

REPÚBLICA DEL ECUADOR
INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO

“POLICÍA NACIONAL “

CARRERA DE: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ANÁLISIS DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS
DEL CLUB DE CLASES Y POLÍCIAS DEL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO, EN LO REFERENTE A LOS
BENEFICIOS DE AYUDA SOCIAL QUE RECIBE POR
ENFERMEDADES (INCURABLES), CIRUGÍAS (NO ESTÉTICAS)
Y PROTESIS (NO DENTALES)”**

Tecnólogo en ADMISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autor: LARA CISNEROS LUIS

Director de Tesis: MSC. PABLO MOLINA

D. M. DE QUITO: ENERO, 2009

DEDICATORIA

La presente investigación se la dedico a mis padres Miguel Lara y Herminia Cisneros por todo el apoyo que me han brindado en todas las circunstancias durante todo el tiempo que duro mi carrera.

A mi querida esposa María Belén que con su apoyo moral me ha ayudado a cumplir todos los objetivos por más difíciles que sean.

A mi pequeño hijo Erick Fernando que con su presencia me ha dado la fuerza para seguir adelante y seguirme realizando profesionalmente.

INDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO I	1
PLAN DE TESIS	
1 TEMA DE LA INVESTIGACIÓN.	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.	1
1.3 El problema	2
1.4 Problematización	2
1.4.1 Preguntas Directrices	2
1.4.2 Objetivo General	2
1.4.3 Objetivo Específico	3
1.5 Justificación	3
CAPITULO II	
2.1 MARCO TEÓRICO.	4
2.1.1 ANTECEDENTES.	4
2.1.2 Organigrama estructural	7

2.1.3	Introducción al enfoque basado en procesos	8
2.1.4	La empresa como proceso	10
2.1.5	La organización como proceso	10
2.1.6	Los procesos en sistema de gestión	11
2.1.7	Ventajas de la administración por procesos	15
2.2	MARCO CONCEPTUAL	
2.2.1	EL CONCEPTO DE PROCESOS	17
2.2.2	Proceso genérico descrito por la ISO	18
2.2.3	Elementos de los procesos	21
2.2.4	Tipos de clientes	24
2.2.5	El mapa de procesos	24
2.2.5.1	Identificación y secuencia de los procesos – mapa de procesos.	25
2.2.6	Procesos estratégicos.	25
2.2.7	Descripción de los procesos	29
2.2.8	Caracterización de los procesos	30
2.2.8.1	Descripción de las actividades del proceso – Diagrama de proceso.	31
2.2.9	Seguimiento y medición de procesos	31
2.2.10	Significado del desempeño	32

2.2.10.1	Técnicas para medición de desempeño	35
2..2.11	Diseño y construcción de indicadores	35
2.3	FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA	36
2. 3.1	Descripción de variables independientes y dependientes.	36
2.4	FUNDAMENTACIÓN LEGAL	37
2.4.1	De La Comisión De Fiscalización	50
2.4.2	Del Asesor Jurídico	57
2.4.2.1	CAPÍTULO I	57
2.4.2.2	Del Asesor Jurídico Del Directorio Nacional	57
2.4.2.3	Del tesorero	60
2.4.2.4	De Las Ayudas Sociales	64
	CAPITULO III	
3.1	METODOLOGÍA	68
3.1.1	Diseño de la Investigación	
3.2	Población Y Muestra	68
3.2.1.	La entrevista.	68
3.2.2	Características de la entrevista	69
3.2.3	Forma De Capturar Información	69

3.2.3.1	Forma De Realizarlas	69
3.2.3.2.	Por El Universo Que Abarcan	70

CAPÍTULO IV

4.1	PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	
4.1.1		71

PROCESAMIENTO DE DATOS

5

CAPITULO V

	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
5.1	Conclusiones	83
5.1.1.	Conclusiones parciales	83
5.1.2.	Conclusiones generales	84
5.2	Recomendaciones	85
6	Referencias	86
6.1	Bibliográficas	86
6.3	Anexos	87

ÍNDICE DE TABLAS

1	TABLA NO.1	71
2	TABLA NO.2	72
3	TABLA NO.3	73
4	TABLA NO.4	74
5	TABLA NO.5	76
6	TABLA NO.6	77
7	TABLA NO.7	78
8	TABLA NO.8	79
9	TABLA NO. 9	80

10	TABLA NO.10	81
-----------	--------------------	-----------

11	TABLA NO.11	82
-----------	--------------------	-----------

ÍNDICE DE GRÁFICAS

1	GRÁFICO NO.1	72
----------	---------------------	-----------

2	GRÁFICO NO.2	73
----------	---------------------	-----------

3	GRÁFICO NO.3	74
----------	---------------------	-----------

4	GRÁFICO NO.4	75
----------	---------------------	-----------

5	GRÁFICO NO.5	76
----------	---------------------	-----------

6	GRÁFICO NO.6	77
----------	---------------------	-----------

7	GRÁFICO NO.7	78
----------	---------------------	-----------

8	GRÁFICO NO.8	79
9	GRÁFICO NO.9	80
10	GRÁFICO NO.10	81
11	GRÁFICO NO.11	82

CAPÍTULO I

PLAN DE TESIS

1 TEMA DE LA INVESTIGACIÓN

“ANÁLISIS DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS DEL CLUB DE CLASES Y POLÍCIAS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, EN LO REFERENTE A LOS BENEFICIOS DE AYUDA SOCIAL QUE RECIBE POR ENFERMEDADES (INCURABLES), CIRUGÍAS (NO ESTÉTICAS) Y PRÓTESIS (NO DENTALES)”

1.1 INTRODUCCIÓN

El Directorio Nacional del Club de Clases y policías de la Policía Nacional está convencido que puede y debe hacer la diferencia, el grupo de profesionales jóvenes, clases y policías que por primera vez ocupan esta dignidad cree fehacientemente que es hora de hacer cambios radicales y estructurales en beneficio de todos los asociados por ellos se encuentra trabajando para que las cuotas mensuales de los socios, reflejadas en el Patrimonio económico del Club, sean invertidas adecuadamente y sin dilaciones llegando con equidad y justicia a cada uno de los socios de este organismo.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad a partir de la creación del CLUB DE CLASES Y POLICÍAS el 26 de febrero de 1988 los miembros en servicio activo de la POLICÍA NACIONAL que se encuentran prestando servicio en todo el Ecuador contamos con este beneficio el mismo que comprende la ayuda por enfermedades (incurables), cirugías (no estéticas), prótesis (no dentales) a los socios, conyugue e hijos.

Pero en si hay ciertas falencias para que sus beneficiarios logren su bienestar y apliquen el buen vivir, puesto que este nuevo concepto da las pautas para que todas las personas se beneficie de esta ayuda social por parte de club.

De ahí que es indispensable el conocimiento no solo del personal policial sino de todos quienes intervienen en el proceso es decir: médicos, autoridades, pacientes, etc. Los mismos que deben estar al tanto para la aplicación de este proceso .problemas que pueden ser superados midiendo el grado de satisfacción de todos quienes hayan utilizado este servicio de ayuda social que brinda el club y corrigiendo dichos problemas.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Con el estudio del grado de satisfacción del beneficio sobre la ayuda social que reciben los socios del CLUB DE CASES Y POLICÍAS se está avizorando un beneficio en su bienestar y la aplicación del concepto del buen vivir?

1.4 PROBLEMATIZACIÓN

1.4.1 Preguntas Directrices

1.- Al conocer los antecedentes sobre la ayuda por enfermedades incurables, cirugías (no estéticas), prótesis (no dentales) de parte del club de clases y policías se determinara la satisfacción o insatisfacción de sus socios?

2.- Una vez medida la satisfacción que tienen los socios del club se puede establecer si se está aplicando el concepto del buen vivir?

3.- Con mecanismos de control para los socios del CLUB DE CLASES Y POLICÍAS se puede lograr el concepto del buen vivir?

4.- Aplicando la gestión por procesos en las actividades que realiza el CLUB DE CLASES Y POLICÍAS se obtendrá el bienestar de sus socios?

1.4.2 Objetivo General

Analizar el grado de satisfacción en los beneficios por ayuda social que reciben los socios del Club de Clases y Policías por concepto de enfermedades incurables, cirugías (no estéticas), prótesis (no dentales)

1.4.3 Objetivos Específicos

1. Determinar el grado de satisfacción de los socios en la ayuda por que reciben por parte del CLUB DE CLASES Y POLICÍAS.
2. Establecer indicadores de gestión para medir la satisfacción de los socios en los beneficios que reciben por parte del CLUB DE CLASES Y POLICÍAS.
3. Establecer objetivos y metas para lograr aumentar la satisfacción del socio.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Los beneficios que prestan el CLUB DE CLASE Y POLICÍAS por enfermedades incurables, cirugías no estéticas y prótesis (no dentales), es un servicio que funciona desde el año 2000. Todos los miembros de tropa de la Policía Nacional aporta a esta institución con la finalidad de que caso de emergencia pueda acceder a una ayuda económica por las circunstancias expuestas.

En la actualidad los socios no tienen una información detallada y actualizada sobre todos los servicios ofertados ni de los requisitos necesarios para tramitar su petición. Por esto la opinión generalizada del cliente externo es que la institución debería realizar reuniones periódicas para la divulgación de este tipo de información, en la cual, aparte de divulgar estos temas, también se indique el estado actual de las aportaciones mensuales que ellos realizan. El desconocimiento por parte de los socios causa un malestar generalizado por cuanto saben que invierten, pero no saben cómo esa aportación es re - invertida, canalizada y administrada.

A criterio de los socios los trámites son lentos y la cantidad de requisitos son muchos y de difícil acceso, proponer una revisión del procedimiento y su correcta divulgación. En esta revisión se debe tomar en cuenta el valor que se concede por concepto de beneficio, pues dicen que es muy bajo para cubrir las necesidades que se les presenta. Indican también que los tramites esta centralizados en Quito y que es muy dificultoso realizarlos desde provincia.

Para que el proceso sea eficaz y eficiente se deben definirse directrices actuales tomando en cuenta la realidad de la economía de los socios, y se debe utilizar la tecnología para rebajar el tiempo del trámite como la utilización del internet para realizar la petición de los beneficios

CAPÍTULO II

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 ANTECEDENTES

Organización del Club de Clases y Policías de la Policía Nacional

Art. 1.- CONSTITUCIÓN: El Club de Clases y Policías de la Policía Nacional, es una entidad no gubernamental de derecho privado sin fines de lucro, regulada por las disposiciones del Título Vigésimo Noveno del Libro Primero del Código Civil, con personería jurídica y patrimonio propio, ajeno a todo asunto de carácter político y religioso, sujeta a las Leyes de la República, al Estatuto y al presente Reglamento General. Su domicilio principal estará ubicado en la ciudad de Quito.

Art. 2.-El Club está integrado por los señores Clases y Policías en servicio activo y pasivo de la Policía Nacional del Ecuador, de conformidad con lo establecido en el Art. 6 del Estatuto de la Entidad.

Art. 3.- FINES: Los principales fines del Club de Clases y Policías de la Policía Nacional son: contribuir al bienestar social, cultural, económico y deportivo de sus socios mediante:

- a) La utilización y optimización de los recursos económicos que constituyen su patrimonio;
- b) La creación, promoción y fortalecimiento de los servicios necesarios para una mejor atención a sus afiliados;
- c) El establecimiento de servicios de ayuda y asistencia social entre sus componentes, de acuerdo con las disponibilidades económicas del Club;

- d) El establecimiento de centros: educativos, sociales y recreacionales para los socios del Club y sus familiares;
- e) La implementación y el mantenimiento de relaciones con sociedades de fines similares nacionales o extranjeras, para la consecución de servicio en beneficio de los asociados;
- f) La organización y desarrollo de programas: técnicos, culturales, sociales y deportivos con la participación de sus socios;
- g) La promoción del desarrollo técnico e intelectual de sus socios
- h) El fomento y fortalecimiento de los vínculos de amistad y compañerismo entre los miembros de la Policía Nacional; y,
- i) Y todos los demás que vayan en pro del bienestar social de los socios

Art.4.- La duración del Club es indefinida, pudiendo terminar su vida jurídica por las causas establecidas en la Ley y en el Art. 91 del Estatuto.¹

MISIÓN

CONTRIBUIR AL BIENESTAR SOCIAL, CULTURAL, ECONOMICO Y DEPORTIVO DE SUS SOCIOS, MEDIANTE LA CREACIÓN, PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA ENTIDAD.

VISIÓN

COSTITUIRSE EN UNA ENTIDAD LIDER EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y AYUDA SOCIAL ENCAMINADO A SATISFACER LAS

¹ Tomado de los "Control de la Calidad", Juran, 1990

NECESIDADES DE LOS SOCIOS ACTIVOS, PASIVOS , DEPENDIENTES Y COMUNIDAD EN GENERAL CON UN SERVICIO DE CALIDAD OPORTUNO Y EFECTIVO.

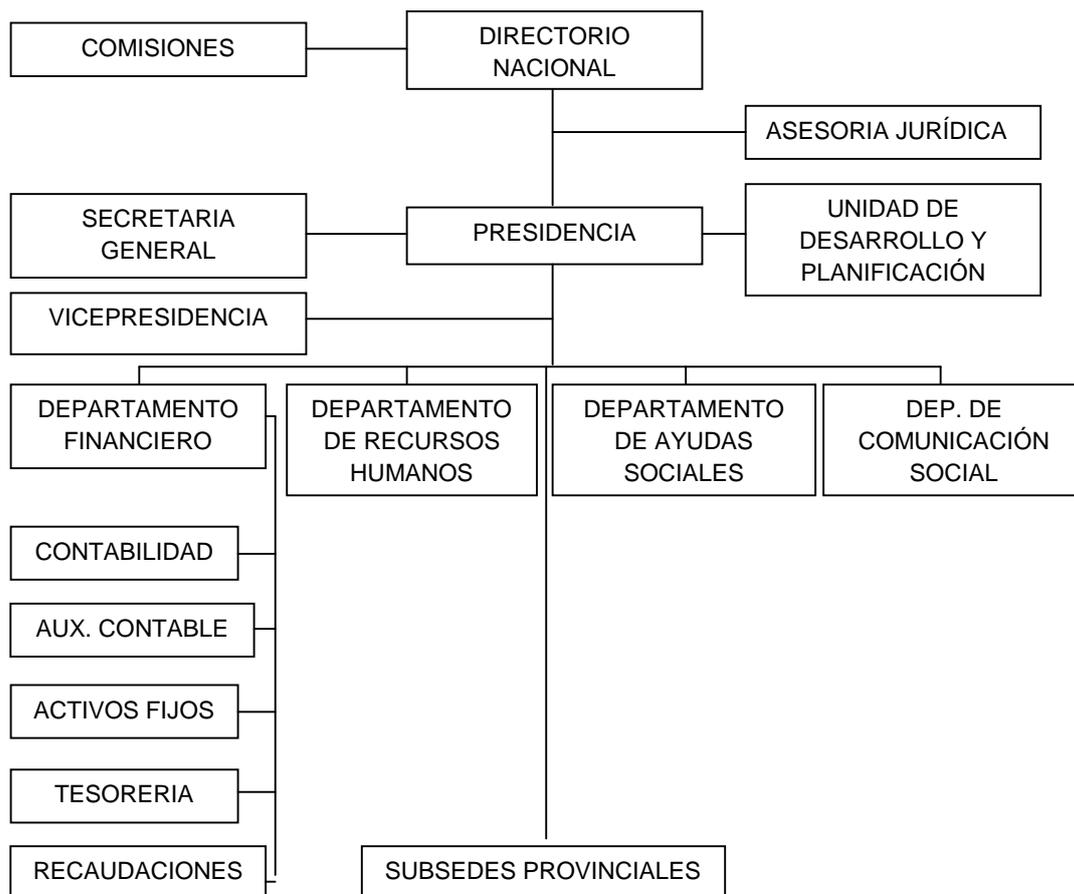
EL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE LA POLICÍA NACIONAL POR SER UNA ENTIDAD NO GUBERNAMENTAL DE DERECHO PRIVADO SIN FINES DE LUCRO , DE DURACIÓN INDEFINIDA , CON PERSONERIA JURÍDICA Y PATRIMONIO PROPIO AJENA A TODO ASUNTO DE CARACTER POLÍTICO Y RELIGIOSO , SUJETA A LAS LEYES DE LA REPÚBLICA

CONCIENTE A LA NECESIDAD DE IMPLEMENTAR UN MARCO LEGAL QUE PERMITA EJECUTAR DIVERSAS ACCIONES Y PROCEDIMIENTOS QUE PERMITAN EFECTUAR UN CONTROL EFICÁZ DE LA LABOR QUE CUMPLE EL AREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE LA ENTIDAD.

