazas.

#### 4.4. Firmar el Cargo

El personal que realiza el pedido firma el cargo por la entrega del producto.

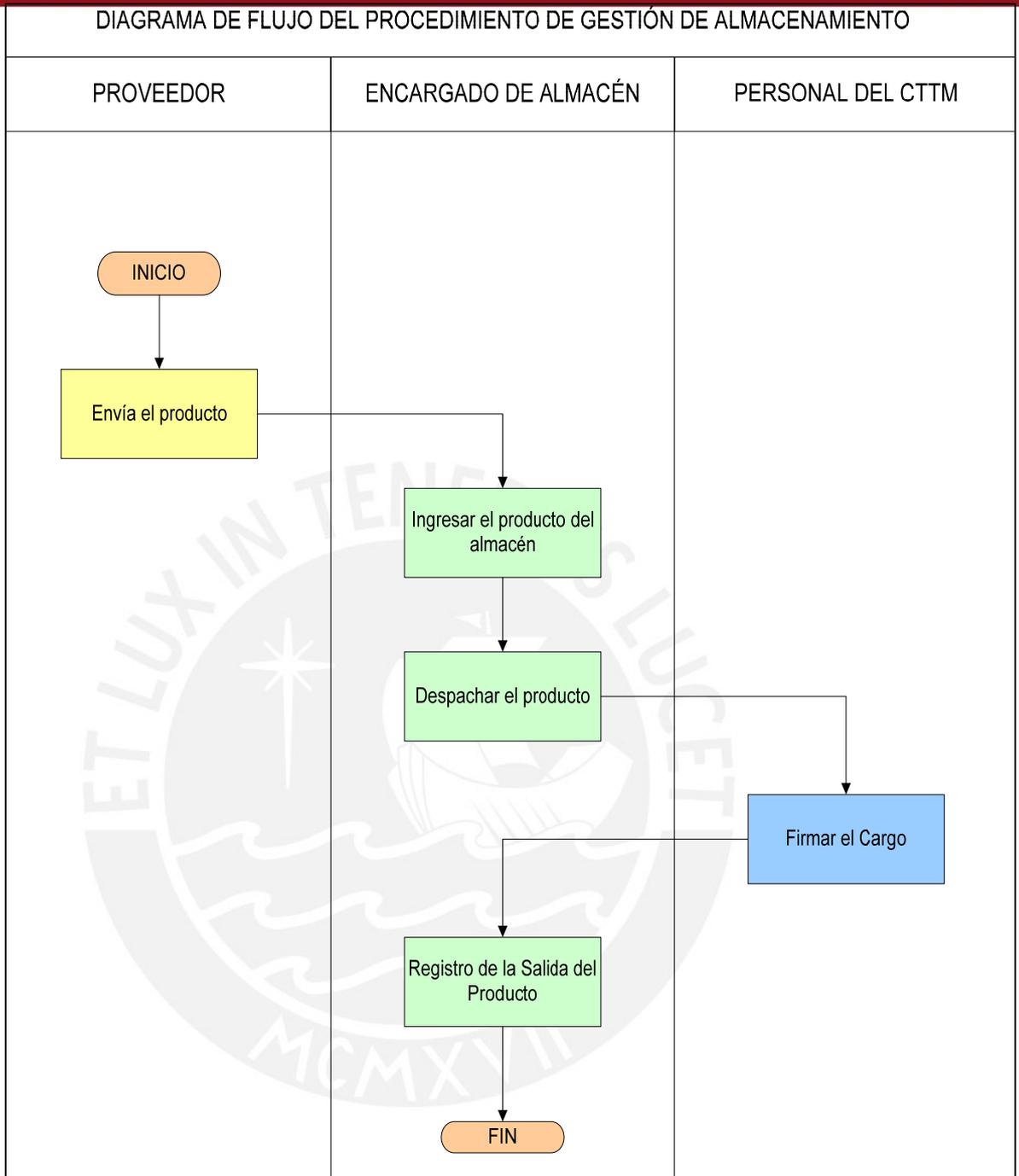
#### 4.5. Registra la Salida del Producto

El Encargado de Almacén registra el producto saliente en el 7.2.R09 Control de Productos en el Almacén.

### 5. DOCUMENTOS RELACIONADOS

7.2.01 Procedimiento de Gestión de las Compras.

7.2.R09 Control de Productos en el Almacén.



## 7.2.5 GESTIÓN DE MANTENIMIENTO

### 1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener un procedimiento que determine los controles para el mantenimiento, con la finalidad de que las instalaciones y equipos del Club Terrazas estén en buenas condiciones.

### 2. ALCANCE

El procedimiento abarca el mantenimiento de toda la Infraestructura de la Sede Principal del Club Terrazas. No abarca el mantenimiento de la infraestructura tecnológica.

### 3. PROCEDIMIENTO

#### 3.1. Designar personal

El Supervisor de Mantenimiento diariamente designa qué operario va a estar designado a cada área.

#### Mantenimiento de la Infraestructura

El operario según órdenes del Supervisor realiza el mantenimiento de:

- 7.2.I01 Instrucción del Mantenimiento de Baños.
- 7.2.I02 Instrucción del Mantenimiento de Canchas de Tenis.
- 7.2.I03 Instrucción del Mantenimiento de las Piscinas.
- 7.2.I04 Instrucción del Mantenimiento del Gimnasio.
- 7.2.I05 Instrucción del Mantenimiento del Sauna.
- 7.2.I06 Instrucción del Mantenimiento de la Cancha Múltiple.
- 7.2.I07 Instrucción de Mantenimiento de los Bungallows.
- 7.2.I08 Ingreso al Club Terrazas
- 7.2.I10 Matriz de Aprobaciones de Requerimientos de Compra
- 7.2.I11 Mantenimiento de la Cancha de Squash
- 7.2.I12 Mantenimiento de la Cancha de Bochas

#### 3.2. Recoger Check List

El Supervisor de Mantenimiento recoge los respectivos Check List registrados por los operarios de mantenimiento, y verifica que todos los campos estén registrados.

#### 3.3. Archivo de Check List

El Supervisor de Mantenimiento archiva los Check List de Mantenimiento en el file de Mantenimiento y de forma mensual, o cuando se lo solicite, se lo entrega al Jefe de Operaciones.

#### 4. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- 7.2.101 Instrucción del Mantenimiento de Baños.
- 7.2.102 Instrucción del Mantenimiento de Canchas de Tenis.
- 7.2.103 Instrucción del Mantenimiento de las Piscinas.
- 7.2.104 Instrucción del Mantenimiento del Gimnasio.
- 7.2.105 Instrucción del Mantenimiento del Sauna.
- 7.2.106 Instrucción del Mantenimiento de la Cancha Múltiple.
- 7.2.111 Mantenimiento de la Cancha de Squash
- 7.2.112 Mantenimiento de la Cancha de Bochas



## 7.2.8 CONTROL DE EQUIPOS DE INSPECCIÓN, MEDICIÓN Y PRUEBA

### 1. OBJETIVO

Controlar, calibrar y realizar el mantenimiento de los equipos y software de inspección, medición y prueba (IM&P).

### 2. ALCANCE

Todos los equipos de medición registrados en las Hojas de Inventario de Control de Equipos de Medición y Prueba (7.2.R18)

### 3. RESPONSABILIDADES

El Supervisor de Operaciones es responsable del control periódico de los equipos de IM&P, de la verificación de los equipos de prueba y de la contratación de los servicios de calibración externa.

### 4. PROCEDIMIENTO

#### 4.1. Inventario de Equipos y Software de Inspección, Medición y Prueba.

El Supervisor de Operaciones mantiene al día los datos en la Hoja de Inventario de Control de Equipos de Medición y Prueba (7.2.R18). Cuando se compra un equipo, el técnico ingresa los datos requeridos en la Hoja de Control.

Las hojas de Inventario de Herramientas serán archivadas por el Supervisor de Operaciones en un file que estará en su oficina.

La hoja de Control de Equipos contiene:

- La identificación de los equipos de IM&P,
- Las mediciones a realizar,
- La exactitud y precisión para cada magnitud especificada en el manual del fabricante,
- El estado del equipo, y
- Las fechas de control

#### 4.2. Control de los Equipos y Software de Inspección y Medición

El Supervisor de Operaciones controla los equipos verificando anualmente las fechas de calibración para cada equipo registrado en la Hoja de Control.

#### 4.3. Control de Software

El Jefe de Sistemas controla la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista según los requisitos especificados y se registra en el 6.3.R04 Inventario de Software. Así mismo, la capacidad del software se controla también mediante la obtención de las nuevas versiones disponibles del proveedor.

Si se requiere adquirir una nueva versión del software, el Jefe de Sistemas gestiona la compra o actualización del software con el Departamento de Compras.

#### 4.4. Calibración de Equipos de IM&P.

El Supervisor de Operaciones programa la contratación de los servicios externos para la calibración tomando en cuenta el plazo de entrega del proveedor y la fecha de vencimiento. Se requiere que el proveedor del servicio entregue certificados de calibración.

## 5. FORMATO BASE

7.2.R18 Hojas de Inventario de Control de Equipos de Medición y Prueba



## 7.2.101 MANTENIMIENTO DE LOS SERVICIOS HIGIENICOS

### 1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener una instrucción que determine los controles el mantenimiento de los servicios higiénicos, con la finalidad de brindar un buen servicio a los Asociados del Club Terrazas.

### 2. RESPONSABILIDADES

**Supervisor de Mantenimiento:** Es responsable de solucionar los problemas avisados por los operarios de mantenimiento. De no poder resolverlo, se comunica con la Jefatura de Operaciones para la solución del inconveniente

**Operario de Mantenimiento:** Es responsable de realizar las distintas actividades para el buen estado de los servicios higiénicos de Club Terrazas. En el caso, de no poder resolverlo, se comunica con el Supervisor de Mantenimiento. Registra el Check List de Mantenimiento de los Servicios Higiénicos.