2.1.2 Organigrama Estructural²



² Estatuto, Club y Policías de la Policía Nacional



2.1.3 Introducción al enfoque basado en procesos³

Para que una organización funcione de manera eficaz y eficiente, se tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Este conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de entradas (inputs) en salidas (outputs), se puede

³ Tomado en su totalidad de "Gestión por Procesos", Ing. Paul Revelo

considerar como un proceso. Frecuentemente la salida de un proceso constituye directamente la entrada del siguiente proceso.



Diagrama básico⁴

Pueden ser para:

Entradas: materiales, información, ideas, productos, servicios, solicitudes, proyectos, acuerdos

Proceso: una transformación que agrega valor, involucra gente y otros recursos, tiene definidos sus límites.

Salidas: estudios, software, productos, decretos, materiales, ideas, informes, aprobaciones.

La filosofía de administración por procesos nos permite:

- Entender los procesos para definirlos.
- Definirlos para medirlos.
- Medirlos para comunicar su desempeño.
- Comunicar su desempeño para administrarlos
- Administrarlos para mejorarlos continuamente.
- Mejorarlos continuamente para proveer mayor valor al cliente.

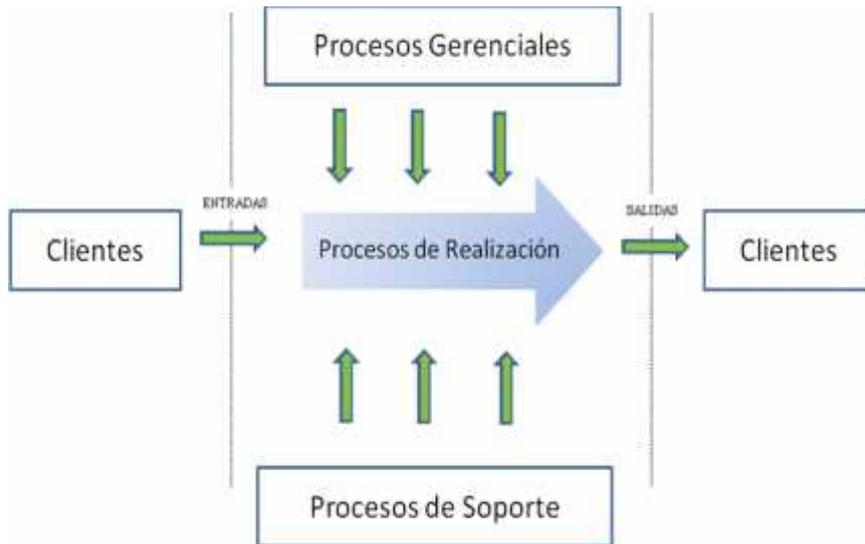
La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión, puede

⁴ Tomado del curso sobre "Administración por procesos", NOVATECH,2004

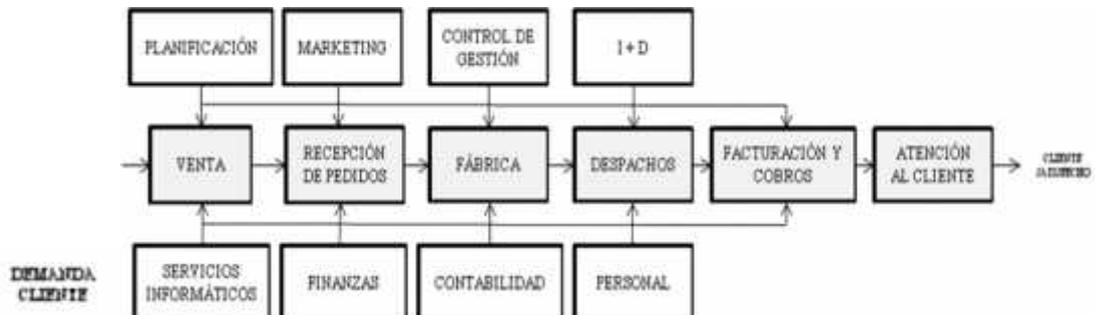
denominarse como "enfoque basado en procesos". Sus principales características:

- Es la forma en que el cliente mira su Organización.
- Provee mayor valor y mejor servicio.
- Aumenta la Satisfacción del Cliente.
- Reduce los costos totales.
- Elimina las actividades que no agregan valor.
- Entrega más rápido los productos y servicios.
- Crea una verdadera ventaja competitiva.
- Atrae nuevos clientes y conserva las actuales.
- Aumenta la participación del mercado.
- Mejoran los resultados globales de la Organización.

La gestión basada en procesos permite a las organizaciones identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las distintas actividades que se llevan a cabo, no solo de forma aislada, sino formando parte de un conjunto estrechamente interrelacionado. Sin duda la gestión basada en procesos es una poderosa herramienta que muestra el desarrollo y seguimiento de los procesos con relación a las metas trazadas. Es la piedra angular de la norma ISO 9000:2000, su implantación ayuda a conseguir una mejora significativa a todos los ámbitos de la gestión de las organizaciones.



2.1.4 La empresa como un Proceso⁵



2.1.5 La Organización a través de Procesos

⁵ Tomado del curso sobre "Administración por procesos", NOVATECH, 2004



2.1.6 Los procesos en el sistema de Gestión

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza en un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,

- La necesidad de considerar los procesos en términos del valor que aportan,
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia de los procesos, y
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

La responsabilidad de la Gerencia es desarrollar un modelo de negocio que obliga a la dirección no sólo a consensuar la estrategia, sino también a tener una visión conjunta de cómo llegar a ejecutar esa estrategia.

Cómo....? Teniendo una visión conjunta de a dónde se quiere llegar. Buscando metodologías estándar de aplicación. Estableciendo objetivos e indicadores de gestión. Definiendo mecanismos de implantación. Dedicando esfuerzo al seguimiento y ajuste continuos.

Circulo de Deming.

La filosofía de la norma ISO 9001:2000 también se sustenta en la plena aplicación del círculo de Deming, ver la siguiente figura. Toda persona que

forme parte o no de una organización debe cumplir con las tareas que le correspondan, de los cuatro cuadrantes.

Por este motivo, las organizaciones deben difundir la importancia sobre el uso de tan famoso círculo. Las tareas que contempla son:



Planificar	Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización
Hacer	Implementar los procesos
Verificar	Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
Actuar	Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Modelo PDCA/PHVA de autocontrol aplicable a los procesos de la empresa⁶

Un ejemplo clarificador de la aplicación del círculo de Deming, se da cuando se comparan la ponderación de las tareas de los cuatro cuadrantes para dos puestos de un proyecto u obras, muy diferentes. Por ejemplo: el gerente de obra y el operario gasfitero. El cuadro, muestra las diferencias de las ponderaciones citadas:

⁶ Tomado del curso de "Planificación de Calidad", INEN, 2003

Aplicación del Círculo de Deming

TAREA	GERENTE DE OBRA	OPE. GASFITERO
Planificar	65 %	15 %
Hacer	15 %	60 %
Controlar	10 %	15 %
Actuar	10 %	10 %
TOTAL	100 %	100 %

Ejemplo demostrativo⁷

Aun cuando el gerente de obra debe planificar más que el operario, no significa que este último no planifica, todos también deben controlar su trabajo, todos deben actuar según los resultados del mismo. Esto da más autonomía en el trabajo, pero evidentemente requiere una mayor toma de conciencia del personal, y una cultura de calidad mucho más amplia. Es decir, se requiere una mayor formación y entrenamiento.

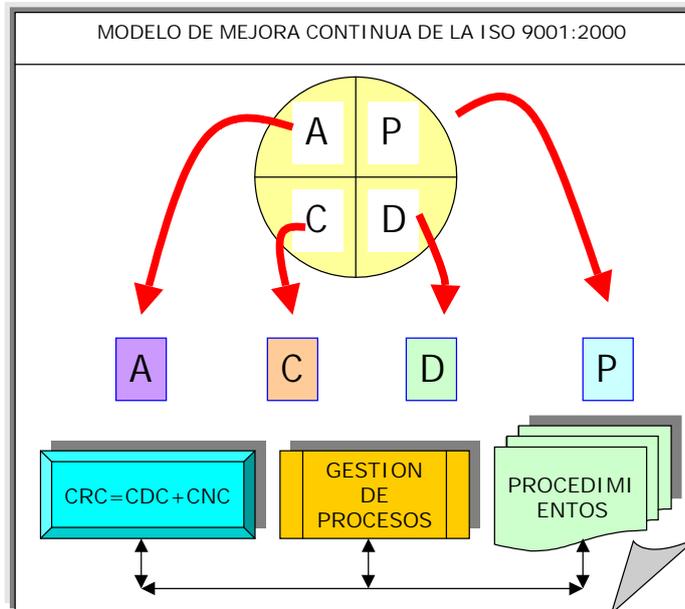
Costos relativos a la calidad (CRC)

$$\text{CRC} = \text{CDC} + \text{CNC}$$

⁷ Tomado del curso de "Planificación de Calidad", INEN, 2003

Figura demostrativa⁸

La NT ISO 8402, edición 1995 define a los CRC como los: “Costos en que se



incurre para asegurar una calidad satisfactoria y dar confianza de ello (CDC); así como, las pérdidas sufridas cuando no se obtiene la calidad satisfactoria (CNC)”. Calidad satisfactoria es el cumplimiento de los niveles de calidad establecidos en forma objetiva en la documentación del proyecto.

Análisis global.

Para efectuar un análisis global, es necesario tener un enfoque sistémico de todas las herramientas planteadas, y también será necesaria la aplicación simultánea, para lograr la sinergia que requieren los resultados operativos de las empresas, ligadas al ciclo de vida de los proyectos.

⁸ Tomado del curso de “Planificación de Calidad”, INEN, 2003

La figura muestra la estrecha relación entre los procesos: planificación, ejecución, control y actuar en base a los resultados. Tales procesos son parte del Círculo de Deming, toda persona de una organización debe trabajar en cada uno de los cuatro cuadrantes. Para la planificación debería elaborar procedimientos escritos con la finalidad de asegurar que todos trabajaran en forma homogénea y tendrán más seguridad de lograr los requisitos de los productos de cada proceso. El hacer debe hacerse cumpliendo con los procedimientos escritos preelaborados, para los cuales se deberá aplicar la gestión de procesos, y en los cuales se debe hacer el monitoreo de los CDC, y los CNC; para lo cual se aplica el control de calidad antes, durante y después.

Con todo lo explicado se logrará demostrar el planteamiento del axioma, que no es fácil entender: “La gestión de calidad basada en la Norma ISO 9001:2000, permite mejorar la rentabilidad de las organizaciones”.⁹

2.1.7 Ventajas de la administración por procesos

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del propio sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

La perspectiva horizontal o administración por procesos, nos permite:

- Centrar la misión de la Organización y sus objetivos.
- Permite conocer mejor las interacciones entre los procesos.

⁹ Tomado de “Sistemas de Gestión de la Calidad, Fundamentos y Vocabulario” ISO 9000

- Es una gestión orientada a cliente.
- Facilita el control y mejora la eficiencia.
- Posibilita el “empoderamiento”.
- Define las actividades necesarias para obtener los resultados deseados.
- Establecer responsabilidades claras para la administración de las actividades clave.
- Analizar y mide la capacidad de las actividades clave.
- Identifica las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la organización.
- Evalúa los riesgos, consecuencias e impactos de las actividades sobre los clientes y proveedores.
- Considera factores como: recursos, métodos y materiales.

El enfoque de sistema nos conduce:

- A alcanzar los objetivos de la Organización de una manera más efectiva y eficiente.
- A entender la interdependencia entre los procesos del sistema.
- A proveer un mejor entendimiento de las funciones y responsabilidades, reduciendo barreras interfuncionales.
- A proveer confianza a los clientes a través de un conjunto de procesos consistentes, efectivos y eficientes.
- A armonizar, integrar y alinear los procesos hacia el logro del mejor resultado.
- A enfocar los resultados en los procesos principales.

Permite definir un Sistema Formal basado en:

- Procesos definidos.
- Procedimientos respetados.

- Registros al día.
- Funciones definidas.
- Responsabilidades asignadas.
- Información exacta y disponible.
- Actividades coordinadas.
- Estrategias comunicadas.
- Velocidad en la atención al cliente.
- Compartir responsabilidad y autoridad.
- Flexibilidad para enfrentar entornos cambiantes.
- Necesidad de mejorar el desempeño global.
- Mecanismos para dar soluciones específicas.
- Le suministra a la Organización una medida de sus costos de la mala calidad.
- Da una visión sobre la forma en que ocurren los errores y la manera de corregirlos.
- Permite conocer el potencial de la Organización y monitorear su desempeño real frente a las condiciones esperadas.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

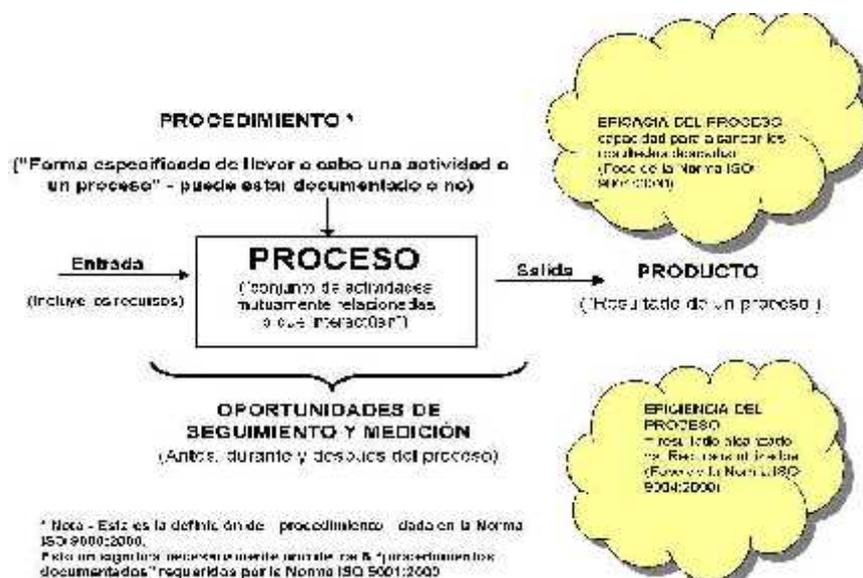
2.2.1 El concepto de Procesos.

Existen varias definiciones del término “procesos” dadas por diferentes autores de las cuales se citan algunas a continuación:

- Ñ Dybå y Moe lo plantean como la “Secuencia de tareas o el conjunto de actividades y decisiones para producir un producto final”.
- Ñ D. Nogueira, A. Medina y C. Nogueira resumen la definición de proceso de varios autores como una “Secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (*inputs*) en salidas o resultados programados (*ouputs*) para un

destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios)”

- Ñ Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno.
- Ñ Una valoración similar la emite la ISO 9000 donde refiere que un Proceso puede definirse como un “Conjunto de actividades interrelacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Estas actividades requieren de la asignación de recursos tales como personal y material. En la figura se muestra el proceso genérico descrito por la ISO.



2.2.2 Proceso Genérico descrito por la ISO.¹⁰

¹⁰ Tomado de “Normas fundamentales sobre gestión de la Calidad y documentos de orientación para su aplicación”, ICONTEC, 2004

A grandes rasgos se hace alusión a que los elementos de entrada y los resultados previstos pueden ser tangibles (tal como equipos, materiales o componentes) o intangibles (tal como energía o información). Además de que, los resultados también pueden ser no intencionados o no deseados.

La norma ISO explica que cada proceso tiene clientes y otras partes (quienes pueden ser internos o externos a la organización) que son afectados por el proceso y quienes definen los resultados requeridos de acuerdo con sus necesidades y expectativas.

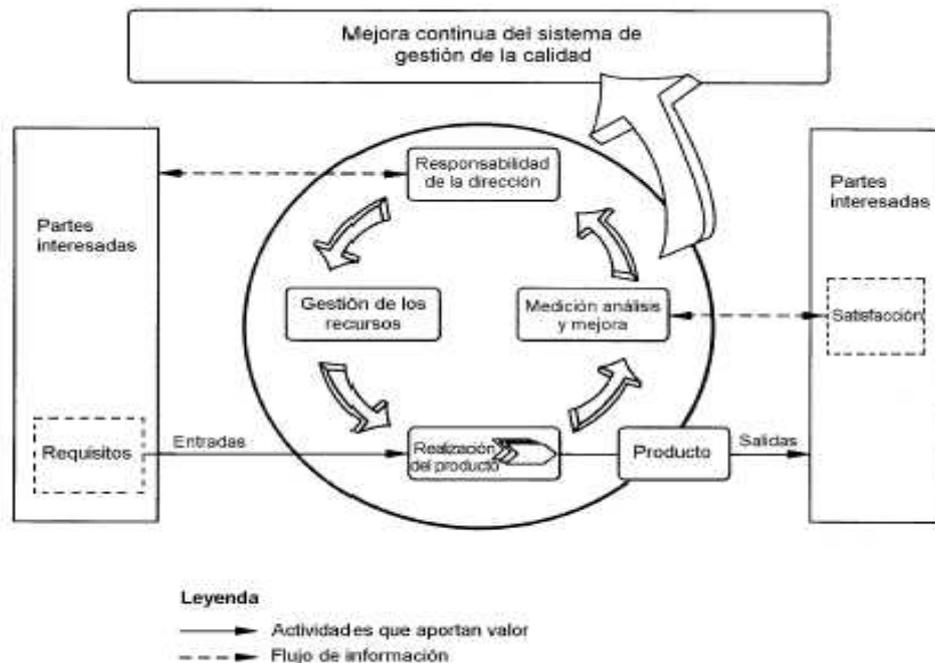


Figura 1. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

11

Interpretación Enfoque Basado en Procesos

¹¹ Tomado de "ISO 9001.2000 Requisitos elemento 0.2"

Al interior de esta norma existe un modelo conceptual (Figura 1), que es importante entender. La norma se refiere a éste como un “modelo de sistema de gestión de la calidad basado en procesos” puesto que resalta los procesos principales que hacen parte integral de esta norma. Es probable que estos procesos ya existan en la organización, aunque puede que no se hayan visto antes de manera particular. Este modelo adopta el concepto de que la calidad empieza y termina en el cliente. El modelo vincula los elementos de aseguramiento de la calidad con mejora continua y gestión de la calidad total (Ciclo de Deming).

A finales de los 80s y principios de los 90s varios negocios tradicionales comenzaron a pasar por un período de cambios dramáticos. Varios de ellos tuvieron que cambiar la forma de operar y quizás por primera vez, pensar continuamente sobre sus procesos de negocios. Esto conllevó el crecimiento de la Reingeniería del Proceso de Negocio o Business Process Reengineering (BPR). En aquel entonces existieron varios gurús de BPR, todos con sus propios métodos, pero con un tema común, que para la reingeniería era necesario, entender los procesos existentes. Esto conllevó el crecimiento de la Modelación del Proceso de Negocios Business Process Modelling (BPM): la captura, documentación y análisis del proceso de negocio.

Aunque muy similar a los conceptos de proceso antes mencionados, en la literatura se suele dar una especificación acerca de Procesos de negocio, a la cual se le refiere como la definición de tareas y secuencias de esas tareas necesarias para entregar una función de negocio. De la misma forma se deriva que la Modelación de Procesos es la documentación, análisis y diseño de la estructura de procesos de negocios, sus relaciones con los recursos necesitados para implementarlo y el ambiente en el cual van a ser usados.

La modelación de procesos tiene como objetivos: alcanzar un entendimiento común de los procesos con el menor esfuerzo posible, poder realizar un análisis económico y un análisis de costos de procesos individuales, mejorar la calidad de los procesos y optimizar la producción.

Luego, para entender cómo operan los negocios modernos se precisa entender no solo los procesos de negocios, sino también los datos, sistemas, organizaciones, objetivos de negocios, productos, métricas, riesgos, regulaciones, interfases, experiencias e incluso cultura y entorno. Además, entenderlos aisladamente no es suficiente, lo importante son sus relaciones e interacciones. A esto se le suele llamar Modelación de Negocios.

Idealmente, lo primero en una empresa son los objetivos de negocios; que para lograrlos se diseñan los procesos, los sistemas, organizaciones, datos, etc. que deben soportar el proceso. Pero se debe tener bien claro que esto solo pudiera lograrse con compañías de nuevo comienzo, ya que en las compañías existentes se consta de complejos sistemas y modelos de datos, y muchas veces los procesos tienen que ser diseñados en torno a las complejidades de los sistemas ya existentes.¹²

2.2.3 Elementos de los procesos

¹² Artículo tomado de “Gestión por Procesos”, Ing. Paul Revelo



Elementos de un Proceso.¹³

Todos los procesos bien definidos y administrados tienen las siguientes características:

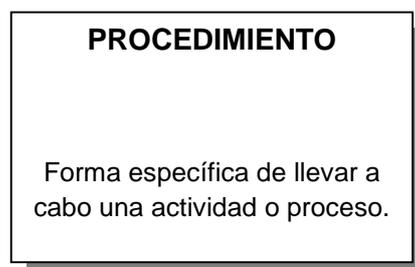
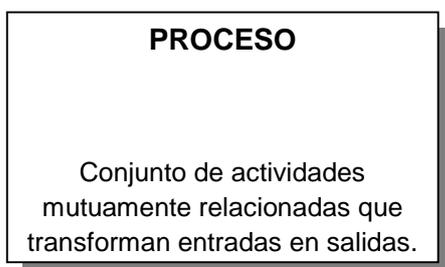
- Responsable del proceso.
- Alcance del proceso con los límites bien definidos.
- Entradas y salidas.
- Flujo de información.
- Responsabilidades internas.
- Interacciones bien definidas.
- Método de ejecución clara (escritos solo si fuera necesario).
- Requisitos de calificación del personal.
- Mecanismos de retroalimentación cercanos al punto en el cual se ejecuta la actividad.
- Objetivos y medidas de evaluación.

¹³ Tomado del curso sobre "Administración por procesos", NOVATECH, 2004

Responsable o Dueño del Proceso.

- Funcionario a cargo de asegurar la correcta ejecución, de principio a fin.
- Debe medir y dar seguimiento a su eficiencia y eficacia (indicadores).
- Debe mantener la interrelación con los otros procesos.
- Debe asegurar el cumplimiento de los requisitos del cliente.
- Debe asegurar que el método a ser aplicado en dicho proceso esté claramente definido (documentado se así se decidiera).
- Debe asegurar que se disponga de la información necesaria.
- Debe coordinar acciones con las áreas funcionales de la organización.
- No necesariamente es el gerente de un área.
- Típicamente se escoge al funcionario que tiene la “mayor influencia o participación en dicho proceso”.
- No es el jefe del proceso. Es un coordinador de su ejecución.
- Debe tener la habilidad de mirar el proceso completo.
- Debe asegurar que el proceso genere “valor” para el cliente y para los objetivos de la Organización.

Antes de continuar es importante hacer una reflexión y aclarar la diferencia entre proceso y procedimiento.



Diferencia entre proceso y procedimiento¹⁴

El hecho de considerar actividades agrupadas en procesos, permite a la organización concentrarse en “áreas de resultados”, que son importantes para conocer y analizar el control conjunto de las actividades y conducir a la organización a alcanzar resultados deseados.

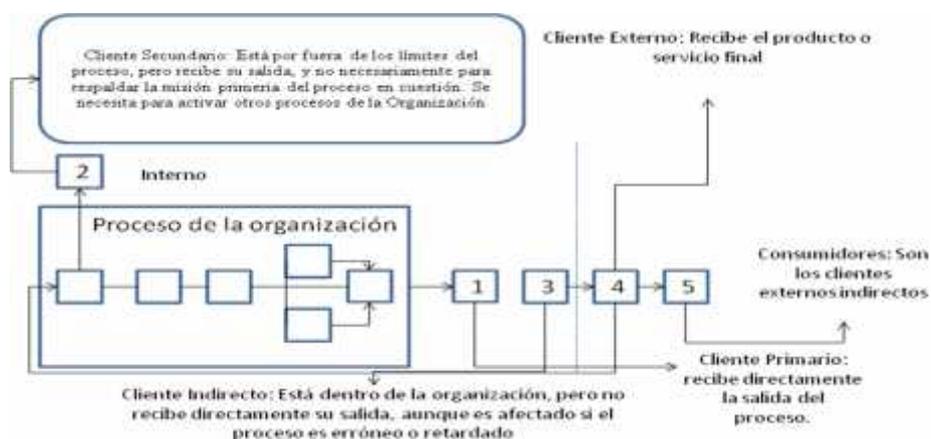
Indicador.

Soporte de información que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite tomar decisiones sobre parámetros de actuación (variables de control) asociados. Para que un indicador se pueda considerar adecuado debe reunir una serie de características:

- Representatividad.
- Sensibilidad.
- Rentabilidad.
- Fiabilidad.
- Relatividad en el tiempo.

2.2.4 Tipos de clientes.

En un proceso, pueden existir hasta cinco tipos diferentes de clientes¹⁵



¹⁴ Tomado del curso sobre “Administración por procesos”, NOVATECH, 2004

¹⁵ Tomado del curso sobre “Administración por procesos”, NOVATECH, 2004

2.2.5 El mapa de procesos

Esquema que describe el proceso, pueden emplearse técnicas tales como SIPOC, flujogramas, métodos de vías alternas, despliegue de mapas y flujogramas trans –funcionales.

En un esquema se describe el proceso, una Herramienta gráfica que describe la organización según sus procesos y sus relaciones con los principales grupos de interés de la Organización. Pueden emplearse técnicas tales como:

- SIPOC,
- Flujogramas,
- Métodos de vías alternas,
- Despliegue de mapas y
- Flujogramas trans –funcionales.

Esta herramienta debe utilizarse cualquiera que sea el enfoque utilizado para identificar los procesos clave.

- Puede desplegarse por niveles según sea preciso
- Ayuda cuando y donde debe efectuarse la recolección de datos
- Muestra actividades redundantes
- Muestra actividades que no añaden valor
- Pueden representarse al menos tres versiones del proceso: lo que pensamos que es, lo que realmente es y como desearíamos que fuera

2.2.5.1 Identificación y secuencia de los procesos – mapa de procesos.

El primer paso es identificar qué proceso deben configurar el sistema, es decir que procesos deben aparecer en el mapa de procesos.

Antes de superar este obstáculo, es importante recordar que los procesos ya existen dentro de la organización, por lo tanto habrá que identificar cuáles son los más significativos, para tomar en cuenta los siguientes factores:

Factores para identificación y selección de procesos.

- Influencia en la satisfacción del cliente (cliente puede ser interno o externo a la empresa que se alimenta del resultado de un proceso).
- Los efectos de la calidad del producto o servicio.
- Influencia en factores clave de éxito.
- Influencia en los objetivos y estrategias.
- Utilización intensiva de recursos.
- Riesgos económicos y de la instalación.

El mapa de procesos está compuesto principalmente de tres tipos de procesos que siguen una secuencia lógica.



Modelo de mapa de procesos¹⁶

¹⁶ Tomado del curso sobre "Administración por procesos", NOVATECH, 2004

2.2.6 Procesos estratégicos.

Están vinculados a procesos de la dirección y principalmente a largo plazo. Se refieren principalmente a procesos de planificación.

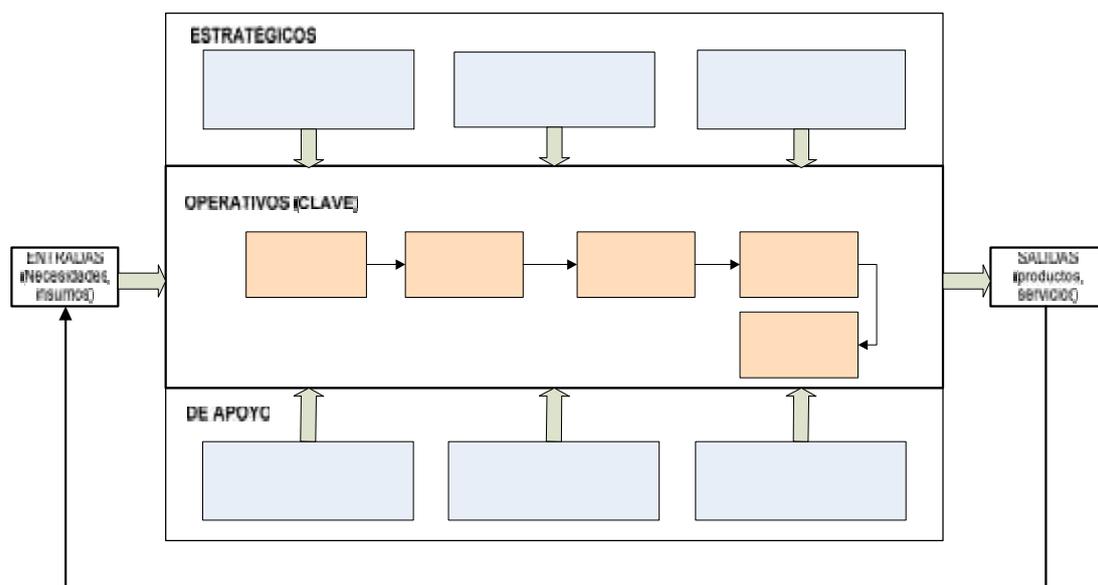
Procesos operativos.

Están ligados directamente con la realización del producto o la prestación del servicio. Tienen un mayor impacto sobre la satisfacción del usuario.

Procesos de apoyo.

Proveen los recursos que necesitan los demás procesos. Están relacionados con recursos.

Tomando en cuenta estos tres tipos de procesos deberá identificar estos tres tipos de procesos y representarlos tal como se muestra en el siguiente diagrama (recuerde también que existen procesos que generan subprocesos):



Ejemplo¹⁷

¹⁷ Tomado del curso sobre "Administración por procesos", NOVATECH, 2004

Identificación y secuencia de procesos – Mapa de procesos.

Para facilitar la identificación de los procesos organice encuentros de trabajo (seminarios – taller) con su personal dependiente.