### 3. PROCEDIMIENTO

#### 3.1. Limpieza

El Operario de Mantenimiento debe:

1. Verificar que no falte jabón líquido, toallas y papel higiénico. En el caso de faltar, se dirige al almacén a recoger los accesorios de aseo para su reposición, siguiendo el 7.2.03 Gestión de Almacenamiento.
2. Verificar que las luces del baño y dispensadores de jabón estén funcionando.
3. Verificar que el baño no esté sucio, mojado ni que tengan desperdicios. En el caso que el baño este en mal estado, limpia y recoge los desperdicios.
4. Verificar que el inodoro y el urinario estén funcionando adecuadamente.
5. Verificar que las cañerías estén en buen estado.
6. Verificar que las puertas de los servicios higiénicos estén en buenas condiciones.

Nota: En el caso en que el Operario de mantenimiento no pueda solucionar los problemas, se comunica con el Supervisor de Mantenimiento para la búsqueda de la solución.

#### 3.2. Registro del Check List

Luego de finalizar su labor, el Operario de Mantenimiento registra el 7.2.R11 Check List de Mantenimiento de los Servicios Higiénicos. Este punto es una entrada al procedimiento 7.2.05 Gestión de Mantenimiento.

### 4. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- 7.2.05 Procedimiento de la Gestión del Mantenimiento.
- 7.2.R11 Check List de Mantenimiento de los Servicios Higiénicos.

## 7.2.1.2 MANTENIMIENTO DE LAS CANCHAS DE TENIS

### 1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener una instrucción que determine los controles el mantenimiento de las canchas de tenis, con la finalidad de mejorar el servicio a los Asociados.

### 2. RESPONSABILIDADES

**Supervisor de Mantenimiento:** Resuelve el inconveniente en caso que el operario de mantenimiento no pueda resolverlo. De no poder resolverlo, se comunica con el Jefe de Operaciones para la solución del inconveniente

**Operario de Mantenimiento:** Realiza las actividades para el buen estado de las Canchas de Tenis.

### 3. PROCEDIMIENTO

#### 3.1. Limpieza

1. El Operario de Mantenimiento realiza el mantenimiento del piso de la siguiente manera:
  - Volteado del piso. (Anualmente)
  - Rastrillado del piso.
  - Rociado del piso
  - Pintado del Piso (Según la cancha)
  - Limpiado de Flejes (Según la cancha)
2. El Operario de Mantenimiento verifica que los asientos de los jugadores se encuentren en buenas condiciones. De no ser así, el mismo corrige el inconveniente.
3. El Operario de Mantenimiento verifica que la red esté en buenas condiciones, según el Anexo Medidas de Cancha de Tenis. De no ser así, se comunica con el Supervisor de Mantenimiento para la solución del inconveniente.

#### 3.2. Registrar el Check List

Luego de finalizar su labor, el Operario de Mantenimiento registra el 7.2.R10 Check List de Mantenimiento de Canchas de Tennis.

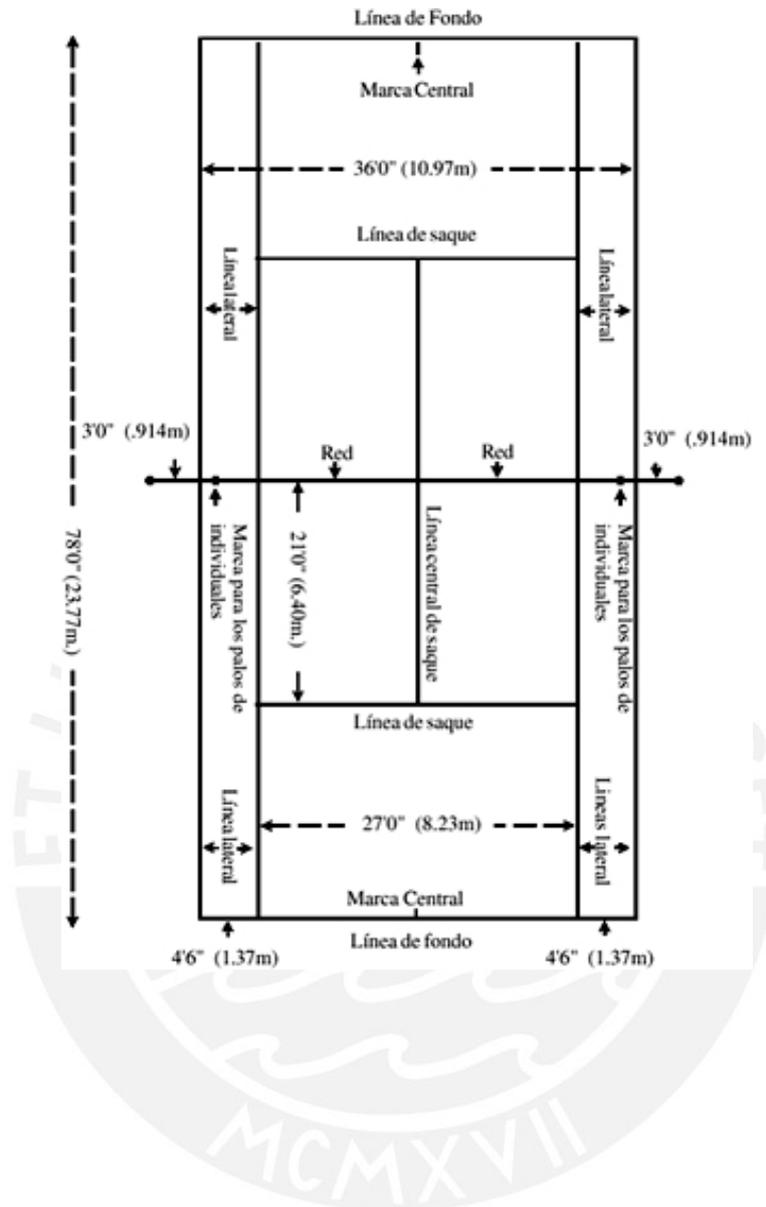
### 4. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- 7.2.05 Procedimiento de la Gestión del Mantenimiento.
- 7.2.R10 Check List de Mantenimiento de Canchas de Tennis.

### 5. Anexo

Medidas de Cancha de Tenis.

MEDIDAS DE CANCHA DE TENNIS



## 7.2.103 MANTENIMIENTO DE PISCINA

### 1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener una instrucción que determine los controles el mantenimiento de las piscinas, con la finalidad de brindar un mejor servicio a los Asociados del Club Terrazas.

### 2. RESPONSABILIDADES

**Salvavidas:** Es responsable de realizar las distintas actividades para el buen estado de las piscinas del Club Terrazas.

### 3. PROCEDIMIENTO

- 3.1. El Salvavidas diariamente ingresa dosis de Hipoclorito de Sodio (Cloro) en forma líquida al 10% pero depende según la temporada del año:
  - Verano  
De 50 a 60 Kg. de Hipoclorito de Sodio al 10%
  - Otoño (domo)  
De 20 a 30 Kg. de Hipoclorito de Sodio al 10%
  - Invierno (domo)  
De 10 a 12 Kg. de Hipoclorito de Sodio al 10%
  - Primavera  
De 35 a 50 Kg. de Hipoclorito de Sodio al 10%
- 3.2. Luego de ingresar la dosis de Hipoclorito de Sodio, el Salvavidas realiza el aspirado de la piscina. El objetivo de esta actividad es de limpiar a la piscina de desperdicios sólidos (cabellos, objetos, etc.)
- 3.3. Mide la Temperatura y lo registra en el Cuaderno de Temperaturas y lo registra en el cuaderno de control de temperatura.
- 3.4. Control de Calidad de la Piscina
  - Control del pH (Acidez)  
Diariamente, el Salvavidas realiza el control del pH de la piscina. El valor del pH del agua de la piscina debe estar comprendido entre 7,2 y 7,6. Así se evitan los "ojos rojos" y se logra una mayor eficiencia en el uso del Hipoclorito de sodio.
  - Control del Cloro  
Diariamente, el Salvavidas realiza el control del cloro. Debe mantenerse entre 1 y 1,5 partes p.p.m.
- 3.5. Al finalizar su labor, el Salvavidas registra lo realizado en el 7.2.R12 Check List de Mantenimiento de las Piscinas..

### 4. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- 7.2.R12 Check List de Mantenimiento de las Piscinas.
- 7.2.05 Mantenimiento de las Instalaciones.

## 7.2.104 MANTENIMIENTO DE GIMNASIO

### 1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener una instrucción que determine los controles el mantenimiento del gimnasio, con la finalidad de brindar un mejor servicio al Asociado.

### 2. RESPONSABILIDADES

**Supervisor de Mantenimiento:** Es responsable de solucionar los problemas avisados por los operarios de mantenimiento. De no poder resolverlo, el supervisor se comunica con el Jefe de Operaciones para la solución del inconveniente

**Operario de Mantenimiento:** Es responsable de realizar las distintas actividades para el buen estado el gimnasio del Club Terrazas.

### 3. PROCEDIMIENTO

3.1. Verificar que las instalaciones del Gimnasio estén en buenas condiciones. De no ser así, el mismo se encarga de solucionarlo. Dentro de las instalaciones están:

- Piso
- Lunas
- Espejos
- Lockers
- Bidón de agua
- Toallas
- Televisores
- Equipo de sonido

3.2. Verificar que los equipos cardiovasculares se encuentren en buen estado. De no ser así se comunica con el Supervisor de Mantenimiento para la solución del inconveniente.