Ejemplo de diagrama de procesos



18

Etapas en el Desarrollo del Diagrama de Procesos:

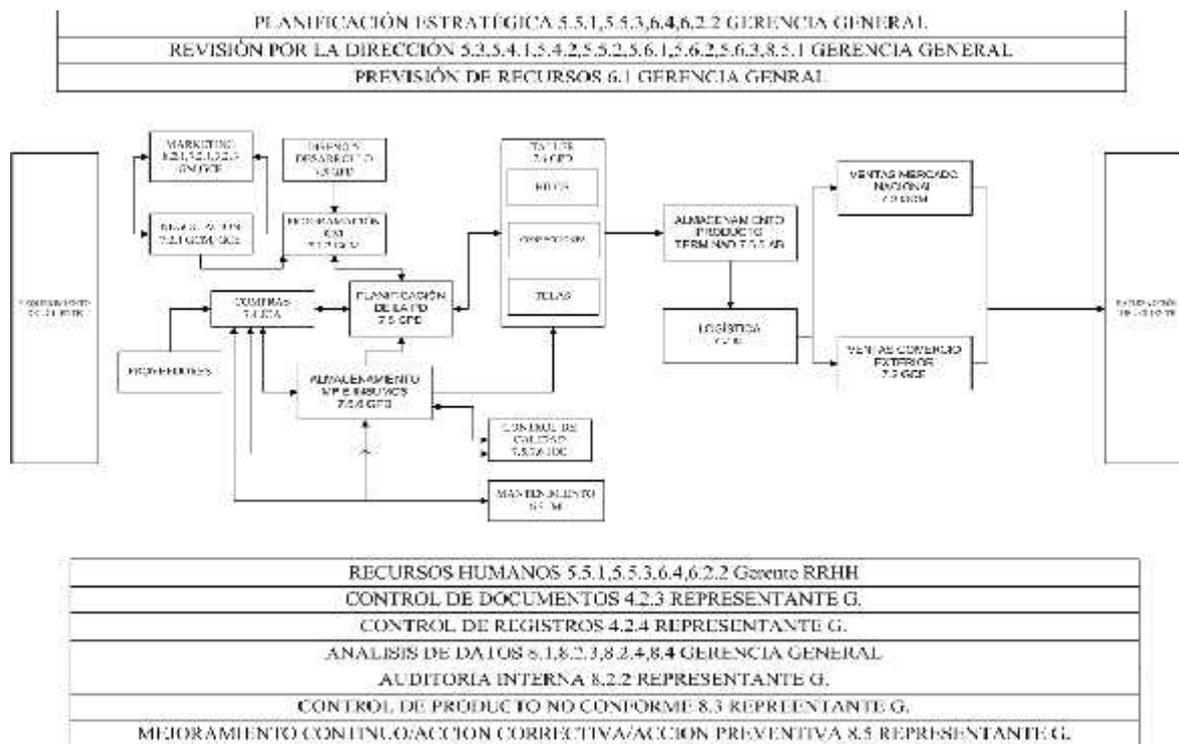
1. Hacer una lluvia de ideas sobre las actividades generales que se realizan dentro de la organización. Responder a la pregunta: Qué se hace diariamente en la organización?
2. Consolidar las actividades anteriores en grupos lógicos importantes y grandes (cuidar que sean del mismo nivel).
3. Asignar a cada uno de estos grupos un nombre que defina claramente dicho proceso (por ejemplo: proceso Vender, procesos Almacenar, proceso Prestar el Servicio, etc.).
4. Seleccionar de estos procesos aquellos que forman parte directa de la cadena de valor para el cliente. Es decir, que están vinculados con proporcionarle al cliente lo que solicitó. Estos procesos se denominan Procesos de Ejecución o de Realización.

¹⁸ Tomado del curso sobre “Administración por procesos”, NOVATECH, 2004

5. Establecer con estos procesos de ejecución, la secuencia e interacción entre ellos. Cuidar que se refleje lo que la organización hace. Indicar la relación de entrada y salida con el Cliente.
6. De los procesos identificados al inicio (ver numeral 3), separar aquellos que son de Apoyo y los que son Gerenciales. Graficar los primeros en la parte baja de los procesos de ejecución, y los otros en la parte superior.
7. Tanto los procesos gerenciales como los de apoyo se los grafica con una franja larga que cubre todos los procesos de ejecución. Esto significa que mantiene interacción con todos ellos.
8. Revise los elementos de la ISO 9001 e identifique en qué proceso de su diagrama se estarían cumpliendo o considerando dichos elementos. Escriba el número de la cláusula de la norma que aplique en el cuadro del proceso.
9. Identifique el o los procesos que se ejecutan bajo un esquema de subcontratación a terceros, si hubieran.

Luego de haber concluido con el Diagrama de Procesos, si gusta, indique el cargo que es responsable de su ejecución, ejemplo¹⁹:

¹⁹ Tomado del curso sobre “Administración por procesos”, NOVATECH, 2004

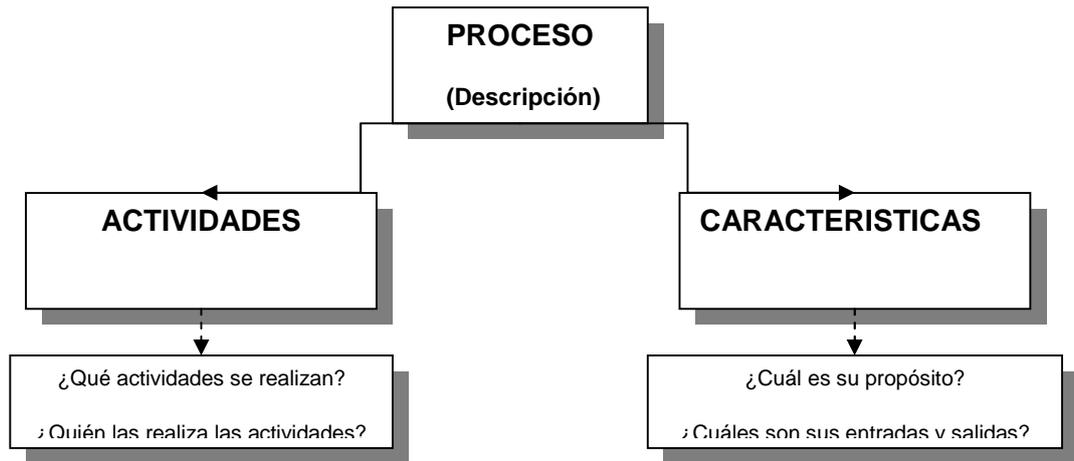


2.2.7 Descripción de los procesos.

El mapa de procesos permite identificar los procesos y conocer su estructura, reflejando las interacciones entre los mismos, pero no permite conocer lo que ocurre dentro de cada proceso y como permiten las transformaciones de entradas en salidas.

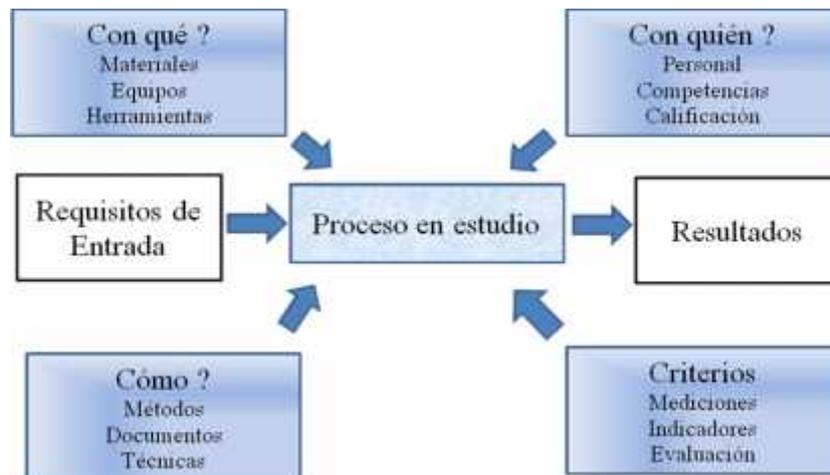
La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades de dicho proceso se lleven de manera eficaz, al igual que el control del mismo,

En este sentido, se deben describir las actividades y características de cada proceso a través de un diagrama de proceso y una ficha de proceso.



Elementos para la descripción del proceso²⁰

2.2.8 Caracterización de los procesos.



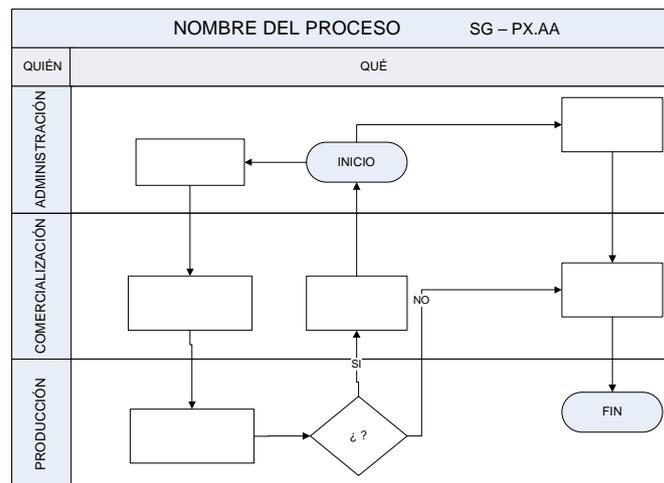
Caracterización de un proceso²¹

²⁰ Tomado del curso sobre "Administración por procesos", NOVATECH, 2004

²¹ Tomado del curso sobre "Administración por procesos", NOVATECH, 2004

2.2.8.1 Descripción de las actividades del proceso – Diagrama de proceso.

La descripción de las actividades de un proceso deberá llevarse a cabo a través de un diagrama de proceso, donde se pueda representar estas actividades de manera grafica y escalonada, tal como se muestra en el siguiente diagrama.



Descripción de las actividades del proceso²²

2.2.9 Seguimiento y medición de procesos.

El seguimiento y la medición constituyen, la base para saber que se está obteniendo, en que extensión se cumplen los resultados deseados y por donde se deben orientar las mejoras.

En este sentido los indicadores permiten conocer la capacidad y la eficacia del proceso alineado a su objetivo que persigue. Asimismo es importante aclarar que no todos los procesos pueden ser medidos cuantitativamente, en este sentido la Gestión basada en procesos es flexible y permite medir procesos de forma cualitativa.

²² Tomado del curso sobre “Administración por procesos”, NOVATECH, 2004

2.2.10 Significado del desempeño

Logro de resultados con base en normas establecidas. Administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Se define desempeño como aquellas acciones que son relevantes para lograr los objetivos de la organización, y que pueden ser medidas en términos de contribución a las metas de la empresa.

El desempeño es un concepto relativamente nuevo y, en principio, nos conduce a un concepto plural, que busca englobar diversos factores en un elemento medible y cuantificable. Se puede interpretar el desempeño como una noción estratégica, en la que se asocian las metas logradas y los recursos organizativos utilizados para este fin, enmarcados en condiciones de exigencia particular que le impone el medioambiente a la organización. El “performance”, traducido deficientemente al castellano como desempeño, tiene como esencia conceptual, la realización de las responsabilidades gerenciales con atributos de calidad. En ese sentido se relaciona con la rentabilidad, eficiencia y productividad, productos, insumos, resultados, recursos, efectividad, medios, gastos, ingresos, oportunidad, congruencia y factibilidad en la toma de decisiones

Harold Gennen, el mítico ex CEO de ITT, solía decir lo siguiente: “...existe una inmutable ley en el mundo de los negocios: las palabras son palabras, las explicaciones son explicaciones, las promesas son promesas, pero lo único real es el desempeño”²³. De esta frase surgen de manera inmediata dos afirmaciones, pero también dos preguntas. Las afirmaciones son:

²³ Tomado de “Control de la Calidad”, Juran, 1990

El desempeño es un fenómeno real.

Si el desempeño es un fenómeno real, entonces se puede medir, o manejar, o planear, o mejorar, etc.

Las preguntas son:

¿Qué es el desempeño?

¿Qué pueden hacer las organizaciones para medirlo, manejarlo, planearlo y mejorarlo?

La respuesta a la primera pregunta induce a decir que “el desempeño de una organización, grupo o persona está definido por una integración sistémica de lo que debió lograrse en el pasado, lograr en el presente y podría lograrse en el futuro. Entendiendo el logro como una función integrada entre el QUE (objetivos/resultados) y el COMO (competencias/comportamientos)”.

La respuesta a la segunda pregunta presenta un gran número de opciones, ya que son muchas las estrategias y acciones que pueden encarar las organizaciones para manejar el fenómeno del desempeño. La administración del desempeño (o performance management, como se conoce en su versión en inglés) “es un sistema complejo de elementos de la gestión organizacional que acopla la administración por objetivos con la gestión por competencias, permitiendo especificar, revisar y mejorar de manera continua los desempeños organizacionales, grupales e individuales conducentes al logro de la misión empresarial”.

Los elementos fundamentales de un sistema de administración del desempeño son tres:

Objetivos
Competencias
Indicadores de gestión

Los objetivos tienen como finalidad guiar el desempeño hacia el logro de la estrategia organizacional.

Las competencias tienen tres finalidades: la primera es orientar el desempeño a través de la definición de los comportamientos requeridos por la organización, la segunda es controlar riesgos, ya que los objetivos pueden ser logrados en el corto plazo mediante comportamientos inapropiados perjudicando de ese modo el desempeño organizacional en el futuro, y la tercera finalidad es la de explicar los desvíos en el logro de los objetivos a partir de la identificación de los comportamientos disfuncionales de una persona o grupo.

Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y comportamental requerido para el logro de las estrategias organizacionales.

Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente ha sido el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la metas.

2.2.10.1 Técnicas para medición de desempeño

- Cuadro de mando integral (Balanced scorecard)

- Mediciones del proceso
- Costos de Calidad
- Sistemas integrados de información
- Costeo basado en actividades (ABC)
- Administración basada en actividades (ABM)
- Técnicas estadísticas (SPC)²⁴

2.2.11 DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

Génesis de los indicadores de gestión en la organización

1. **Los derivados de un plan estratégico:** Se establecen desde el nivel estratégico del negocio, hacia los departamentos; generalmente son indicadores que se asocian con los objetivos o proyectos.

2. **Indicador de gestión para un área derivados del área misma:** Son los considerados típicos o normales para los departamentos y se asocian con los indicadores derivados del plan estratégico como es aumentar la productividad, mejorar la calidad, mejorar el bienestar de los trabajadores, aumentar las ventas, todos estos exigen de cada departamento que sus factores claves de éxito tendrá ahora niveles más exigentes en cuanto a su rango de gestión se refiere.

Los indicadores para un área tienen su base en los procesos en los cuales ella interviene, y tiene que ver con procesos, estructura, desempeño y clientes.

FUCIONES: La función del área es, en resumen, la razón de ser. Es el fundamento del área y constituye la guía primordial para comprender el papel del área en la gestión global de la organización.

PROCESOS: muestran la manera como el área transforma las entradas (datos, información, materiales, mano de obra, energía,

²⁴ Tomado de "Control de la Calidad", Juran, 1990

capital y otros recursos) en salidas (resultados, conocimientos, productos y servicios útiles), los puntos de contacto con los clientes, la interacción entre los elementos o sub componentes del área.

ESTRUCTURA: más que el organigrama del área, presenta la forma como están alineados los elementos que la componen para operar.

DESEMPEÑO: Es la relación que existe entre lo que se entrega al área, con lo que se produce y lo que se espera que esta entregue.

CLIENTES: Las salidas o productos del área, bien sean bienes, servicios o ambos, son para alguien, ya un cliente interno o externo, ya que los clientes tienen unas necesidades y expectativas respecto de lo que reciben del área.²⁵

2.3 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

2.3.1 Descripción de variables independientes y dependientes.

La declaración de las variables se genera en base a los objetivos específicos:

1. Determinar el grado de satisfacción de los socios en la ayuda por que reciben por parte del CLUB DE CLASES Y POLICÍAS.

Variable independiente: satisfacción de los socios.

Variable dependiente: nivel de ayuda que reciben los socios.

2. Establecer indicadores de gestión para medir la satisfacción de los socios en los beneficios que reciben por parte del CLUB DE CLASES Y POLICÍAS.

Variable independiente: indicadores de gestión

Variable dependiente: satisfacción de los socios.

3. Establecer objetivos y metas para lograr aumentar la satisfacción del socio.

Variable independiente: objetivos y metas.

²⁵ Tomado de "Control de la Calidad", Juran, 1990

Variable dependiente: aumento de la satisfacción del cliente.

4. Actualizar los procesos administrativos para mejorar la atención al socio.

Variable independiente: procesos administrativos.

Variable dependiente: mejora de atención al socio.