3.3. Verificar que los equipos musculares se encuentren en buen estado:

- Cables.
- Pintura.
- Tapiz
- Resortes
- Jebes
- Pesas

3.4. Registro del Check List

El Operario de Mantenimiento realiza el 7.2.R13 Check List de Mantenimiento del Gimnasio.

### 4. DOCUMENTOS RELACIONADOS

7.2.R13 Check List de Mantenimiento del Gimnasio.

## 7.2.I05 MANTENIMIENTO DE GIMNASIO

### 1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener una instrucción que determine los controles el mantenimiento del Sauna, con la finalidad de brindar un mejor servicio al Asociado.

### 2. RESPONSABILIDADES

**Supervisor de Mantenimiento:** Es responsable de solucionar los problemas avisados por los operarios de mantenimiento. De no poder resolverlo, se comunica con el Jefe de Operaciones para la solución del inconveniente

**Operario de Mantenimiento:** Es responsable de realizar las distintas actividades para el buen estado el Sauna del Club Terrazas.

### 3. PROCEDIMIENTO

#### 3.1. Limpieza

El Operario de Mantenimiento realiza limpieza diaria de la siguiente manera las duchas y los vestuarios:

1. Baldear (utilizando agua)
2. Usar detergente y desinfectantes
3. Trapear
4. Secar

#### 3.2. Mantenimiento Maquinaria

1. Mantenimiento Diario

El Operario de Mantenimiento realiza un mantenimiento diario a la caldera que da soporte al servicio del Sauna.

2. Mantenimiento Mensual

El Supervisor de Mantenimiento realiza un mantenimiento mensual de la caldera.

En el caso en que la caldera no funcione correctamente, el Supervisor de Mantenimiento o el Operario de Mantenimiento (según sea el caso) informa al Jefe de Operaciones para la solución del equipo.

#### 3.3. Check List de Mantenimiento

En el mantenimiento diario, el Operario de Mantenimiento realiza el 7.2.R14 Check List del Mantenimiento del Sauna.

### 4. DOCUMENTOS RELACIONADOS

7.2.R14 Check List del Mantenimiento del Sauna.

## 7.2.106 MANTENIMIENTO DE CANCHA USO MULTIPLE

### 1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener una instrucción que determine los controles el mantenimiento de la cancha de uso múltiple, con la finalidad de mejorar el servicio a los Asociados.

### 2. RESPONSABILIDADES

**Supervisor de mantenimiento:** Es responsable de solucionar los problemas avisados por los operarios de mantenimiento. De no poder resolverlo, se comunica con el Jefe de Operaciones para la solución del inconveniente

**Operario de Mantenimiento:** Es responsable de realizar las distintas actividades para el buen estado la cancha de uso múltiple de Club Terrazas.

### 3. PROCEDIMIENTO

#### 3.1. Mantenimiento Semanal

Barrer.- El operario de mantenimiento barre la cancha con el objetivo de retirar los desperdicios de la zona.

##### 1. Esparcir detergente

El operario de mantenimiento esparce el detergente por toda la cancha de Uso múltiple.

##### 2. Trapear

El operario trapea por todas las zonas en las que se ha esparcido el detergente.

##### 3. Esparcir agua

El operario esparce agua para retirar los desperdicios que están dentro de la cancha de uso múltiple.

##### 4. Secar

El operario se seca la cancha con la ayuda de un trapo.

##### 5. Check List de Mantenimiento

El Operario de Mantenimiento registra lo realizado en el 7.2.R14 Check List de Mantenimiento de Cancha de Uso Múltiple.

#### 3.2. Mantenimiento Semestral

##### 1. Pintado de la Cancha de Uso Múltiple

El Operario de Mantenimiento realiza el pintado de la Cancha de Uso Múltiple cada 6 meses. El pintado debe abarcar las canchas de las siguientes disciplinas: Fulbito, Frontón, Tenis, Vóley, Básquet.

### 4. DOCUMENTOS RELACIONADOS

7.2.R14 Check List de Mantenimiento de Cancha de Uso Múltiple.

## 7.2.1.7 MANTENIMIENTO DE GESTIÓN DE BUNGALOW

### 1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener una instrucción que determine los controles el mantenimiento de los Bungallows, con la finalidad de mejorar el servicio a los Asociados.

### 2. RESPONSABILIDADES

**Encargado de las Sedes:** Es responsable de solucionar los problemas avisados por los operarios de mantenimiento. De no poder resolverlo, el Encargado de las Sedes se comunica con el Jefe de Operaciones para la solución del inconveniente

**Operario de Mantenimiento:** Es responsable de realizar las distintas actividades para el buen estado de los Bungallows del Club Terrazas.

### 3. PROCEDIMIENTO

#### 1. Limpieza

El Operario de mantenimiento realiza la limpieza dos veces por semana (los lunes y los jueves) cada vez que termina la estadía de los Asociados en los bungallows.

Verifica que esté en buenas condiciones lo siguiente:

- Puertas
- Baños (7.2.1.01 Mantenimiento de los Servicios Higiénicos).
- Lunas
- Cocina
- Piso
- Camas

#### 2. Mantenimiento Semestral

El Operario de mantenimiento realiza el pintado a todo el Bungallow.

Nota: En el caso en que el supervisor no pueda solucionar los problemas, se comunica con el Encargado de las Sedes para la búsqueda de la solución.

### 4. DOCUMENTOS RELACIONADOS

7.2.05 Procedimiento de la Gestión del Mantenimiento.

## 7.2.I11 MANTENIMIENTO DE SQUASH

### 1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener una instrucción que determine los controles el mantenimiento del Squash, con la finalidad de brindar un mejor servicio al Asociado.

### 2. RESPONSABILIDADES

**Supervisor de Mantenimiento:** Es responsable de solucionar los problemas avisados por los operarios de mantenimiento. De no poder resolverlo, se comunica con el Jefe de Operaciones para la solución del inconveniente

**Operario de Mantenimiento:** Es responsable de realizar las distintas actividades para el buen estado el Squash del Club Terrazas.

### 3. PROCEDIMIENTO

1.1. El Operario realiza el mantenimiento de la siguiente manera:

- Limpieza de Lunas. (agua más detergente).
- Pintado de líneas.
- Limpieza del Piso: depende de la cancha:
- Limpieza de Paredes

1.2. Check List de Mantenimiento

En el mantenimiento diario, el Operario de Mantenimiento realiza el 7.2.R16 Check List del Mantenimiento de Squash.

### 4. DOCUMENTOS RELACIONADOS

7.2.R16 Check List del Mantenimiento de Squash.

## 7.2.I.12 MANTENIMIENTO DE BOCHAS

### 1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener una instrucción que determine los controles el mantenimiento del Bochas, con la finalidad de brindar un mejor servicio al Asociado.

### 2. RESPONSABILIDADES

**Supervisor de Mantenimiento:** Es responsable de solucionar los problemas avisados por los operarios de mantenimiento. De no poder resolverlo, se comunica con el Jefe de Operaciones para la solución del inconveniente

**Operario de Mantenimiento:** Es responsable de realizar las distintas actividades para el buen estado de las canchas de Bochas del Club Terrazas.

### 3. PROCEDIMIENTO

1. El Operario realiza el mantenimiento de la siguiente manera:

- Limpieza del Piso. (Barrer)
  - Barrer
  - Verter (Agua más Detergente).
  - Echar agua.
  - Secar con trapo.
  - Encerar (cera líquido)
  - Lustrado
- Limpieza de Metales (Pulido)
- Limpieza de lunas

2. Check List de Mantenimiento

En el mantenimiento diario, el Operario de Mantenimiento realiza el 7.2.R17 Check List del Mantenimiento de Bochas.

### 4. DOCUMENTOS RELACIONADOS

7.2.R17 Check List del Mantenimiento de Bochas.

## Anexo 8: Manual de Procedimientos – Medición, Análisis y Mejora

8.1

Rev.01

Fecha efectiva: 15/01/09

### 8.1 ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

#### 1. OBJETIVO

Establecer las actividades a realizar para la implantación de acciones correctivas, preventivas y de mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.

#### 2. ALCANCE

El procedimiento es aplicable a todos los procesos que se realizan en las Jefaturas del Club Terrazas.

#### 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**No conformidad:** Incumplimiento de un requisito.

**Problema:** Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin.

**Acción Correctiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

**Acción Preventiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

#### 4. RESPONSABILIDADES

**Colaborador de Club Terrazas:** Responsable de identificar un problema.

**Gestión de Calidad:** Responsable de tomar acciones correctivas y/o preventivas necesarias según el requerimiento del SGC. Realiza el seguimiento de las acciones correctivas y/o preventivas planteadas.

**Jefe de la Unidad Correspondiente:** Tomar las acciones correctivas y/o preventivas necesarias y asegurar que éstas sean cumplidas.

#### 5. PROCEDIMIENTO

##### 5.1. Acciones Correctivas

La toma de acciones correctivas se divide por su origen, de la siguiente:

##### 5.1.1. Revisiones del Sistema por la Dirección

5.1.1.1. Durante la evaluación del nivel de eficacia del Sistema se establecen no conformidades del sistema que generan acciones correctivas, las cuales se plasman en el 5.1.R01 Acta de Revisión por la Dirección.

##### 5.1.2. Quejas y/o Reclamos de los Asociados

5.1.2.1. Cuando surge alguna queja y/o reclamo de algún asociado, se aplica el procedimiento 8.3.02 Gestión de reclamos.

5.1.2.2. El Jefe de la Unidad respectiva es el responsable por verificar el cumplimiento de las acciones correctivas planteadas mediante el Sistema SAR.

5.1.2.3. Si la No conformidad afecta gravemente el SGC o es una no conformidad recurrente, el Jefe de la Unidad registra la acción en 8.1.R01 Informe de No Conformidades, Acciones Correctivas, Preventivas, mantiene una copia de la acción correctiva generada y envía el original al Gestión de Calidad para su posterior seguimiento.