2.4 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

“El servicio de ayuda social por enfermedades incurables ,cirugías (no estéticas) ,prótesis(no dentales) no es conocido por los socios del CLUB DE CLASES Y POLICÍAS por lo que se hace necesario la difusión del mismo para que se cumpla con la entrega de beneficios de ayuda social y cumpla con la misión de esta organización que es la de “Promover la captación de recursos a fin de administrarlos correctamente y destinarlos a cumplir los objetivos de interés prioritario, brindar servicios y beneficios con calidad, atención personalizada y que nuestros socios, debidamente informados, valoren y se identifiquen con el club.”

Además la satisfacción depende de los procesos que lleve esta ayuda social y por esta razón se debe entregar alternativas que respondan a la buena imagen del CLUB. Procesos que se deben a posterior irse midiéndolos y evaluándolos constantemente.

De la documentación cualquier mecanismo de control va a depender de las funciones y responsabilidades que tiene cada uno de sus miembros y por eso su estructura debe estar bien fundamentada de tal manera que no haya repetición en las actividades ni tampoco que los procesos generen cuellos de botella.

DE LA ASAMBLEA GENERAL

Art. 30.- La Asamblea General es la máxima autoridad del Club, en sus decisiones se expresa la voluntad de los socios.

Art. 31.- Las sesiones de Asamblea General son:

- a) ordinaria; y,
- b) extraordinaria.

Las mismas que se desarrollarán con sujeción a lo prescrito en el Capítulo I del Título III del Estatuto y el presente Reglamento General.

Art. 32.- Las sesiones ordinarias tendrán lugar normalmente en el mes de marzo de cada año; pero, de existir causas justificadas, podrán efectuarse en fecha posterior, dentro del mismo año.

Las sesiones ordinarias se realizarán en los salones sociales de la Sede Nacional y eventualmente en el lugar que designe el Directorio Nacional; a donde deberán concurrir los señores delegados que conforman la Asamblea General, que constan en el Art. 31 del Estatuto, a la hora señalada en la Convocatoria, portando la copia del Acta de la Asamblea previa que los eligió como delegados y que debió efectuarse en la Unidad respectiva; así como la identificación de ser socio del Club.

Art. 33.- Una comisión del Directorio Nacional, previamente designada, será la encargada de calificar a los señores delegados y tendrán la facultad amplia y suficiente para admitir o rechazar a los señores delegados que no justifiquen plenamente su condición de tales y que no acrediten su condición policial con notoria probidad.

Art. 34.- El quórum necesario para la validez de las decisiones que se adopten en las sesiones de la Asamblea General, estará constituido por el 75% de los delegados acreditados.

Art. 35.- Si en el día y hora señalados en la convocatoria para la instalación de la sesión de la Asamblea General no hubiere el quórum estatutario la Asamblea se instalará una hora más tarde con el número de delegados que estuvieren presentes.

Art. 36.- El Directorio Nacional del Club fijará mediante resolución los viáticos que deberán percibir los señores delegados que concurren a las sesiones, y dispondrán además, el pago de los pasajes de aquellos que vienen de provincias, aplicando al efecto el presente Reglamento General.

Art. 37.- Los señores socios que fueren elegidos para concurrir a la Asamblea General, podrán delegar su representación por escrito solamente al suplente respectivo; y, siempre y cuando mediere una razón justificada.

Art. 38.- La elección de los miembros del Directorio Nacional y Comisión de Fiscalización se realizará cada dos años, para lo cual, constará como punto del orden del día en la convocatoria de la Asamblea General.

Art. 39.- Las sesiones de la Asamblea General serán presididas por el señor Presidente del Directorio Nacional, y a falta de éste debidamente justificada, por el Vicepresidente, o por uno de los vocales en su orden de elección. Actuará como Secretario (a) de la Asamblea, el Secretario (a) del Directorio Nacional, y a falta de éste, se nombrará un Ad-hoc.

Art. 40.- El Secretario de la Asamblea General deberá preparar toda la documentación pertinente con la anticipación debida, efectuará así mismo la convocatoria y velará porque la misma llegue a todos los Comandos y Unidades de la República.

Art. 41.- Las decisiones y resoluciones que adopten la Asamblea General se las tomará por simple mayoría, esto es, con el voto favorable de por lo menos la mitad más uno de los delegados presentes, tal como lo prescribe el Art. 36 del Estatuto.

Art. 42.- Las intervenciones de los señores delegados, no excederán del tiempo límite de (3) tres minutos.

Art. 43.- Las ponencias que los señores delegados planteen a nombre de sus representados, serán entregadas a la Secretaría por escrito y pasarán a conocimiento y resolución del Directorio Nacional y Comisión de Fiscalización.

Art. 44.- Las discusiones previas a la elevación de mociones, deberán desarrollarse con altura y caballerosidad, propias de un acto tan importante como es la Asamblea General, máxima autoridad del Club, y en ella imperará el respeto y la democracia.

Art. 45.- Las mociones elevadas, para ser sometidas a votación, deberán contar con el apoyo de por lo menos tres señores delegados que representen a otras provincias y/o Subsedes.

Art. 46.- Para dar inicio a las elecciones, la Asamblea nombrará tres escrutadores de entre los Delegados asistentes.

Art. 47.- El orden de las elecciones para el Directorio Nacional será el siguiente:

- 1.- Un Presidente,
- 2.- Un Vicepresidente,
- 3.- Siete Vocales principales; y,
- 4.- Siete Vocales suplentes.

Art. 48.- La elección de la Comisión de Fiscalización será de tres Vocales Principales y tres Vocales Suplentes, preferentemente con conocimientos de administración, contabilidad y/o afines. El vocal principal con mayor votación será el Presidente del Organismo.

Art. 49.- Las sesiones extraordinarias de la Asamblea General, se podrán efectuar en cualquier época a juicio del Directorio Nacional o a solicitud formulada por el 51% de los delegados en pleno goce de sus derechos, y cuando existan causas justas para ello.

Art. 50.- Durante estas sesiones únicamente podrán ser tratados los puntos para los cuales fueron convocados.

La nómina del Directorio Nacional y Comisión de Fiscalización elegidos se remitirá al Ministerio de Bienestar Social para su inscripción, durante los 15 días posteriores a su elección.

DEL DIRECTORIO NACIONAL Y SUS DIGNATARIOS

Sección 1ra.

Organización y Funcionamiento

Art. 51.- El Directorio Nacional es un Organismo Administrativo de funcionamiento permanente, encargado de regir los destinos del Club a nivel nacional, el mismo que estará integrado por: un Presidente, un Vicepresidente, siete Vocales Principales y siete Vocales Suplentes, elegidos de acuerdo al Art. 39 literal b) del Estatuto y al presente Reglamento. Funcionará en la Ciudad de Quito, pudiendo movilizarse a cualquier lugar del país cuando el caso lo amerite.

La precedencia en la subrogación de funciones en el Directorio Nacional, en caso de ausencia de los titulares, se realizará de acuerdo al orden de elección entre sus miembros, incluyendo los Vocales Principales y Suplentes.

Cada Vocal Principal tendrá su respectivo Suplente, nombrados en la Asamblea General en el mismo orden anterior, en caso de producirse vacantes serán principalizados por el Directorio Nacional, conservando la prelación dada por el número de votos obtenidos al momento de la elección.

Art. 52.- Con voz informativa y sin derecho a voto, asistirán a las sesiones del Directorio Nacional, el Asesor Jurídico, el Tesorero, el Secretario (a).

Así mismo se podrá invitar en caso necesario a cualquier empleado o asesor técnico y/o especialista a fin de que informen técnicamente en su materia ante el Directorio.

Art. 53.- Para ser miembro del Directorio Nacional se requiere ser socio activo del Club, encontrarse en pleno goce de sus derechos; no haber sido sancionado anteriormente por el Club; y, haber ejercido su profesión policial con notoria probidad.

Art. 54.- Las sesiones del Directorio Nacional serán: ordinarias y extraordinarias.

Las sesiones ordinarias se realizarán una vez por semana; las sesiones extraordinarias podrán celebrarse en cualquier momento. Unas y otras se llevarán a efecto previa convocatoria firmada por el Presidente.

En caso de no existir el quórum reglamentario a la hora convocada para la respectiva sesión se esperara por el lapso 60 minutos, transcurrido este período y de no haberse completado el quórum se suspenderá la sesión, dejando constancia en actas el motivo de dicha suspensión.

Art. 55.- En las sesiones ordinarias se tratarán los puntos constantes en la convocatoria, pudiendo ser modificado en el momento de la sesión, a pedido de cualquiera de sus miembros, siempre y cuando el pedido sea respaldado por la mitad más uno de los miembros con derecho a voto.

En las sesiones extraordinarias no se podrá tratar ningún otro punto que no sean los que consten en la convocatoria.

Art. 56.- El Secretario (a) del Directorio Nacional presentará ante este Organismo los documentos que sustenten los asuntos a resolver, los mismos que serán analizados por todos los miembros y de ser del caso, respaldarán su análisis con el criterio del Asesor Jurídico y/o de cualquier profesional que en la materia sea consultado.

Art. 57.- Todos los miembros del Directorio Nacional tendrán derecho a intervenir y emitir su criterio con el debido respeto y consideración hacia los presentes, no pudiendo prolongar su intervención por más de tres minutos. Únicamente los miembros con derecho a voto podrán elevar su criterio a moción.

Una vez presentada una moción, el Presidente pondrá en consideración del Directorio; en caso de ser apoyada por uno o más de los asistentes se dará paso a las deliberaciones y luego a la votación correspondiente; en caso de no ser apoyada la moción, quedará automáticamente desechada.

Art. 58.- Las deliberaciones se realizarán con altura y decoro, no pudiendo el interviniente emitir criterios ofensivos o denigrantes contra la dignidad de las personas; en caso de que uno de los miembros tenga que presentar acusaciones contra una persona de dentro o fuera del Directorio Nacional,

fundamentará su alocución en las pruebas físicas o documentales que hubieren motivado su intervención. El Presidente del Directorio Nacional podrá suspender el uso de la palabra al miembro interviniente, en caso de que incumpliere con esta norma e insistir en este comportamiento le solicitara que abandone la sala de sesiones.

Art. 59. Las resoluciones del Directorio Nacional se tomarán por simple mayoría es decir la mitad más uno. El Presidente tendrá voto dirimente. Las votaciones serán nominales y eventualmente secretas. Se podrá votar hasta por tercera ocasión sobre un mismo asunto; en caso de persistir el empate, decidirá la suerte.

Art. 60.- Las resoluciones adoptadas por el Directorio Nacional surtirán efectos para todos los socios, siempre y cuando no se violen los preceptos constitucionales, legales, estatutarios y reglamentarios; de ser así, se estará a lo dispuesto en el Estatuto, para las reclamaciones.

Art. 61.- El Directorio Nacional podrá reconsiderar una resolución a pedido de uno de los miembros con derecho a voto, siempre y cuando esta solicitud sea respaldada por lo menos por otros tres miembros; y la resolución que ratifique o rectifique la que originó el pedido, se tomará con por lo menos las dos terceras partes de los votos.

Art. 62.- La calidad del Directorio del Club se pierde por una de las siguientes causas:

- a) Por fallecimiento;
- b) Por renuncia formalmente aceptada por el Directorio Nacional;

- c) Por inasistencias injustificadas a tres sesiones consecutivas del Directorio Nacional o de la Comisión de Fiscalización; y,
- d) Por causas que establece el Estatuto para la suspensión, expulsión y/o remoción del cargo.

Art. 63.- Los cargos del Directorio Nacional del Club serán honoríficos y obligatorios, por lo tanto no constituyen relación laboral alguna con el Club; y, así lo aceptan y entienden sus miembros.

Sección 2da.

Deberes y atribuciones del Directorio Nacional

Art. 64.- Son deberes y atribuciones del Directorio Nacional:

1. Cumplir y hacer cumplir las Leyes, Estatuto y Reglamento General de la Entidad, así como las Resoluciones de la Asamblea General;
2. Designar a los siguientes funcionarios del Club: Asesor Jurídico, Tesorero (a), Secretario (a) del Directorio Nacional y Secretario (a) de la Comisión de Fiscalización de la terna presentada por éste Organismo;
3. Nombrar y remover a los empleados necesarios para la administración del Club;
4. Proponer a la Asamblea General las reformas al Estatuto del Club;

5. Aprobar el presupuesto general anual de ingresos y egresos; previo informe de la Comisión de Fiscalización;
6. Fijar las políticas del Club en los campos: administrativo, económico, social, cultural y deportivo; e impartir la política administrativa del Club para el uso de sus dependencias o servicios;
7. Realizar adquisiciones de bienes raíces cuyo valor no sobrepase las mil (2.000) Bases de Cálculo vigentes para la Policía Nacional o su equivalente; más los impuestos que gravan estos contratos; previo el informe de la Comisión de Fiscalización; y Asesor Jurídico.
8. Autorizar la suscripción de contratos u obligaciones con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, públicas o privadas, previo el informe de la Comisión de Fiscalización; y Asesoría Jurídica.
9. Conocer y resolver la suspensión, separación o expulsión de los miembros del Directorio Nacional así como de la Comisión de Fiscalización y socios, de acuerdo al Estatuto y al presente Reglamento General;
10. Principalizar y posesionar a los Directivos Suplentes, tanto del Directorio Nacional como de la Comisión de Fiscalización en caso de quedar vacante dichos cargos;

11. Resolver sobre el derecho del socio a percibir beneficios económicos que otorga el Club al momento de su retiro o baja de la Policía Nacional, de conformidad con el Reglamento General;
12. Nombrar comisiones de entre los Directivos y miembros activos, de acuerdo a las conveniencias o necesidades del Club;
13. Aceptar legados, donaciones y subvenciones que beneficien al Club; previo informe de la Comisión de Fiscalización y Asesor Jurídico.
14. Promocionar las actividades o beneficios del Club;
15. Remover a los Directivos de las Subsedes por causas graves comprobadas o a pedido de la Asamblea de la respectiva Subsede, previo informe de la Comisión de Fiscalización y Asesor Jurídico.
16. Autorizar los gastos extraordinarios, así como las donaciones y contribuciones no presupuestadas en el ejercicio económico, en beneficio de las Subsedes y sus socios; previo informe de la Comisión de Fiscalización y Asesor Jurídico, dentro de los límites establecidos en el Estatuto;
17. Organizar a través de las Subsedes eventos sociales, culturales y deportivos de integración de entre sus socios;
18. Informar a la Asamblea General Ordinaria por intermedio de su Presidente, el Presidente de la Comisión de Fiscalización y Tesorero sobre las labores realizadas;

19. Fijar los estipendios de sus miembros por las funciones desplegadas de conformidad con el Reglamento General. Se tomará como referencia los Acuerdos y Reglamentos que rigen a la Policía Nacional sobre esta materia;
20. Supervisar que todo contrato de trabajo sea realizado por escrito y con la intervención del Asesor Jurídico;
21. Formular el plan económico y aplicar los sueldos de los empleados del Club, de conformidad con la Ley;
22. Supervisar la buena conservación de todas las pertenencias e instalaciones del Club y el eficaz cumplimiento de las obligaciones de los socios;
23. Impartir disposiciones y adoptar medidas tendientes a mantener la moral y el buen nombre del Club y sancionar en el caso de contravenciones;
24. Sesionar previa convocatoria: ordinariamente una vez a la semana y, extraordinariamente, cuando lo convoque el Presidente o lo soliciten al Presidente por escrito, tres o más miembros del Directorio Nacional o la Comisión de Fiscalización;
25. Impartir la política administrativa para el uso de las dependencias o servicios del Club;
26. Fomentar el adelanto cultural, la práctica deportiva de los socios y promover reuniones sociales de acuerdo con las necesidades y conveniencias de la Institución;

27. Conceder estímulos a los socios que se destaquen por acciones beneficiosas para el Club; (no económicos).
28. Fijar la caución que deben rendir los funcionarios y empleados del Club, que por ley les corresponda presentar;
29. Supervisar el sistema de Contabilidad de la Institución;
30. Conocer, analizar y aprobar semestralmente los estados financieros del Club, previo informe de la Comisión de Fiscalización; y Asesoría Jurídica.
31. Sancionar a los Directivos Nacionales o Provinciales, funcionarios, personal administrativo y empleados del Club en caso de incumplir sus funciones o inobservar las resoluciones adoptadas; de acuerdo a la normativa correspondiente; y,
32. Ejercer las demás atribuciones asignadas en el Estatuto y el Reglamento General.