### 5.1.3. Requerimiento del SGC

5.1.3.1. El Jefe de la Unidad y/o Gestión de Calidad, según su criterio generan una acción correctiva ante un problema recurrente que esté afectando al Sistema.

5.1.3.2. El Jefe de la Unidad o la persona que el designe es el responsable de analizar el problema, hallar la(s) causa(s) del problema, plantear la acción(es) correctiva(s), designar los responsables y los plazos para la ejecución de la(s) acción(es) planteada(s).

5.1.3.3. El Jefe de la Unidad aprueba la acción correctiva planteada.

5.1.3.4. El Jefe de la Unidad mantiene una copia de la acción correctiva generada y envía el original al Gestión de Calidad para su posterior seguimiento.

### 5.1.4. Auditoría Interna

5.1.4.1. Las acciones correctivas generadas durante una auditoría Interna siguen las pautas establecidas en el 8.2 Procedimiento Auditorías Internas.

## 5.2. Acciones Preventivas

La toma de acciones correctivas se divide por su origen, de la siguiente:

### 5.2.1. Revisiones del Sistema por la Dirección

Durante la evaluación del nivel de eficacia del Sistema se generan las acciones que prevean con la oportunidad debida las situaciones futuras que requieran una adecuación al Sistema, las cuales se plasman 5.1.R.01 Acta de Revisión por la Dirección.

### 5.2.2. Sugerencias de los Asociados

5.2.2.1. Cuando surge alguna sugerencia de necesidades de mejora o fuentes potenciales de no conformidad por parte del asociado, y a criterio del Jefe de la Unidad respectiva se genera una acción preventiva, la cual se plasma en el 8.1.R01 Informe de No Conformidades, Acciones Correctivas, Preventivas

5.2.2.2. El Jefe de la Unidad, o la persona que el designe, es responsable de analizar el posible problema, hallar la(s) posible(s) causa(s), establecer el objetivo deseado, plantear la(s) acción(es) preventiva(s) y designar los responsables y los plazos para la ejecución de la(s) acción(es) planteada(s).

5.2.2.3. El Jefe de la Unidad aprueba la acción preventiva planteada.

5.2.2.4. El Jefe de la Unidad mantiene una copia de la acción preventiva generada y envía el original a Gestión de Calidad para su posterior seguimiento.

### 5.2.3. Requerimiento del Sistema

5.2.3.1. El Jefe de la Unidad y/o Gestión de Calidad, según su criterio solicitan la generación de una acción preventiva ante la identificación de necesidades de mejora y/o fuentes potenciales de no conformidad, la cual se plasman en el 8.1.R01 Informe de No Conformidades, Acciones Correctivas, Preventivas

5.2.3.2. El Jefe de la Unidad es el responsable de analizar el posible problema, hallar la(s) posible(s) causa(s), plantear la(s) acción(es) preventiva(s) y designar los responsables y los plazos para la ejecución de la(s) acción(es) planteada(s).

5.2.3.3. El Jefe de la Unidad aprueba la acción preventiva planteada.

5.2.3.4. El Jefe de la Unidad mantiene una copia de la acción preventiva generada y envía el original al Gestión de Calidad para su posterior seguimiento.

### 5.2.4. Auditoría Interna

Las acciones preventivas generadas durante una auditoría interna siguen las pautas establecidas en el 8.2 Procedimiento Auditorías Internas.

## 5.3. Implementar la Acción Correctiva – Preventiva

El Jefe de la Unidad coordina con las áreas involucradas para la implementación de la acción correctiva o preventiva.

## 5.4. Registro de la Acción tomada

Gestión de Calidad registra la acción generada en el formato: 8.1.R01 Informe de No Conformidades, Acciones Correctivas, Preventivas.

## 5.5. Seguimiento de las Acciones Correctivas y Preventivas

Gestión de Calidad realiza el seguimiento general de las acciones correctivas / preventivas y mejoras, a fin de verificar:

- Para el caso de acciones preventivas se asegura de eliminar las causas de las no conformidades potenciales,
- Para el caso de acciones correctivas se asegura que la solución encontrada elimine la causa de la no conformidad y que ésta sea permanente.

Para el caso de las mejoras se asegura que se hayan obtenido los beneficios esperados. Las mejoras o acciones correctivas/preventivas que no se cumplan en el plazo establecido, en lo posible son escaladas al Jefe de la Unidad superior quién tomará responsabilidad de la acción. Si el incumplimiento persiste son escaladas al Representante de la Dirección, a la Gerencia General y al Comité de Calidad.

## 5.6. Cerrar la acción correctiva / preventiva

Habiéndose implementado la acción correctiva / preventiva y habiéndose culminado se cierra la acción correctiva / preventiva.

### 5.7. ¿La acción correctiva / preventiva elimina la causa raíz?

Una vez cerrada la acción y luego de un tiempo razonable (tiempo necesario definido por Gestión de Calidad para considerar efectiva la acción) el auditor de Gestión de Calidad realiza un seguimiento para verificar la efectividad de la misma, indicando fecha y comentario. Si la acción no es efectiva se reabre la nota con una nueva acción.

#### 1. DOCUMENTOS RELACIONADOS

8.1.R01 Informe de No Conformidades, Acciones Correctivas, Preventivas

8.2 Procedimiento Auditorías Internas.



## 8.2 AUDITORÍA INTERNA

### 1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos generales para realizar los procesos de Auditoría Interna del Sistema de Gestión de la Calidad de la organización, con la finalidad de determinar si éste es:

- Conforme con las actividades planificadas, con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 y con sus propios requisitos.
- Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

### 2. ALCANCE

La auditoría se aplica a los procesos de las áreas y departamentos del Club Terrazas.

### 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Comité de Calidad:** Organismo del Club Terrazas; dirigido por el Presidente, el Vicepresidente, el Secretario, el Tesorero, el Gerente General, los Jefes de las unidades y el Coordinador de Calidad.

**Auditoría:** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría. (ISO9000:2005, 3.9.1).

**Auditado:** Organización que es auditada. (ISO 9000:2005, 3.9.8).

**Auditor:** Persona con atributos personales demostrados y competencia para llevar a cabo una auditoría. (ISO 9000:2005, 3.9.9).

**Evidencia Objetiva:** Datos que respaldan la existencia o veracidad de algo (ISO 9000:2005, 3.8.1).

**No Conformidad:** Incumplimiento de un requisito. (ISO 9000:2005, 3.6.2).

### 4. RESPONSABILIDADES

**Alta Dirección:** Responsable de la aprobación del Programa Anual de Auditorías Internas.

**Comité de Calidad:** Responsable de revisar el Informe de Auditoría Interna

**Gerente General:** Responsable de elaborar el Programa Anual de Auditorías Internas. Selecciona a los grupos de auditores. Aprueba el Plan de Auditorías Internas.

**Coordinador de Calidad:** Responsable de elaborar el Programa Anual de Auditorías Internas. Elaborar el Plan de Auditorías Internas. Responsable de la preparación de la Auditoría. Distribuir la copia del Informe de Auditoría Interna. Seguimiento de las no conformidades y de dar cierre a la Solicitud de las Acciones Correctivas y Preventivas.

**Auditores:** Responsables de realizar las auditorías. Elabora el Informe de Auditoría Interna

**Auditado y Jefe del Auditado:** Responsables de analizar las no conformidades y de dar solución a las Solicitudes de Acciones Correctivas y Preventivas

## 5. PROCEDIMIENTO

### 5.1. Planeamiento de la Auditoría

#### 5.1.1. Elaboración del Programa Anual de Auditorías Internas

Gestión de Calidad elabora el 8.2.R01 Programa Anual de Auditorías Internas en donde se definen las unidades y procesos a auditar y las fechas correspondientes para realizar las auditorías, para ello deben tomar en cuenta el registro 8.1.R01 Informe de No Conformidades, Acciones Correctivas, Preventivas

#### 5.1.2. Aprobación del Programa Anual de Auditorías Internas

El Gerente General aprueba el 8.2.R01 Programa Anual de Auditorías Internas, caso contrario plantea las modificaciones correspondientes.

#### 5.1.3. Selección de los Auditores Líderes

Gestión de Calidad elige los grupos de auditores (Auditor Líder y Equipo Auditor) que deben estar conformados por una o dos personas, que tengan calificación apropiada para realizar auditorías y que además no tengan compromiso directo con la actividad a auditar.

De considerarlo necesario, selecciona a auditores externos para que realicen las auditorías planificadas, para lo cual se considera la competencia definida en el punto 3 (Términos y Definiciones)

### 5.2. Preparación de la Auditoría

El Equipo Auditor confirma con el responsable de la unidad a auditar la fecha, hora e itinerario de la auditoría, con la finalidad de contar con todo el personal de la unidad.

En caso de requerirse una reprogramación de la fecha u hora de la auditoría por parte del grupo auditor o del auditado, éstos deben informar a Gestión de Calidad los motivos por los cuales no es factible ejecutar la auditoría según lo programado. Gestión de Calidad evaluará si la solicitud procede o no.

### 5.3. Ejecución de la auditoría

#### 5.3.1. Realización de la Auditoría

Los auditores proceden a recoger evidencias objetivas del área auditada, a través de entrevistas, observaciones de las actividades y revisiones de registros, con la finalidad de verificar la implementación del sistema y su efectividad.

#### 5.3.2. Elaboración del Informe de Auditoría

El Equipo Auditor elabora un 8.1.R01 Informe de No Conformidades, Acciones Correctivas, Preventivas, en donde se identifica cada no conformidad y a qué elemento de la norma o documento afecta.

El Informe de auditoría incluye:

- No conformidades encontradas
- Observaciones encontradas

- Resumen de Resultados de Auditorias

### 5.3.3. Revisión del Informe de Auditoria

El Comité de Calidad revisa la descripción de las no conformidades descritas y el resumen de resultados de la auditoria.

- **Si están de acuerdo:** firman el informe en señal de conformidad.
- **Si no están de acuerdo:** comunican al Auditor Líder para que realice las modificaciones acordadas

### 5.3.4. Distribución del Informe de Auditoria

El Coordinador de Calidad envía copia del Informe de Auditoria a los responsables de las unidades auditadas.

## 5.4. Análisis y Seguimiento de Auditoria

### 5.4.1. Análisis de las no conformidades

El auditado en forma conjunta con el Jefe de la unidad, proceden a dar solución a las no conformidades detectadas. Finalmente, una vez llenado el 8.1.R01 Informe de No Conformidades, Acciones Correctivas, Preventivas, el auditado informa al Coordinador de Calidad para su seguimiento respectivo.

### 5.4.2. Seguimiento

Gestión de Calidad debe de realizar el seguimiento de la acción correctiva y/o preventiva, para verificar si ésta ha sido implementada oportunamente y en forma correcta, de acuerdo a lo establecido en el 8.1 Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas. Asimismo, informa periódicamente al Gerente General para que intervenga en los casos de incumplimiento con las fechas acordadas a fin de evitar demoras injustificadas.

### 5.4.3. Cierre de la SACP

Una vez que se ha realizado el seguimiento completo a la no conformidad, Gestión de Calidad da por cerrada la nota de no conformidad.

## 6. DOCUMENTOS RELACIONADOS

8.1 Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas

8.2.R.01 Programa Anual de Auditorias Internas

8.1.R.01 Informe de No Conformidades, Acciones Correctivas, Preventiva

### 8.3.1 MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN

#### 1. OBJETIVO

Establecer la manera en que se realiza la medición del grado de satisfacción de los Asociados del Club Terrazas.

#### 2. ALCANCE

El presente procedimiento involucra la medición de la satisfacción de los Asociados respecto a los servicios que se ofrecen en la Sede Principal.

#### 3. RESPONSABILIDADES

**Gestión de Calidad** es responsable de recopilar la información relacionada a la medición de la satisfacción. Procesar la información aplicando técnicas estadísticas y de elaborar reportes acerca de la satisfacción de los Asociados. Presentar los resultados de la medición de la Satisfacción a la Dirección.

#### 4. PROCEDIMIENTO

La medición de la satisfacción de los asociados se lleva a cabo de la siguiente forma:

##### 4.1. Recopilar información

###### 4.1.1. Eventos

Trimestralmente, Gestión de Calidad pide a la Jefatura de Asociados los formatos 8.3.1.R01 Encuesta de Satisfacción de Eventos, acumulados en los tres meses. La medición de la satisfacción es por vía telefónica.

###### 4.1.2. Instalaciones (Tennis / Squash / Bochas / Frontón / Básquet / Voley / Fulbito/ Piscina / Gimnasio / Sauna / Camarín)

Mensualmente, Gestión de Calidad pide a la Jefatura de Operaciones los siguientes formatos:

- 8.3.1.R02 Encuesta de Satisfacción de Instalaciones Deportivas.
- 8.3.1.R03 Encuesta de Satisfacción del Gimnasio.
- 8.3.1.R04 Satisfacción de la Piscina.
- 8.3.1.R05 Satisfacción del Sauna / Camarín.
- 8.3.1.R08 Satisfacción de las Canchas de Tennis

###### 4.1.3. Concesionarios

Mensualmente, Gestión de Calidad pide a la Jefatura de Operaciones 8.3.1.R06 Satisfacción de Concesionarios, acumulados en el mes.

###### 4.1.4. Cabinas de Internet

Mensualmente, Gestión de Calidad pide a la Jefatura de Sistemas 8.3.1.R07 Satisfacción de Cabinas de Internet, acumulados en el mes.

##### 4.2. Elaboración de Estadísticas.

Gestión de Calidad elabora las estadísticas reflejando los índices de satisfacción de los Asociados sobre los servicios mencionados anteriormente.

#### 4.3. Análisis de datos

Gestión de Calidad analiza los resultados, de existir insatisfacciones se analizan para ver si existen no conformidades y se toma acción correctiva siguiendo el procedimiento 8.1.1 Acciones Correctivas y Preventivas.

Estos resultados son presentados en la Revisión del Sistema de Calidad por la Dirección según el procedimiento 5.1.1 Revisión del SGC por la Dirección.

### 5. FORMATOS BASE

8.3.1.R01 Encuesta de Satisfacción de Eventos

8.3.1.R02 Encuesta de Satisfacción de Instalaciones Deportivas

8.3.1.R03 Encuesta de Satisfacción de Gimnasio

8.3.1.R04 Satisfacción de la Piscina

8.3.1.R05 Satisfacción del Sauna / Camarín

8.3.1.R06 Satisfacción de Concesionarios

8.3.1.R07 Satisfacción de las Cabinas de Internet

8.3.1.R08 Satisfacción de las Canchas de Tennis.

## 8.3.2 GESTIÓN DE RECLAMOS

### 1. OBJETIVO

Establecer la manera en que se actuará para registrar y atender los reclamos de los asociados del Club Terrazas de manera efectiva

### 2. ALCANCE

Todos los reclamos provenientes de los asociados que usan los servicios que brinda el Club Terrazas.

### 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Sistema SAR:** Sistema Interno del Club Terrazas que tiene como función el almacenamiento y gestión de todas las quejas de los asociados

**Reclamo:** Cualquier comunicación formal de insatisfacción de los clientes por algún servicio prestado.

### 4. RESPONSABILIDADES

**Asistente de la Gerencia General:** Es responsable de registrar los reclamos del Libro de Consultas, Reclamos y Sugerencias al Sistema SAR.

**Gerente General:** Es responsable de revisar periódicamente el Sistema SAR y de asignar el reclamo al Jefe correspondiente. Aprueba la solución del reclamo.

**Jefe Asignado:** Es responsable de determinar si el reclamo asignado es fundado. En el caso de declararlo fundado es responsable de proponer corrección para solucionar el problema, así como el número de días que le tomará solucionar el problema. En el caso de que declare el reclamo infundado es responsable de ingresar un sustento con evidencia objetiva, del motivo por el cual declara infundado el reclamo.

**Jefe de Asociados:** Es responsable de comunicar al Asociado el estado de su reclamo

### 5. PROCEDIMIENTO

#### 5.1. Registro del Reclamo

El Asociado registra el reclamo mediante los siguientes medios:

- Libro de Consultas, Reclamos y Sugerencias o en la Web del Club.
- Cartas.

#### 5.2. Asignación del Reclamo

El Asistente de la Gerencia General asigna el reclamo a la Jefatura correspondiente, ingresando al Sistema SAR. Automáticamente el Sistema SAR envía un mail al Jefe de la unidad correspondiente. El Asistente de la Gerencia General tiene un día como máximo para asignar reclamo.

Tener en cuenta que la Jefatura a la que se le asigna el reclamo es aquella que es responsable de solucionar el reclamo.

#### 5.3. ¿Acepta el Reclamo?

El Jefe responsable ingresa al sistema SAR, y tiene dos opciones:

**Si acepta el reclamo:** el procedimiento continúa con el punto 5.4.

**Si no acepta el reclamo:** En el caso que el Jefe no acepte que la corrección del reclamo es parte de la responsabilidad de la unidad, hace clic sobre rechazar reclamo asignado y llena el campo observaciones justificando el rechazo. Automáticamente el sistema envía un correo electrónico al Asistente de Gerencia General para que vuelva a asignar al Jefe responsable de solucionar el reclamo. El procedimiento continúa en el punto 5.2.

#### 5.4. ¿Es fundado el reclamo?

**Es fundado el reclamo:** el procedimiento continúa en el punto 5.7.

**No es fundado el reclamo:** El Jefe Asignado declara como no fundado el reclamo tiene que ingresar al sistema para el llenado del sustento, con evidencia objetiva. Automáticamente, el sistema envía un mail al Gerente General. El procedimiento continúa en el punto 5.5

#### 5.5. ¿Es aprobado el reclamo infundado?

El Gerente General analiza el reclamo infundado

**Aprueba el reclamo infundado:** el procedimiento continúa en el punto 5.7.

**No aprueba el reclamo infundado:** el Gerente General se comunica con el Jefe asignado para que revise, de tal forma que se proponga corrección.

#### 5.6. Proponer corrección

El Jefe Asignado declare fundado el reclamo, propone la corrección a implantar para solucionar el reclamo, así como el número de días que le tomará solucionar el reclamo del cliente. Automáticamente el sistema envía un mail al responsable de la línea.

#### 5.7. Comunicación con el Asociado

Al ser cerrado la corrección del reclamo o cuando el reclamo es considerado infundado, el sistema manda automáticamente un mail al Jefe de Asociados; para que éste se comunique con el Asociado para informarle del Estado de su reclamo.