Art. 65.- Los miembros del Directorio Nacional serán responsables administrativa, civil y penalmente por las resoluciones que adopten.

Art. 66.- El Directorio Nacional no podrá enajenar o gravar los bienes inmuebles del Club, sin la autorización de la Asamblea General; pudiendo arrendarlos, según las conveniencias de la Institución.

Art. 67.- Ningún miembro del Directorio Nacional podrá asumir la representación oficial de la Institución, sin autorización otorgada por el Directorio Nacional. La credencial respectiva será firmada por el Presidente y el

Secretario (a) y en ella constará la fecha de la sesión en que se autorizó dicha representación, el objetivo por la que se le concedió y el tiempo que durará la misma.

2.4.1 DE LA COMISIÓN DE FISCALIZACIÓN

Sección 1ra.

Organización y Funcionamiento

Art. 72.- La Comisión de Fiscalización es un Organismo de Control; su campo de acción persigue una organización estructural y funcional lógica y eficiente de las actividades económico-financieras y administrativas del Club.

Art. 73.- La Comisión de Fiscalización es un organismo, de funcionamiento del Club de Clases y Policías de la Policía Nacional, según lo establece el Estatuto en su Título III, Art. 30; está integrado por tres vocales principales y tres suplentes, elegidos por la Asamblea General Ordinaria, de conformidad con el Art. 39, literal c) de la misma norma jurídica.

Art. 74.- Los miembros de la Comisión de Fiscalización serán posesionados en sus dignidades por el Presidente del Club de Clases y Policías, en el seno de la Asamblea General que los eligió. Cuando se deba principalizar a un Vocal Suplente, según las normas establecidas en el Estatuto y en el presente Reglamento General, su posesión corresponderá al Directorio Nacional según lo contemplado en el Art. 50 numeral 10 del Estatuto.

Art. 75.- El Presidente de la Comisión de Fiscalización será el Vocal Principal que mayor número de votos hubieren obtenido; será representante del organismo ante la Asamblea General y el Directorio Nacional.

Art. 76.- Cuando uno de los miembros de la Comisión de Fiscalización se encontrare comprendido en una de las causales contempladas en el Art. 42 del Estatuto, será declarada vacante la vocalía, la misma que será cubierta por el siguiente vocal, en forma sucesiva hasta que la vacante constituya del Tercer Vocal Principal y ésta será cubierta por el Vocal Suplente en orden de su elección.

Art. 77.- Para facilitar el funcionamiento de la Comisión de Fiscalización, el Directorio Nacional nombrará un Secretario (a) de entre la terna presentada por la misma Comisión.

Art. 78.- Los miembros de la Comisión de Fiscalización observarán la mayor compostura en sus intervenciones, demostrando respeto hacia las personas y evitando en todo caso proferir ofensas contra la dignidad misma. En caso de que en sus intervenciones tengan que realizar acusaciones contra cualquier persona, dentro o fuera del Organismo, deberá fundamentarse mediante pruebas físicas o documentales de soporte para tales acusaciones. El Presidente de la Comisión podrá suspender el uso de la palabra a quien se extralimitare en sus alocuciones, en caso de persistir será conminado a que abandone la sala de sesiones.

Art. 79.- Las sesiones de la Comisión de Fiscalización serán ordinarias y se reunirán una vez por semana; y extraordinarias que se realizarán en cualquier momento. En ambos casos se hará previa convocatoria del Presidente de la Comisión o a pedido de uno o más miembros del Organismo.

El quórum para las sesiones de la Comisión de Fiscalización será de por lo menos de dos Vocales presentes y las resoluciones que adopte constarán en el acta correspondiente como parte constitutiva de la misma. Tales resoluciones causarán efecto inmediato y servirán de base para la toma de decisiones por parte del Directorio Nacional.

Sección 2da.

Deberes y Atribuciones de la Comisión de Fiscalización

Art. 80.- Son deberes y atribuciones de la Comisión de Fiscalización:

- a) Cumplir y hacer cumplir el Estatuto y el presente Reglamento, así como las Leyes de la República que fueren aplicables a cada caso; y, las Resoluciones de la Asamblea General y del Directorio Nacional;
- b) Ejercer un adecuado control previo, concurrente y posterior en las transacciones económico-financieras;
- c) Vigilar la apropiada ejecución y registro de las operaciones financieras;
- d) Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas aplicables, así como las políticas más adecuadas para el logro de los objetivos del Club;
- e) Controlar la optimización con que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros del Club;
- f) Revisar, analizar, y supervisar los estados financieros, libros de contabilidad, registro, comprobantes, contratos, inversiones y demás documentos y acciones referentes al manejo económico y administrativo de la Entidad; por iniciativa propia o a petición del Directorio Nacional; para lo cual el Directorio Nacional asignará los recursos necesarios cuando la

Comisión de Fiscalización deba movilizarse de acuerdo a su necesidad a las diferentes subsedes;

- g) Informar a la Asamblea General tanto Ordinaria como Extraordinaria, a través de su Presidente, sobre la situación económica y administrativa del Club y, absolver sus consultas;
- h) Requerir del Directorio Nacional la contratación ocasional de técnicos especializados en Auditoría, para el estudio e informe sobre el estado económico de la Entidad; o en otras actividades cuando el caso lo amerite.

Los auditores deben ser Contadores Públicos Autorizados, no miembros de la Institución Policial;

- i) Conocer en forma semanal los informes económicos del Club y remitir sus recomendaciones al Directorio Nacional para el mejor desenvolvimiento de la Entidad.

Ningún miembro de la Comisión de Fiscalización podrá invocar desconocimiento de manejo económico y administrativo que realice el Directorio Nacional y las respectivas Subsedes como causal para librarse de la responsabilidad que determina el Art. 59 del Estatuto;

- j) Asistir a las sesiones Extraordinarias del Directorio Nacional que podrán ser de carácter informativo o conjuntas:
 - a. A pedido del Directorio Nacional;
 - b. A pedido del Presidente del Directorio Nacional; y,
 - c. A solicitud de la propia Comisión de Fiscalización.

En las sesiones conjuntas para la adopción de cualquier resolución se tomará votación por separado; en este caso el criterio de la Comisión de Fiscalización, surtirá el mismo efecto que el informe escrito;

- k) Realizar sin previo aviso arquezos de caja y revisión de los estados financieros: de la Sede Nacional y de las Subsedes, así como en las demás dependencias donde existan bienes pertenecientes al Club;
- l) Pronunciarse ante la Asamblea General y/o Directorio Nacional sobre la conveniencia de la negociación de bienes raíces para su adquisición y enajenación en casos de que dichos bienes se consideren improductivos;
- m) Emitir los informes escritos previos a la adquisición de bienes raíces u otras transacciones, así como la suscripción de contratos u obligaciones con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, públicas o privadas, cuyo valor sobrepase al equivalente a (20) bases de cálculo; dichos informes serán presentados bien sea sobre los asuntos que le fueren consultados por el Directorio Nacional o sobre los que estatutariamente deba emitirlos.

El Directorio Nacional podrá soslayar los informes de la Comisión de Fiscalización, cuando considere que existe fundamentos para hacerlo, en cuyo caso los miembros del Directorio Nacional serán responsables, administrativa, civil y penalmente por las resoluciones que adopten;

- n) Estudiar y emitir su criterio sobre la remoción de los Directivos de las Subsedes, por causas graves comprobadas, a pedido del Directorio Nacional.
- o) Presentar a la Asamblea General, el informe de las Actividades, a través de su Presidente;

- p) Ejecutar auditorías financieras y operacionales a todos los organismos y unidades del Club, de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas;
- q) Efectuar el control parcial o total, o exámenes especiales, con respecto a la realización de proyectos de construcción, empleando las técnicas necesarias;
- r) Llevar a cabo exámenes especiales con respecto a los ingresos propios de las unidades administrativas y subsedes, especialmente para los efectos siguientes:
1. Recomendar mejoras a los procedimientos relacionados con la emisión de facturas y la recaudación de los ingresos;
 2. Solicitar, en caso de establecer que no existe base legal para el cobro de determinados ingresos, que se deja de recaudarlos;
 3. Sugerir la actualización o reforma del Estatuto, Reglamento, políticas, normas, manuales e instructivos, de acuerdo con este reglamento, respecto de las siguientes materias:
 - Auditoría;
 - Contabilidad, incluyendo la consolidación de la información financiera;
 - Control interno;
 - Control de proyectos de obras;
 - Control de recursos materiales y financieros;
 - Control de los sistemas de procesamiento automático de datos;
 - Control de las garantías contractuales y cauciones;

- Las demás que le faculte el Estatuto y su Reglamento.

- s) Formular recomendaciones para mejorar las operaciones y actividades de las unidades y subsedes sujetos a su control;

- t) Formular y comunicar las conclusiones de los exámenes practicados, durante el curso de los mismos y por medio de los respectivos informes;

- u) Observar por escrito, al Directorio Nacional, respecto del gasto hecho o del uso de propiedades del Club, cuando dicho gasto o uso fuere ilegal; y,

- v) Emitir el respectivo informe sobre todo contrato que emita la entidad

- w) Las demás contempladas en el Estatuto y el presente Reglamento.

Art. 81.- Para el cumplimiento de sus funciones, los Vocales de la Comisión de Fiscalización podrán requerir del Presidente, todo cuanto documento necesite, con el objeto de verificar que toda transacción se encuentre correctamente respaldada con los documentos de soporte; caso de no ser atendido apelará ante el Directorio Nacional.

Art. 82.- Los miembros de la Comisión de Fiscalización serán responsables, administrativa, civil y penalmente por las resoluciones que adopten.

Art. 83.- Una vez que la Comisión de Fiscalización hubiere realizado cualesquiera de las acciones contempladas en el Estatuto y el presente Reglamento, emitirá un informe escrito que será presentado al Directorio Nacional, el mismo que podrá acoger las recomendaciones que se hicieren y adoptará los correctivos necesarios.

Art. 84.- En caso de que el Directorio Nacional no diere curso a los planteamientos de la Comisión de Fiscalización, se correrá traslado del informe a la siguiente Asamblea General, como organismo de última instancia para la resolución definitiva.

2.4.2 DEL ASESOR JURÍDICO

2.4.2.1 CAPÍTULO I

2.4.2.2 DEL ASESOR JURÍDICO DEL DIRECTORIO NACIONAL

Art. 100.- El Asesor Jurídico será designado por el Directorio Nacional, deberá tener Título de Doctor en Jurisprudencia y/o Abogado en libre ejercicio profesional y será contratado por la modalidad de honorarios profesionales pudiendo rescindir el contrato cuando una de las partes lo solicite.

Art. 101.- Son funciones y deberes del Asesor Jurídico:

- a) Prestar el asesoramiento legal a la Asamblea General, al Directorio Nacional y a la Comisión de Fiscalización;
- b) Emitir los informes legales que solicite la Asamblea General, el Directorio Nacional y la Comisión de Fiscalización;
- c) Intervenir como patrocinador o Procurador Judicial del Club;
- d) Emitir las opiniones legales en torno a las ayudas que otorga el Club a los socios y beneficiarios;

- e) Asistir a las sesiones de Asamblea General y del Directorio Nacional; y , cuando la convoque la Comisión de Fiscalización, con voz informativa, sin voto;
- f) Elaborar proyectos de reformas estatutarias y reglamentarias, cuando lo solicite la Asamblea General o el Directorio Nacional;
- g) Brindar asesoramiento en asuntos legales cuando los socios lo requieran;
- h) Elaborar los contratos y todos los documentos precontractuales inherentes a los asuntos legales que se requiera para la firma de los mismos.
- i) Asesorar y emitir el respectivo informe en los contratos en que el Club sea parte o tenga interés; y,
- j) Ejercer las demás atribuciones y deberes que el Estatuto y el presente Reglamento lo señalen.

EL CONTADOR

Art. 102.- Será nombrado por el Directorio Nacional de una terna solicitada al Colegio de Contadores o de los aspirantes convocados por la prensa para ocupar este cargo.

Sus funciones las ejercerá en las oficinas de la Sede Nacional a tiempo completo, bajo la modalidad de contrato a plazo fijo con periodo de prueba o a su vez por honorarios profesionales y estará sujeto a rendir una caución a elección del Directorio Nacional y será solidariamente responsable civil y penalmente conjuntamente con el tesorero(a) y el Presidente del Directorio Nacional.

Art. 103.- El Contador tiene los siguientes deberes:

- a) Cumplir y hacer cumplir al personal a su cargo las disposiciones emanadas por las leyes, el Estatuto y el presente Reglamento, en concordancia con los principios de contabilidad generalmente aceptados y las Normas Ecuatorianas de Contabilidad.
- b) Asesorar en materia contable al Presidente y demás directivos de la entidad, cuando lo soliciten.
- c) Elaborar los Estados Financieros.
- d) Participar en la elaboración del Presupuesto anual de ingresos y egresos, conjuntamente con el Tesorero(a) para someterlo a consideración del Directorio Nacional de conformidad al artículo 66, literal n) del Estatuto.
- e) Calcular las provisiones para el periodo económico.
- f) Sugerir al Directorio Nacional la aplicación de políticas contables de acuerdo a los principios y normas de contabilidad.
- g) Hacer conocer oportunamente por escrito al Directorio Nacional sobre las novedades detectadas en los informes económicos y Estados financieros presentados por las administraciones de las Subsedes.
- h) Revisar los programas de trabajo e informes referentes a la ejecución presupuestaria.

- i) Estudiar, evaluar y sugerir los cambios que sean necesarios en la aplicación del sistema contable de la entidad.
- j) Exigir diariamente a los responsables la información básica sobre los ingresos y egresos para el control previo y registro contable inmediato.
- k) Presentar diariamente al Tesorero el saldo de Caja Chica y Bancos.
- l) Comunicar oportunamente al Directorio Nacional las razones o motivos por los cuales la contabilidad o los Estados Financieros no son presentados a tiempo, en caso de presentarse esta posibilidad.
- m) Cumplir con las demás tareas comunes a los Contadores y las que le sean asignadas por la Ley, Reglamentos, Presidencia y/o Tesorería de la entidad.

2.4.2.3 DEL TESORERO

Art. 104.- Es el funcionario responsable, en grado superior, de la administración de los recursos financieros del Club. El Tesorero debe ser socio activo del Club, de preferencia con derecho a cesantía, poseer título en cualquiera de las especializaciones: Bancaria, Financiera o Contable; acreditar reconocida honorabilidad y experiencia en actividades afines.

El Tesorero será nombrado y removido por el Directorio Nacional.