## Anexo 9: Lista de Entrevistados

Entrevistado	Código
Presidente Club Terrazas Jorge Butrón	D1
Director Tesorero Club Regatas Rodolfo Dasso	D2
Gerente General Club Terrazas Rubén Mayer	G1
Gerente de Asociados Club Terrazas Germán Arata	G2
Personal administrativo de Clubes Deportivos Milenka Calderón	G3
Asociados Club Real Arturo Castillo	A1
Practicantes del Tenis Club Touring Jose Castillo	A2
Entrenadores Centro Promotor Tupi Venero	E1
Personajes del mundo del Tenis El Comercio Jack Lau	E2

## Anexo 10 Check List de Evaluación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la ISO 9001.

### 4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

#### 4.1 REQUISITOS GENERALES

	S	N	P
1. Se ha establecido un SGC de acuerdo con los requisitos de la Norma ISO 9001		x	
2. Es mejorada continuamente la eficiencia del SGC de la organización.		x	
3. Están identificados los procesos necesarios y la secuencia e interacción de éstos para el SGC.		x	
4. Se aplican los procesos necesarios para el SGC a través de la organización.		x	
5. Se han establecido los criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de los procesos es eficaz.			x
6. Se asegura la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos.			x
7. Se realiza el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.		x	
8. Se implementan las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y para la mejora continua de los procesos.			x
9. Se gestionan los procesos de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001.		x	
10. La organización se asegura de controlar los procesos que afectan la conformidad del producto con los requisitos, cuando estos procesos son contratados externamente.		x	
11. Está identificado dentro del sistema de gestión, el control que ejerce la organización sobre los procesos contratados externamente.		x	
	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>3</b>
	<b>0%</b>	<b>73%</b>	<b>27%</b>

## 4.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

	S	N	P
1. Está documentado el SGC de la organización.		x	
2. Existe una declaración documentada de la Política de Calidad.		x	
3. Existe una declaración documentada de los Objetivos de Calidad.		x	
4. Se cuenta con los procedimientos documentados requeridos por la ISO 9001 para las siguientes actividades:			
4.2.3 Control de Documentos		x	
4.2.4 Control de Registros de Calidad		x	
8.2.2 Auditorías Internas		x	
8.3 Control de Productos No Conformes.		x	
8.5.2 Acciones Correctivas.		x	
8.5.3 Acciones Preventivas.		x	
5. Son los procedimientos documentados, implementados y mantenidos.		x	
6. Existen procedimientos documentados necesarios para la eficaz planificación, operación y control de los procesos.		x	
7. Los procedimientos documentados incluyen:			
Mapas de proceso		x	
Organigramas		x	
Comunicaciones internas		x	
Esquemas de producción		x	
Listas de proveedores aprobados		x	
Planes de calidad		x	

### 4.2.2 MANUAL DE CALIDAD

	S	N	P
1. La organización ha establecido y cuenta con un Manual de Calidad.		x	
2. El Manual de Calidad incluye: El Alcance del SGC. Exclusiones. Los procedimientos documentados establecidos para el SGC o referencia a los mismos. Una descripción de la interacción entre los procesos del SGC.		x	

#### 4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS

	S	N	P
1. Están controlados los documentos requeridos por el SGC.		x	
2. Existe un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para: Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión. Revisar, actualizar y aprobar documentos cuando sea necesario.		x	
3. Se identifican los cambios en los documentos.		x	
4. Se identifica el estado de revisión actual de los documentos.		x	
5. Se asegura que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.		x	
6. Se asegura que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables.		x	
7. Se asegura que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución.		x	
8. Se identifica adecuadamente los documentos obsoletos, cuando se mantienen por cualquier razón.		x	

#### 4.2.4 CONTROL DE REGISTROS

	S	N	P
1. Se cuenta con los registros que demuestran la operación eficaz del SGC.			x
2. Se cuenta con los registros que demuestran la conformidad con los requisitos.			x
3. Son los registros legibles.	x		
4. Son los registros fácilmente identificables.			x
5. Son los documentos fácilmente recuperables.	x		
6. Se ha establecido un procedimiento documentado		x	
7. Se cuenta con los registros específicamente requeridos por ISO 9001 como son:		x	

<b>2</b>	<b>29</b>	<b>3</b>
<b>6%</b>	<b>85%</b>	<b>9%</b>

<b>2</b>	<b>37</b>	<b>6</b>
----------	-----------	----------

<b>4%</b>	<b>82%</b>	<b>13%</b>
-----------	------------	------------

## 5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

### 5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

	S	N	P
1. La Alta Dirección ha comunicado a la organización la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, como los legales y reglamentarios.			x
2. La Alta Dirección lleva a cabo las revisiones al SGC.		x	
3. La Alta Dirección asegura la disponibilidad de los recursos.	x		

### 5.2 ENFOQUE HACIA EL CLIENTE

	S	N	P
1. Se determinan por la Alta Dirección los requisitos del cliente.			x
2. Se cumplen los requisitos del cliente.			x
3. Se tiene evidencia del aumento de la satisfacción de los clientes.		x	

### 5.3 POLÍTICA DE CALIDAD

	S	N	P
1. Existe una declaración documentada de la Política de Calidad.		x	
2. Es controlada la Política de Calidad de acuerdo a la clausula 4.2.3		x	
3. Es revisada para su continua adecuación.		x	
4. Se identifican los cambios y el estado de revisión actual de la Política de Calidad.		x	
5. Se asegura de que la versión pertinente de la Política de Calidad se encuentra disponible en los puntos de uso.		x	
6. Se previene el uso no intencionado de la Política de Calidad obsoleta o se aplica una identificación adecuada en el caso que se mantenga por cualquier razón.		x	
7. La Política de Calidad es adecuada para el propósito de la organización.		x	
8. La Política de Calidad incluye el compromiso de cumplir los requisitos y mejorar continuamente el SGC.		x	
9. La Política de Calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad.		x	
10. La Política de Calidad es comunicada dentro de la organización.		x	
11. La Política de Calidad es entendida dentro de la organización.		x	
	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>3</b>
	<b>6%</b>	<b>76%</b>	<b>18%</b>

5.4 PLANIFICACIÓN  
5.4.1 OBJETIVOS DE CALIDAD

	S	N	P
1. Se han establecido los objetivos de calidad en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización.		x	
2. Existe una declaración documentada de los objetivos de calidad.		x	
3. Los objetivos de calidad son controlados de acuerdo con los requisitos de la cláusula 4.2.3		x	
4. Los objetivos de calidad son revisados para su continua adecuación.		x	
5. Se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los objetivos de calidad.		x	
6. Se asegura de que la versión pertinente de los objetivos de calidad se encuentran disponibles en los puntos de uso.		x	
7. Se previene el uso no intencionado de los objetivos de calidad obsoletos o se aplica una identificación adecuada en el caso que se mantenga por cualquier razón.		x	
8. Son adecuados los objetivos de calidad para el propósito de la organización.		x	
9. Se incluyen los objetivos de calidad necesarios para cumplir los requisitos del producto.		x	
10. Son coherentes los objetivos de calidad con la Política de Calidad.		x	
11. Son comunicados los objetivos de calidad dentro de la organización.		x	
12. Son medibles y son medidos los objetivos de calidad dentro de la organización.		x	

5.4.2 PLANIFICACIÓN DEL SGC

	S	N	P
1. La Alta Dirección se asegura de que la planificación del SGC incluye:			
La identificación de los procesos necesarios para el SGC y su aplicación a través de la organización.		x	
La secuencia e interacción de estos procesos.		x	
Los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces.			x
La disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos.			x
El seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.		x	
La implementación de las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.		x	
2. La Alta Dirección se asegura de que la planificación del SGC se realiza con el fin de cumplir con los objetivos de calidad.		x	
3. La Alta Dirección se asegura de que se mantiene la integridad del SGC cuando se planifican e implementan cambios en éste.		x	
	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>2</b>
	<b>0%</b>	<b>90%</b>	<b>10%</b>

5.5 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN  
5.5.1 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

	S	N	P
1. La Alta Dirección se asegura de que las responsabilidades y autoridades están definidas.			x
2. Se cuenta con una Manual de Funciones y Responsabilidades.		x	
3. La Alta Dirección se asegura de que las responsabilidades y autoridades son comunicadas dentro de la organización.	x		

5.5.2 REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN

	S	N	P
1. Se ha designado un miembro de la Alta Dirección como representante de la gerencia con autoridad y responsabilidad.		x	
2. El representante de la gerencia se asegura de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el SGC.		x	
3. El representante de la gerencia presenta informes a la Alta Dirección sobre el desempeño del SGC y cualquier necesidad de mejora.		x	
4. El representante de la gerencia se asegura de que se tome conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.		x	
5. Están definidas las funciones del representante de la gerencia en el Manual de Funciones y Responsabilidades de su cargo.		x	

5.5.3 COMUNICACIÓN INTERNA

	S	N	P
1. Se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización.	x		
2. Se efectúa la comunicación considerando la eficacia del SGC.		x	
3. Se mantienen los registros que demuestran que los procesos de comunicación son adecuados para la organización.			x
	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>2</b>
	<b>18%</b>	<b>64%</b>	<b>18%</b>

5.6 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN  
5.6.1 GENERALIDADES

	S	N	P
1. Existe un programa para la revisión del SGC por la Alta Dirección.		x	
2. La Alta Dirección revisa el SGC de acuerdo con lo planificado.		x	
3. Incluye la revisión por la Alta Dirección la evaluación de oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el SGC.		x	
4. Incluye la revisión por la Alta Dirección la necesidad de efectuar cambios en la Política y Objetivos de Calidad.		x	
5. Se mantienen registros de la revisión por la gerencia al SGC.		x	

5.6.2 INFORMACIÓN PARA LA REVISIÓN

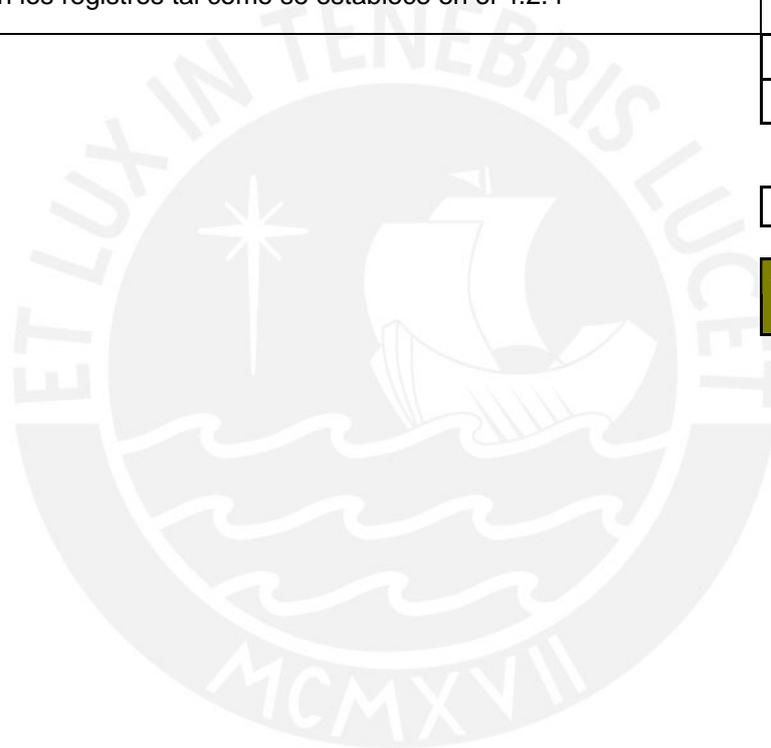
	S	N	P
1. La revisión incluye los objetivos de calidad.		x	
2. Incluye los resultados de las auditorias de calidad.		x	
3. Incluye la conformidad del producto/servicio.		x	
4. Incluye las no conformidades reales y potenciales que se detectan en la operación.		x	
5. Incluye las acciones correctivas y preventivas.		x	
6. Incluye acciones de seguimiento a revisiones de la dirección previas.		x	
7. Incluye el estado de planificación y ejecución de la capacitación.		x	
8. Incluye el estado de calibración y mantenimiento de los equipos de operación y medición.		x	
9. Incluye las evaluaciones de los proveedores.		x	
10. Incluye los reclamos de los clientes y las evaluaciones de los clientes a la organización.		x	
11. Incluye los resultados de los indicadores de monitoreo del proceso como de cumplimiento de objetivos.		x	
12. Incluye los cambios que podrían afectar el desempeño del SGC.		x	
13. Incluye las recomendaciones para la mejora.		x	

5.6.3 RESULTADOS DE LA REVISIÓN

	S	N	P
1. Se documenta el cumplimiento de las acciones fijadas con anterioridad.		x	
2. Los resultados de la revisión por la dirección incluyen todas las acciones y decisiones tomadas con: La mejora de la eficacia del SGC. La mejora de los procesos del SGC. La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente. Las necesidades de recursos. Las conclusiones de la revisión.		x	
3. Las acciones que se deben emprender, indicando los plazos y los responsables de la ejecución.		x	
4. Se controlan los registros tal como se establece en el 4.2.4		x	
	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>0</b>
	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

<b>3</b>	<b>60</b>	<b>7</b>
----------	-----------	----------

<b>4%</b>	<b>86%</b>	<b>10%</b>
-----------	------------	------------



6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS  
6.1 PROVISIÓN DE RECURSOS

	S	N	P
1. La organización determina y proporciona los recursos necesarios para implementar y mantener el SGC.			x
2. La organización determina y proporciona los recursos necesarios para mejorar continuamente la eficacia del SGC.			x
3. La organización determina y proporciona los recursos necesarios para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de requisitos.			x
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

6.2 RECURSOS HUMANOS  
6.2.1 GENERALIDADES

	S	N	P
1. Se han identificado los cargos del personal que realizan trabajos que afectan la calidad del producto.			x
2. Se puede demostrar la competencia del personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto.		x	

6.2.2 COMPETENCIA, TOMA DE CONCIENCIA Y FORMACIÓN

	S	N	P
1. La organización ha determinado la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto.		x	
2. La organización proporciona formación o toma otras acciones para satisfacer dichas necesidades.			x
3. La organización evalúa la eficacia de la formación o de las acciones tomadas.		x	
4. La organización se asegura de que el personal sea consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades.			x
5. La organización se asegura de que el personal sea consciente de cómo sus actividades contribuyen al logro de los objetivos de calidad.		x	
6. La organización mantiene los registros apropiados que demuestran la educación, formación, habilidades y experiencia de su personal.			x
7. Se controlan estos registros tal como se establece en el 4.2.4		x	
	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>4</b>
	<b>0%</b>	<b>56%</b>	<b>44%</b>

6.3 INFRAESTRUCTURA

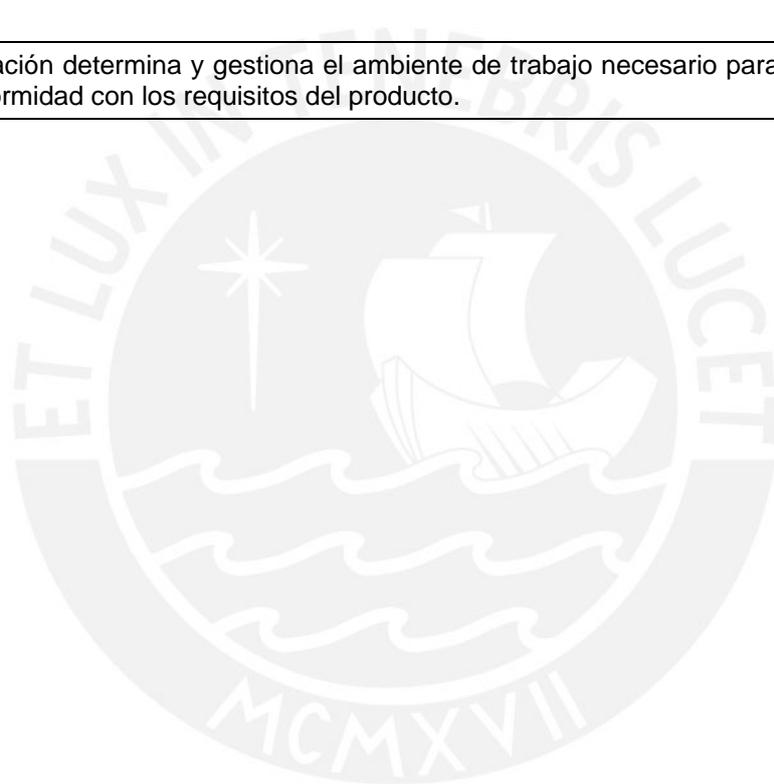
	S	N	P
1. La organización determina y mantiene edificios, espacios de trabajo y servicios asociados necesarios para lograr la conformidad con los requisitos del producto.	x		
2. La organización determina y mantiene el equipo para los procesos necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.	x		
3. La organización determina y mantiene los servicios de apoyo (tales como transporte o comunicación) para lograr la conformidad con los requisitos del producto.	x		

6.4 AMBIENTE DE TRABAJO

	S	N	P
1. La organización determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.	x		
	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

4	5	7
---	---	---

25%	31%	44%
-----	-----	-----



7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

7.1 PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

	S	N	P
1. La organización determina y desarrolla los procesos necesarios para la realización del producto.			x
2. La planificación de la realización del producto es coherente con los requisitos de los otros procesos del SGC.			x
3. Se determinan durante la planificación de la realización del producto, cuando sea apropiado:			
Los objetivos de calidad y los requisitos para el producto.		x	
Los procesos específicos para el producto.			x
Los documentos específicos para el producto.			x
Los recursos específicos para el producto.			x
Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto.		x	
Los criterios para la aceptación del producto.		x	
Los registros necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.			x
4. Es el resultado de esta planificación presentado en forma adecuada para la metodología de operación de la organización.		x	
	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
	<b>0%</b>	<b>24%</b>	<b>35%</b>

7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE

7.2.1 DETERMINACIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO

	S	N	P
1. La organización determina los requisitos especificados por el cliente.			x
2. La organización determina las características que son relevantes en el producto/servicio para el cliente.			x
3. Se incluyen los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a las mismas.			x
4. La organización determina los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido.		x	
5. La organización determina los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto.			x
6. La organización determina cualquier requisito adicional determinado por la organización.			x

7.2.2 REVISIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO

	S	N	P
1. Revisa la organización los requisitos relacionados con el producto.		x	
2. Se efectúa esta revisión antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo, envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos)			x
3. Se asegura la organización de que:			
Están definidos los requisitos del producto.		x	
Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.		x	
Tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.			x
Se mantienen registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma.		x	
Se confirman los requisitos del cliente antes de la aceptación, cuando el cliente no proporciona una declaración documentada de los requisitos.		x	
4. Cuando se cambian los requisitos del producto, la organización se asegura de que la documentación pertinente es modificada y de que el personal correspondiente es consciente de los requisitos modificados.		x	

7.2.3 COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

	S	N	P
1. La organización determina e implementa disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a la información sobre el producto.	x		
2. La organización determina e implementa disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones.			x
3. La organización determina e implementa disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a la retroalimentación del cliente incluyendo sus quejas.			x
	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>9</b>
	<b>6%</b>	<b>41%</b>	<b>53%</b>

7.3 DISEÑO Y DESARROLLO  
7.4 COMPRAS  
7.4.1 PROCESO DE COMPRAS

	S	N	P
1. Se asegura la organización de que el producto adquirido cumple con los requisitos de compra especificados.			x
2. El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto adquirido depende del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.			x
3. La organización evalúa y selecciona los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización.		x	
4. Se establecen los criterios para la selección, evaluación y re-evaluación de los proveedores.		x	
5. Se mantienen los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de los mismos.		x	

7.4.2 INFORMACIÓN DE LAS COMPRAS

	S	N	P
1. Los documentos de compras contienen la información que describe el producto a comprar.			x
2. Cuando sea apropiado: e incluyen en los documentos de compra requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos. Se incluyen en los documentos de compra requisitos para la calificación del personal. Se incluyen en los documentos de compra requisitos del SGC.			x
3. Se asegura la organización de la adecuación de los requisitos de compra antes de comunicárselos al proveedor.			x

7.4.3 VERIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS COMPRADOS

	S	N	P
1. La organización establece e implementa la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple con los requisitos de compra especificados.			x
2. Cuando la organización o su cliente quieren llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización establece en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.		x	
	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
	<b>0%</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>

7.5 PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO

7.5.1 CONTROL DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

	S	N	P
1. La organización planifica y lleva a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas.		x	
2. Las condiciones controladas incluye cuando es aplicable:			
La disponibilidad de información que describe las características del producto.		x	
La disponibilidad de instrucciones de trabajo cuando es necesario.		x	
El uso del equipo.			x
La disponibilidad y el uso de dispositivos de seguimiento y medición.		x	
La implementación del seguimiento y de la medición.		x	
La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.			x

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

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

7.5.3 IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD

	S	N	P
1. Cuando es apropiado, la organización identifica el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.		x	
2. La organización identifica el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición.		x	
3. Cuando la trazabilidad es un requisito, la organización controla y registra la identificación única del producto.			