Art. 105.- Son deberes y atribuciones del Tesorero:

- a) Responsabilizarse solidariamente con el Presidente del Directorio Nacional por el manejo económico y financiero del Club;
- b) Rendir la caución que fije el Directorio Nacional, no pudiendo retirarla por ningún concepto, hasta que se compruebe que no existe cargo en su contra;
- c) Recaudar los fondos, cuotas sociales, aportaciones ordinarias y extraordinarias del Club; y, disponer su inmediato depósito y registro contable;
- d) Suscribir conjuntamente con el Presidente los cheques y más documentos relacionados con la actividad económica y financiera del Club;
- e) Pagar ayudas y más emolumentos económicos autorizados por el Directorio Nacional a los beneficiarios;
- f) Responder solidariamente con el Presidente por los valores, documentos, bienes muebles e inmuebles y más enseres entregados a su manejo y custodia;
- g) Sugerir al Directorio Nacional los planes de inversión, rentabilidad y utilización de los fondos del Club para beneficio de sus socios;
- h) Presentar anualmente a la Asamblea General el informe económico; y semanalmente al Directorio Nacional, un informe sobre el movimiento de ingresos, egresos y los demás documentos que le fueren solicitados;

- i) Mantener informado al Directorio Nacional sobre los socios que adeudaren valores al Club y aquellos que deben ser suspendidos de acuerdo al Art. 17 del Estatuto;
- j) Depositar máximo a las veinte y cuatro horas (24h), en las cuentas bancarias de la Entidad, los valores recaudados;
- k) Entregar recibos de todas las operaciones realizadas por los socios;
- l) Mantener control sobre el inventario de los bienes muebles e inmuebles y responsabilizarse de que estos se encuentren actualizados;
- m) Verificar que todos los comprobantes de egresos se encuentren debidamente respaldados con la documentación de soporte y que los montos estén de acuerdo con el Estatuto y el Reglamento General;
- n) Preparar conjuntamente con el Contador, el proyecto de presupuesto anual de ingresos y egresos, para someterlo a consideración del Directorio Nacional;
- o) Asistir a las sesiones de Asamblea General y del Directorio Nacional con voz informativa, sin voto;
- p) Facilitar a la Comisión de Fiscalización la información que solicitare y/o copias de documentos para el desempeño de sus funciones;
- q) Definir y conducir la política financiera del Club;

- r) Dirigir la administración de los recursos financieros del Club, de Tesorería y de Presupuesto, en los términos previstos en este reglamento;
- s) Establecer las normas de que trata este reglamento, con respecto de las siguientes materias:
- Proceso de administración de los recursos financieros;
 - Proceso de depósito y administración de los recursos financieros.
 - Proceso de administración del flujo de los recursos financieros.
 - Administración, y evaluación del presupuesto del club.
 - Formulación, y administración de la política de endeudamiento.
 - Funcionamiento de la cuenta corriente.
 - Velar por la correcta y legal administración de todas las leyes tributarias y las concernientes a recursos financieros o materiales del Club.
 - Dirigir la preparación del proyecto de presupuesto, de acuerdo a lo previsto en este reglamento.
 - Planificar el flujo de los recursos financieros del Club
 - Invertir en forma lucrativa los recursos financieros que no tengan administración inmediata.
 - Asegurar la transferencia oportuna de los recursos financieros autorizados, a los organismos del Club, para el cumplimiento de sus metas y objetivos.
 - Dirigir la contabilidad de acuerdo como lo disponen las NEC.
 - Asegurar el control interno de los recursos financieros que administre.
 - Llevar a cabo las acciones correctivas para mejorar la administración financiera a su cargo.
 - Mantener informado al Presidente del Directorio acerca de la marcha de la administración financiera que le compete.

- t) Las demás que le asignen el Estatuto, el presente Reglamento y el Directorio Nacional;
- u) Supervisar el funcionamiento adecuado y oportuno del presupuesto, de determinación y recaudación de recursos financieros, de tesorería y de contabilidad, de acuerdo con la naturaleza del Club;
- v) Adoptar medidas correctivas para el mejoramiento de la administración financiera;
- w) Entregar con oportunidad la información financiera requerida, al Directorio Nacional y Comisión de Fiscalización;
- x) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentarias, las políticas y normas pertinentes relacionadas con sus funciones, así como supervisar la labor y la calidad y ética profesional del personal de la entidad
- y) Cumplir las demás obligaciones señaladas en el estatuto y el presente Reglamento.

2.4.2.4 DE LAS AYUDAS SOCIALES

Art. 229.- De conformidad con las normas establecidas en los artículos 3 literal d) del Estatuto y el artículo 3 literal c) de éste Reglamento, créase las siguientes ayudas sociales en beneficio de los socios, cónyuges e hijos, por las siguientes causas: fallecimiento, por alta cirugía (excepto estética), prótesis (excepto dental) y/o invalidez, por maternidad de las socias activas; por retiro y devolución de los aportes.

AYUDA POR ALTA CIRUGÍA, ENFERMEDAD INCURABLE, PRÓTESIS (EXCEPTO DENTAL) Y/O INVALIDEZ

Art. 235.- CONCEPTO.- Es una prestación en dinero que otorga el Club de Clases y Policías de la Policía Nacional, por una sola vez, al socio activo, cónyuge y a los hijos de este, cuando cualquiera de ellos padeciere una enfermedad incurable, requiriera de cirugía mayor, prótesis (excepto dentales), o en caso de invalidez de los beneficiarios.

Se entiende por alta cirugía, las operaciones de extrema delicadeza como por ejemplo: corazón abierto, cerebro, columna vertebral. Por invalidez, la incapacidad física que imposibilita permanentemente el movimiento total o parcial de una persona, la misma que será objeto de calificación por el Directorio del Club mediante Resolución. Se considera enfermedades incurables: el sida, cáncer, entre otras.

Art. 236.- Son beneficiarios de esta ayuda: el socio activo, el o la cónyuge y los hijos menores de edad de este, en las circunstancias expresadas en el artículo anterior.

Art. 237.- REQUISITOS.- Los socios con derecho a ésta ayuda presentarán una solicitud escrita a la que acompañarán los siguientes documentos:

- a) Foto fotostática de la credencial del socio, cuando sea éste quien requiera la ayuda;
- b) Certificación extendida por el Departamento de Tesorería del Club de Clases y Policías de la Policía Nacional, de encontrarse como socio activo y al día en sus aportaciones;
- c) Certificación otorgada por uno de los hospitales de la Policía Nacional, donde conste que el beneficiario padece de una enfermedad incurable,

requiere de una intervención quirúrgica mayor, prótesis o que por efecto de cualquier lesión sufra invalidez total o parcial, y que dichas casas de salud no cubrirán los egresos ocasionados por la cirugía o prótesis;

- d) Cuando el beneficiario de la ayuda sea el o la cónyuge o los hijos del socio, se requerirá que estos presenten la partida de matrimonio o las de nacimiento, según el caso, para acreditar su nexo familiar con el socio, en el caso de unión libre se presentará declaración juramentada que acredite su estado;
- e) Certificación de encontrarse en servicio activo otorgado por la Dirección General de Personal, del Comando o Reparto al que pertenece. Los socios en servicio pasivo se encuentran exentos de éste requisito;

Art. 238.- CUANTIA.- La ayuda establecida en el Art. 41 del presente reglamento consistirá en CUATRO BASES DE CALCULO vigentes para la Policía Nacional al 1 de enero del año en que se suscitare el hecho que motiva la misma.

Art. 239.- PRESCRIPCIÓN.- El derecho para solicitar ésta ayuda prescribe en el lapso de un año, contado desde la fecha en la que se diagnosticó la enfermedad incurable, o del acontecimiento que genere la invalidez, necesidad de cirugía o prótesis del socio, cónyuge e hijos.

Las solicitudes relacionadas con estas ayudas se presentarán ante la Sede Nacional, o ante los Directores de las Subsedes del Club de Clases y Policías en las provincias.

Art. 240.- Cuando un mismo hecho dé lugar al reclamo de dos o más ayudas para un mismo beneficiario, aunque el último sea consecuencia del primero; se pagará una sola y prevalecerá la de mayor cuantía.

Art. 241.- Cada Director o Delegado en su caso, elevará un informe ante el Directorio Nacional respecto a las solicitudes recibidas, anexando la petición y sus justificativos. El resultado de los requerimientos se comunicará al Director o Delegado en un tiempo no mayor a 30 días; sin perjuicio de prorrogar este lapso cuando el caso lo amerite.

Caracterización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	FORMULA
Satisfacción de los socios	Nivel de satisfacción de la prestación	Satisfacción: Satisfactorio Medianamente satisfactorio Insatisfactorio	(Número de opinión positivas * 100)/ Número total de opiniones
Indicadores de gestión	Nivel de control	Efectividad: No controlados Parcialmente controlados Controlados en su totalidad	(Errores en los procesos * 100)/ Número máximo de errores permitidos
Objetivos y metas	Nivel de cumplimiento	Cumplimiento: Cumplimiento satisfactorio Cumplimiento medio Incumplimiento	(Número de objetivos y metas cumplidas * 100) / Número de objetivos y metas definidas
Procesos administrativos	Nivel de efectividad	Efectividad: Efectivos Medianamente efectivos	El porcentaje de quejas en los procesos

		No efectivos	
--	--	--------------	--

CAPITULO III

3.1 METODOLOGÍA

3.1.1 Diseño de la Investigación

Como se indicó al inicio del presente trabajo, la metodología que se realizará dentro de la investigación será eminentemente Analítico o Explicativo y Descriptivo o Exploratorio, por cuanto el propósito de la investigación es analizar los factores que intervienen en grado de satisfacción del beneficio sobre la ayuda social que reciben los socios del Club de Clases y Policías, identificar además las causas y efectos que estos se encuentran inmersos.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

FUENTES

Se utilizarán las siguientes fuentes de recolección de datos:

- a) Entrevistas a personal que administran los procesos de adjudicación de los beneficios.
- b) Entrevistas a los usuarios de las prestaciones que ofrece el Club de Clases y Policías.

3.2.1 LA ENTREVISTA.

“Es una técnica para obtener datos que consiste en un dialogo entre dos personas, el entrevistador (investigador) y el entrevistado; se realiza con el fin

de obtener información de parte de éste. La entrevista es una técnica antigua pues ha sido utilizada desde hace algunos años en psicología y desde su notable desarrollo en sociología y en educación. De hecho en esas ciencias, la entrevista constituye una técnica indispensable por que permite obtener datos que de otro modo sería muy difícil conseguir”²⁶

CUANDO DEBE EMPLEARSE.

Cuando la población o universo es pequeño y manejable o cuando se trata de personas que constituyen una muestra representativa.

3.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA

Cuando se entreviste a varias personas sobre un mismo tema o asunto, la entrevista tiene que ser estandarizada, es decir que todos deben responder a las mismas preguntas. Esto facilita tabular los datos obtenidos y extraer las conclusiones debidas.

3.2.3 FORMA DE CAPTURAR INFORMACIÓN:

- **Verbal:** Es cuando se manifiesta información mediante la opinión verbal al encuestador, sin que este, modifique las respuestas.

3.2.3.1 FORMA DE REALIZARLAS:

- **Dirigida:** Las encuestas dirigidas van induciendo las opiniones del entrevistado hacia temas concretos para el investigador. No se debe confundir inducir con manipular.

²⁶ Nociones de Investigación Científica Quinta Edición.- Prof. Francisco Leiva Zea.

3.2.3.2 POR EL UNIVERSO QUE ABARCAN:

- Individuales: Son encuestas que se van realizando de uno en uno. Véase el formato de Sondeo de Opinión.

Dentro de la realización de las entrevistas se pretende determinar que existen personas que, según su criterio, podrían identificar las causas y efectos que producen la inadecuada comunicación.

Tomando en cuenta este punto, se seleccionará a 70 personas de diferentes sexos y edades para la realización de la entrevista.

Los elementos a utilizarse son: Entrevista, y gráficos demostrativos (pasteles barras). Véase en formato de preguntas del sondeo de opinión.

CAPÍTULO IV

4.1 PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1.1 PROCESAMIENTO DE DATOS

En la investigación la información obtenida fue procesada con la hoja electrónica Excel.

4.2 RESULTADOS

4.2.1 RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

La muestra está compuesta por 70 evaluaciones realizadas al cliente externo al proceso, los policías que requieren el servicio. De una población de 7000 miembros socios del club de clases y policías

Esta evaluación permitirá tener una opinión fundamentada sobre la calidad de los subsidios que presta el Club de Clases y Policías

4.2.2 Descripción de las preguntas del Sondeo de Opinión

1. Atención.

¿Quien le atendió demuestra educación y cordialidad?

Num.	Atención	Si	Parcial	No
1.-	En la atención que recibió demostraron educación y cordialidad	33	23	14

TABLA N° 1

ELAB: LUIS LARA

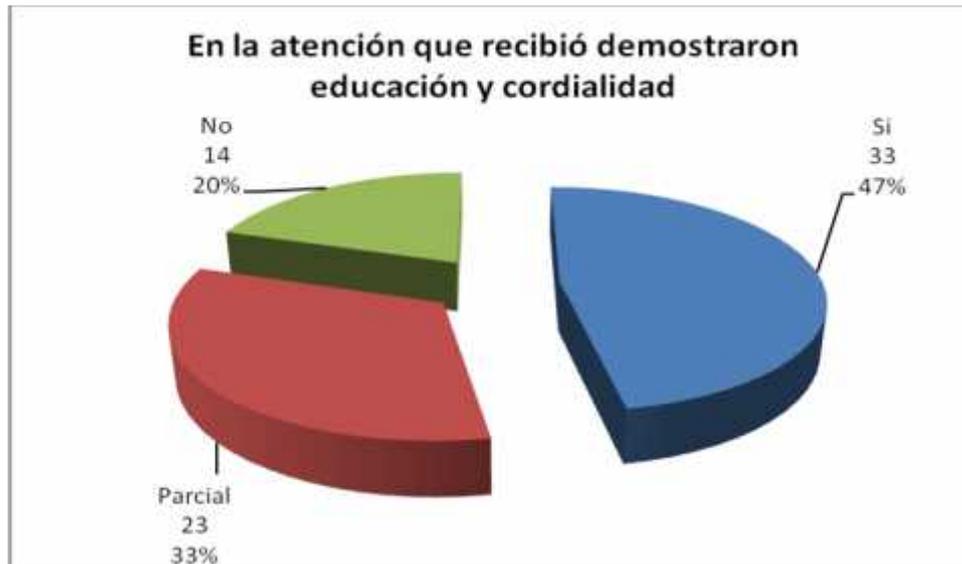


GRÁFICO Nº 1

Análisis.

- La percepción del público con respecto a la educación y cordialidad en el trato del personal, es buena con una tendencia a ser muy buena, esto indican los valores correspondientes a los atributos “Si” con el 47 % del cliente externo no tiene quejas de la cordialidad y educación del personal.

Y “Parcial” con el 33 % que representa a los clientes que no están seguros del tipo de atención que recibió del club .

- Para lograr un mejoramiento en esta variable de la investigación, se debe determinar la causa raíz de la inconformidad del 20 % del cliente externo restante.

¿Le ayudaron en su requerimiento’

Num.	Atención	Si	Parcial	No
2.-	Le ayudaron en su requerimiento	28	27	15

TABLA Nº 2

ELAB: LIUS LARA



GRÁFICO N° 2

Análisis.

- Esta variable es complementaria a la anterior, pues se refiere a la atención al público, con un diferente sesgo que es la guía al cliente externo en definir con certeza el servicio que desea.
- La tendencia es positiva, pues la variable “Si” tiene el 40 % de satisfacción, el 39 % indica que la guía proporcionada es medianamente aceptable, lo cual no permite vilumbrar una mejora en el proceso. Esta mejora debe determinarse en base a la competencia que exige el cliente externo del personal.

¿Le atendieron rápidamente?

Num.	Atención	Si	No
3.-	La atención fue rápida	36	34

TABLA N° 3

ELAB: LIUS LARA



GRÁFICO Nº 3

Análisis.

- La rapidez en la atención es una variable que está en un estado de definición, ya que casi la mitad de los clientes dicen que “Si” y que “No”. Esta ideterminación tiene una leve tendencia a que la atención si es rápida.
- Realizando una investigación dirigida a determinar las razones por las cuales el público piensa que no es rapida, prodremos determinar que factor es el más apropiado mejorar.

¿Cree usted que quien le atendió tuvo conocimiento de los servicios que solicitó?

Num.	Atención	Si	Parcial	No
4.-	El personal que le atendió demostró conocimiento en el servicio	27	32	11

TABLA N° 4

ELAB: LIUS LARA



GRÁFICO N° 4

Análisis.

- El conocimiento de los servicios que presta el Club de Clases y Policías en cuanto a beneficio medicos, es mediano tenemos que la opinión del cliente externo es del 46 % del atributo "Parcial".
- La tendencia es poositiva ya que un 38 % piensa el personal si tiene conocimiento de los servicios (SI 38 %).