7.5.4 PROPIEDAD DEL CLIENTE

	S	N	P
1. La organización cuida los bienes que son propiedad del cliente mientras están bajo el control de la organización o están siendo usados por la misma.			
2. La organización identifica, verifica, protege y salvaguarda los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto.			
3. Es registrado y comunicado al cliente cualquier bien de propiedad del cliente que se pierde, deteriora o que de algún otro modo se considere inadecuado para su uso.			

7.5.5 PRESERVACIÓN DEL PRODUCTO

	S	N	P
1. La organización preserva la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto.			x
2. Esta preservación incluye la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección.		x	
3. Se aplica la preservación a las partes constitutivas de un producto.			x
	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>5</b>
	<b>0%</b>	<b>76%</b>	<b>24%</b>

7.6 CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

	S	N	P
1. La organización determina el seguimiento y la medición a realizar.		x	
2. La organización determina los dispositivos de medición y seguimiento necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.		x	
3. La organización establece los procesos para asegurarse de que el seguimiento y la medición pueden realizarse.		x	
4. La organización establece los procesos para asegurarse de que el seguimiento y la medición se realizan de una manera coherente con los requisitos.		x	
5. Cuando es necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición se calibra y verifica a intervalos especificados o antes de su utilización.		x	
6. El equipo de medición se calibra y verifica comparando con patrones de medición trazables a patrones nacionales o internacionales.		x	
7. Cuando no existan patrones nacionales o internacionales se registra la base utilizada para la calibración o verificación.		x	
8. El equipo de medición se ajusta o reajusta cuando es necesario.		x	
9. El equipo de medición se identifica para poder determinar el estado de calibración.		x	
10. El equipo de medición se protege contra ajustes que puedan invalidar el resultado de la medición.		x	
11. El equipo de medición se protege contra daños y deterioro durante la manipulación.		x	
12. El equipo de medición se protege contra daños y deterioro durante el mantenimiento.		x	
13. El equipo de medición se protege contra daños y deterioro durante el almacenamiento.		x	
14. La organización evalúa y registra la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecta que el equipo no está conforme con los requisitos.		x	
15. La organización toma las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado.		x	
16. Se mantienen los registros de los resultados de la calibración y la verificación.}		x	
17. Se confirma la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando éstos se utilizan en actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados.		x	
18. Se confirma la capacidad de los programas informáticos antes de iniciar su utilización y se confirma cuando es necesario.			x
	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>1</b>
	<b>0%</b>	<b>94%</b>	<b>6%</b>
	<b>1</b>	<b>48</b>	<b>27</b>
	<b>1%</b>	<b>63%</b>	<b>36%</b>

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA  
8.1 GENERALIDADES

	S	N	P
1. La organización planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad del producto.		x	
2. La organización planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para asegurarse de la conformidad del SGC.		x	
3. La organización planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para mejorar continuamente la eficacia del SGC.		x	
4. Se determinan los métodos aplicables para los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora, incluyendo las técnicas estadísticas y el alcance de su utilización.			x
	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
	<b>0%</b>	<b>75%</b>	<b>25%</b>

8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN  
8.2.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

	S	N	P
1. La organización realiza, como una medida del desempeño del SGC, el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.		x	
2. Se determinan los métodos para obtener y utilizar dicha información.		x	

8.2.2 AUDITORÍA INTERNA

	S	N	P
1. Se planifica un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas por auditar, así como los resultados de las auditorías previas.		x	
2. La organización lleva a cabo auditorías internas para determinar si el SGC es conforme con las disposiciones planificadas.		x	
3. La organización lleva a cabo auditorías internas para determinar si el SGC es conforme con los requisitos de ISO 9001.		x	
4. La organización lleva a cabo auditorías internas para determinar si el SGC es conforme con los requisitos del SGC establecidos por la organización.		x	
5. La organización lleva a cabo auditorías internas para determinar si el SGC ha sido implementado y se mantiene de manera eficaz.		x	
6. Se han definido los criterios de auditoría, el alcance de las mismas, su frecuencia y metodología.		x	
7. La selección de los auditores y la realización de las auditorías asegura la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría.		x	
8. No se han realizado auditorías en la que los auditores auditen su propio trabajo.		x	
9. Se ha definido un procedimiento documentado que incluya: Las responsabilidades y los requisitos para la planificación y la realización de auditorías. El informe de los resultados. El mantenimiento de los registros.		x	
10. La dirección responsable del área que está siendo auditada asegura de que se toman acciones sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.		x	
11. Las actividades de seguimiento incluyen la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.		x	

8.2.3 MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS

	S	N	P
1. La organización aplica métodos apropiados para el seguimiento, y cuando es aplicable, la medición de los procesos del SGC.		x	
2. Estos métodos demuestran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.		x	
3. Cuando no se alcanzan los resultados planificados, se lleva a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto.			x

8.2.4 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PRODUCTO

	S	N	P
1. La organización mide y hace un seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo.		x	
2. La medición se efectúa en las etapas apropiadas de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas.		x	
3. Se mantiene evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.		x	
4. Los registros indican la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto.		x	
5. Se garantiza que la liberación del producto y la prestación del servicio se llevan a cabo hasta que se han completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas.	x		
6. Se ha obtenido la aprobación para la liberación por una autoridad pertinente y, cuando corresponde, por el cliente, cuando no se han completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas.		x	
	<b>1</b>	<b>20</b>	<b>1</b>
	<b>5%</b>	<b>91%</b>	<b>5%</b>

8.3 CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME

	S	N	P
1. La organización se asegura de que el producto que no es conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso y entrega no intencional.		x	
2. Los controles, las responsabilidades y las autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme, están definidos en un procedimiento documentado.		x	
3. En el tratamiento de productos no conformes: Se toman las acciones para eliminar la no conformidad detectada. Se autoriza su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente, cuando sea aplicable, por el cliente. Se toman acciones para impedir su uso o aplicación originalmente previsto. Se mantienen los registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.		x	
4. Cuando se corrige un producto no conforme, se somete a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.		x	
5. Cuando se detecta un producto no conforme después de la entrega o cuando ha comenzado su uso, se toman las acciones apropiadas respecto a los efectos reales, o efectos potenciales de la no conformidad.		x	
	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

8.4 ANÁLISIS DE DATOS

	S	N	P
1. La organización determina, recopila y analiza los datos apropiados para establecer la idoneidad y la eficacia del SGC.			x
2. La organización utiliza los datos adecuados para identificar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del SGC.		x	
3. Se incluyen los datos generados en el resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.			x
4. El análisis de los datos proporciona información sobre:			
La satisfacción del cliente.		x	
La conformidad con los requisitos del producto.		x	
Las características y tendencias de los procesos y los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.		x	
Los proveedores.		x	
	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
	<b>0%</b>	<b>71%</b>	<b>29%</b>

8.5 MEJORA

8.5.1 MEJORA CONTINUA

	S	N	P
1. La organización mejora continuamente la eficacia del SGC, mediante el uso de la Política de Calidad.		x	
2. La organización mejora continuamente la eficacia del SGC, mediante el uso de los objetivos de calidad.		x	
3. La organización mejora continuamente la eficacia del SGC, mediante el uso de los resultados de auditorías.		x	
4. La organización mejora continuamente la eficacia del SGC, mediante el uso del análisis de datos.		x	
5. La organización mejora continuamente la eficacia del SGC, mediante el uso de las acciones correctivas y preventivas.		x	
6. La organización mejora continuamente la eficacia del SGC, mediante la revisión por la dirección.		x	

8.5.2 ACCIÓN CORRECTIVA

	S	N	P
1. La organización toma acciones para eliminar las causas de las no conformidades con el objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir.		x	
2. Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.			x
3. Existe un procedimiento documentado para definir los requisitos para: Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas del cliente) Determinar las causas de las no conformidades. Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las NC no vuelvan a ocurrir. Determinar e implementar las acciones necesarias. Registrar los resultados de las acciones tomadas. Revisar las acciones correctivas tomadas.		x	

8.5.3 ACCIÓN PREVENTIVA

	S	N	P
1. La organización determina acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia.		x	
2. Las acciones preventivas son apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.		x	
3. Existe un procedimiento documentado para definir los requisitos para: Identificar las no conformidades potenciales y sus causas. Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de NC's. Determinar e implementar las acciones necesarias. Registrar los resultados de las acciones tomadas. Revisar las acciones preventivas tomadas.		x	
	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>1</b>
	<b>0%</b>	<b>92%</b>	<b>8%</b>

	<b>1</b>	<b>44</b>	<b>5</b>
	<b>2%</b>	<b>88%</b>	<b>10%</b>

<b>11</b>	<b>194</b>	<b>52</b>
<b>4%</b>	<b>75%</b>	<b>20%</b>