2. Servicios.

¿Usted conoce nuestros servicios?

Num.	Servicios	Si	Parcial	No
5.-	Usted conoce nuestros servicios	19	32	19

TABLA N° 5

ELAB: LIUS LARA

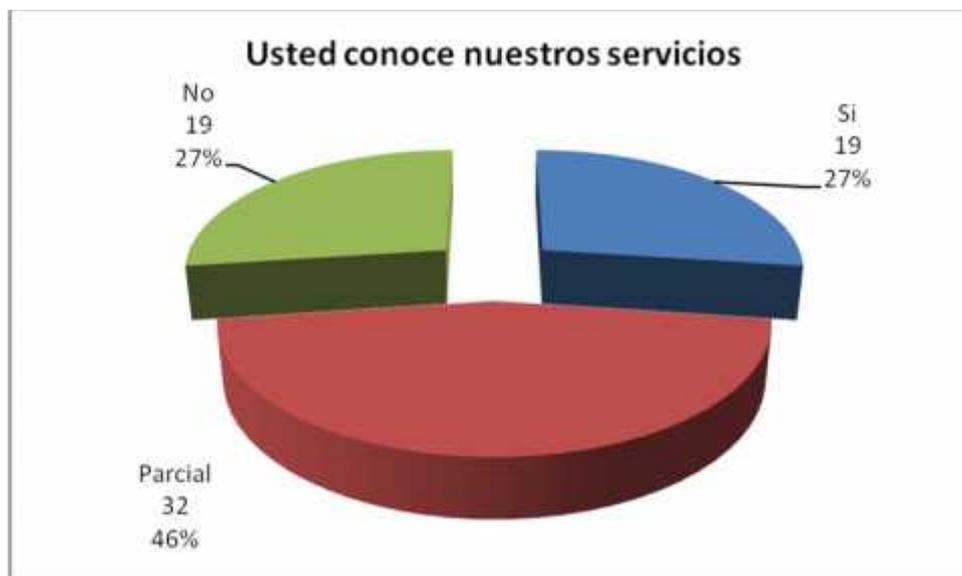


GRÁFICO N° 5

Análisis.

- No existe un conocimiento satisfactorio de los servicios que presta la institución, pues el 46 % piensa que tiene un conocimiento "Parcial", la tendencia es negativa ya que el 27 % indica que "No" tiene el conocimiento adecuado.
- Una divulgación dentro de la Policía Nacional sobre los servicios disponibles, es urgente. De esta manera los aportantes no tendrán la percepción de que el dinero que se les descuenta se está invirtiendo adecuadamente.

¿La atención fue inmediata?

Num.	Servicios	Si	Parcial	No
6.-	La atención fue inmediata	20	36	14

TABLA N° 6

ELAB: LIUS LARA



GRÁFICO N° 6

Análisis.

- La tendencia es la rapidez del servicio en aceptable con un 51 % que opinan que es "Parcial". Esto se podría deber a algunos factores como la: falta de capacitación del los funcionarios, falta de tecnología adecuada, falta de personal competente o la ausencia de políticas claras en el servicio.

¿Cómo califica usted la calidad de nuestros servicios?

Num.	Servicios	Excelentes	Muy Buenos	Buenos	Regulares	Malos
7.-	Como califica nuestros servicios	3	19	29	10	9

TABLA N° 7

ELAB: LIUS LARA

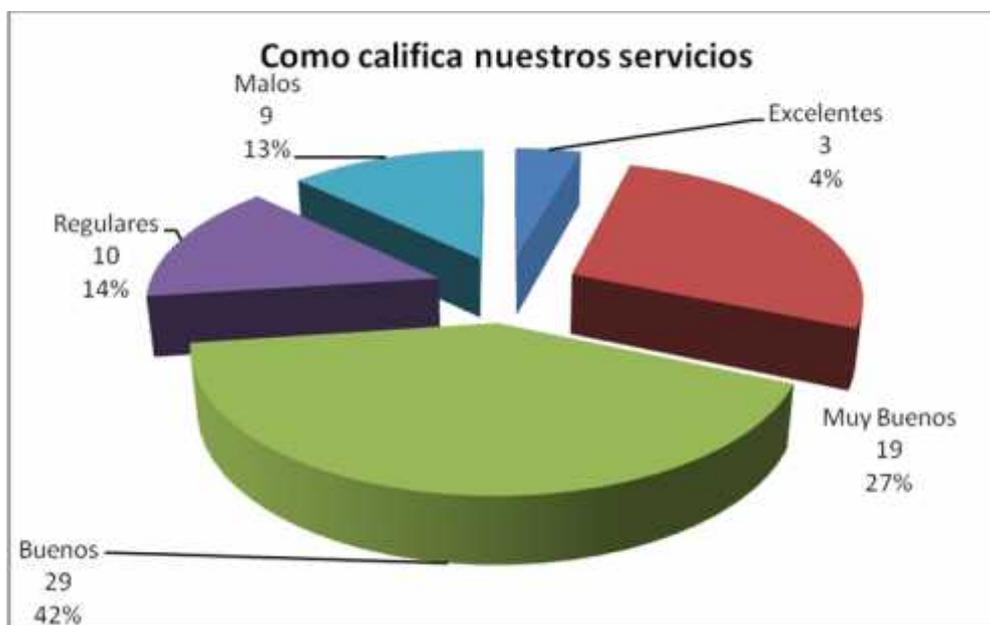


GRÁFICO N° 7

Análisis.

- La tendencia es positiva con un 73 % de aceptación, “Excelentes” con un 4 %, “Muy Buenos” con un 27 % y “Buenos” con un 42 %.
- Para poder entender la relación existente entre la variable “Usted conoce nuestros servicios” con la que estamos tratando debemos complementar los resultados. El conocimiento de los servicios es mas bien medio – negativo, entonces debemos indicar que de las personas que han utilizado los servicios, quedaron satisfechos.

3. Ayudas.

¿Qué opina de nuestras ayudas por enfermedades incurables, cirugías (no estéticas), prótesis (no dentales)?.

Num.	Ayudas	Buenos	Suficientes	Insuficientes	Malos
8.-	Que opina de nuestras ayudas por enfermedades	19	24	16	11

TABLA N° 8

ELAB: LIUS LARA

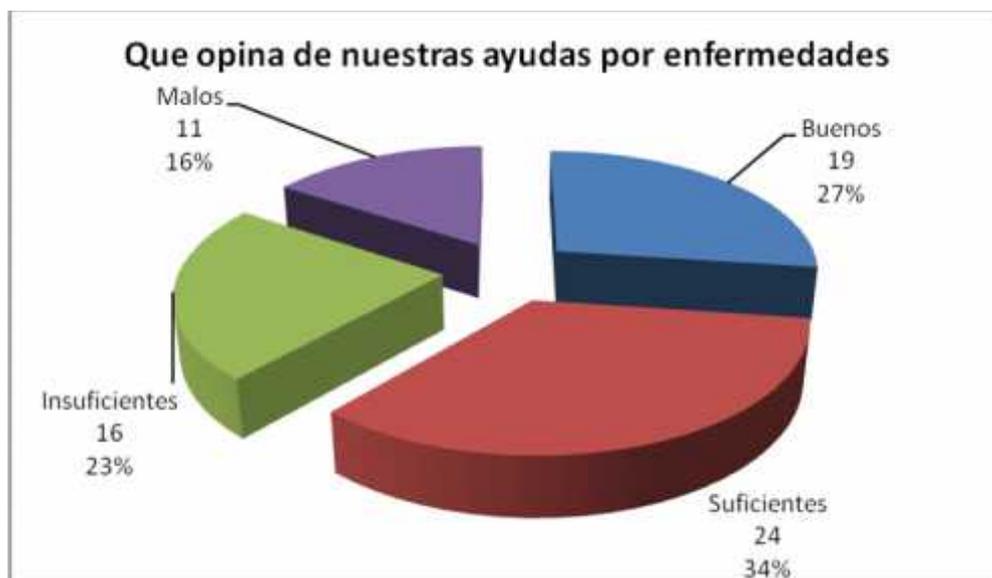


GRÁFICO N° 8

Análisis.

- La gran mayoría piensa que son aceptables: “Buenos” 27 % más “Suficientes” 34 %, sumados da como resultado que el 61 % los considera positivos.
- El 39 % de la opinión del cliente externo queda insatisfecho con las ayudas recibidas. Hemos determinado que la razón básica de esta insatisfacción es que la ayuda económica es insuficiente, la forma que

utilice para definir esta causa del problema es la entrevista personal con el cliente externo.

4. Imagen.

¿Qué tan satisfecho está usted con nuestra organización?

Num.	Imagen	Muy satisfecho	Satisfecho	Parcialmente satisfecho	Insatisfecho
9.-	Que tan satisfecho está usted con nuestra organización	3	27	28	12

TABLA N° 9

ELAB: LIUS LARA



GRÁFICO N° 9

Análisis.

- En general la satisfacción es positiva: "Satisfecho" 39 % sumado con "Parcialmente satisfecho" con el 40 % dándonos un total del 79 % de la opinión del público.

- Las razones por las que el 21 % restante está insatisfecho van determinándose en las variable anteriores, hay que señalar que las más importantes son: la insuficiente cantidad de dinero que se ofrece como ayuda, la falta de divulgación del producto y la falta de rapidez en los trámites.

¿Qué tanto cumplió nuestra organización sus expectativas?

Num.	Imagen	Excedió mis expectativas	Cumplió mis expectativas	Cumplió parcialmente	No cumplió
10.-	Cuanto cumplió nuestra organización con sus expectativas	0	25	31	14

TABLA Nº 10

ELAB: LIUS LARA



GRÁFICO Nº 10

Análisis.

- La tendencia es aceptable: “Cumplió mis expectativas” 36 % y “Cumplió parcialmente” 44 % sumadas dan un total de 80 %, siendo un valor que indica una aceptación parcial tendiendo a la mejora.
- Se debe señalar que nadie expresó que el servicio es de calidad, pues la variable “Excedió mis expectativas” tiene un valor de 0 % y hay que

recordar que la calidad empieza recién cuando el servicio va más allá de cumplir con las expectativas del cliente.

¿Usted recomendaría nuestros servicios?

Num.	Imagen	Si	No
11.-	Recomendaría nuestros servicios	45	25

TABLA Nº 11

ELAB: LIUS LARA

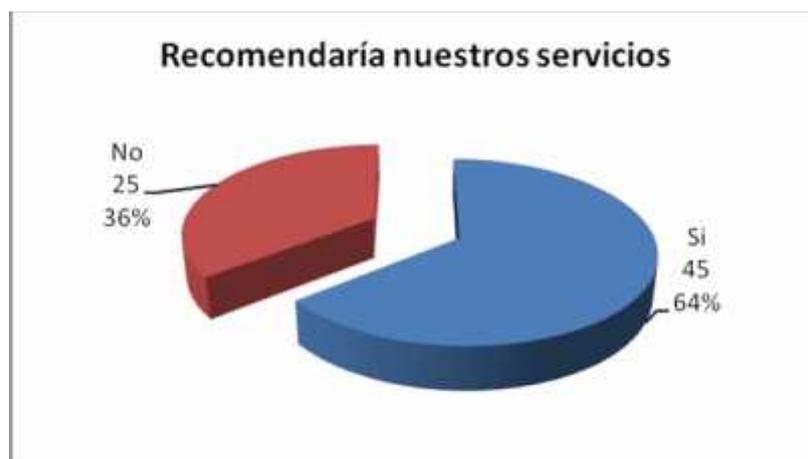


GRÁFICO Nº 11

Análisis.

- En consecuencia esta variable resume la tendencia media que tiene la organización tanto en la atención como en el producto que ofrece.
- Se debe señalar con el contexto definido con esta investigación, es la oportunidad para definir con claridad directrices reales y oportunas, las cuales lleven a la mejora del producto que se oferta, caso contrario puede producirse una migración del cliente externo a otra(s) instituciones que si logren satisfacer completamente sus requerimientos.

CAPITULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

5.1.1 Conclusiones parciales

- El personal que labora en el departamento de ayuda social del club de clases y policías los atiende con cortesía y educación a la mayor parte de los clientes.
- Existe un porcentaje considerable de clientes que han sido beneficiados en sus requerimientos de una forma parcial ,es decir no cumplen con todas sus necesidades.
- La rapidez en la atención de los requerimientos tiene una pequeña diferencia entre los clientes que piensan que fue atendida con rapidez y los que piensan lo contrario .
- El personal del club de clases y policias no tiene un total conocimiento acerca de los servicios que solicitan los socios del club.
- La mayor parte de los socios del club de clases y policías no tienen conocimiento de todos los beneficios que brinda.
- El proceso en la entrega de los requerimientos no tiene la rapidez que necesitan los socios .

- La calidad de los servicios que brinda el club de clases y policías tiene una buena aceptación pero no son excelentes y no satisfacen a todos los socios.
- No existe una satisfacción total en los socios del Club acerca de los beneficios que recibe .
- Los socios del club se encuentran conformes con los beneficios que brinda el club pero no excede sus expectativas.

5.1.2 Conclusiones generales

Según las respuestas a las preguntas del sondeo de opinión realizado a una muestra de los socios del club de clases y policías se puede notar que la mayor parte tiene conocimiento parcial de los beneficios de ayuda social por enfermedades incurables, cirugías (no estéticas) y prótesis (no dentales) que brinda el club de clases y policías, y en otros casos no se siente totalmente satisfecho con el tiempo del proceso para la obtención de los requerimientos que necesita.

El grado de satisfacción de los socios del club de clases y policías del Distrito Metropolitano de Quito acerca de la ayuda por enfermedades incurables ,prótesis (no dentales) y cirugías (no estéticas) no cumple con sus expectativas, además el tiempo de entrega de las ayudas y los procesos tienen un período extenso.

5.2 Recomendaciones

Una vez detectado que el grado de satisfacción de los socios del CLUB DE CLASES Y POLICÍAS acerca de los beneficios de ayuda social que recibe por parte del club no cumple con sus expectativas o cumple parcialmente con sus necesidades se puede realizar las siguientes recomendaciones para mejorar la percepción que actualmente tiene el cliente entre las cuales se puede realizar:

- Realizar campañas de publicidad en todas las provincias para dar a conocer acerca de todos los servicios que brinda el CLUB DE CLASES Y POLICÍAS tanto para los socios activos como para sus dependientes directos, para tener un club de primera calidad y de servicios de estandar y poder satisfacer las necesidades de todos los que conforman el club de clases y policías
- Mejorar los procesos de recepción ,selección y entrega de las solicitudes de ayuda social que presentan los socios del CLUB DE CLASES Y POLICÍAS, con el fin de brindar en el menor tiempo posible las ayudas de las necesidades presentadas en el departamento de Ayuda Social del CLUB.
- Realizar encuestas periódicas a todos sus socios para medir su grado de satisfacción de los clientes en los beneficios de ayuda social, y ver la necesidad de implementar otros servicios adicionales, o mejorar lo que actualmente brinda el club.
- Reducir el número de requisitos que solicita el club a los socios para la obtención de los beneficios de ayuda social, de esta manera los clientes tendrán mayor posibilidad a recibir la ayuda que proporciona el CLUB.

6 REFERENCIAS

6.1 Bibliográficas

“Control de la Calidad”, Juran, 1990

“Gestión por Procesos”, Ing. Paúl Revelo

“Administración por procesos”, NOVATECH,2004

“Planificación de Calidad”, INEN,2003

“Sistemas de Gestión de la Calidad, Fundamentos y Vocabulario” ISO 9000

“Normas fundamentales sobre gestión de la Calidad y documentos de orientación para su aplicación”, ICONTEC,2004

“ISO 9001.2000 Requisitos elemento 0.2”

Nociones de Investigación Científica Quinta Edición.- Prof. Francisco Leiva Zea.

6.3 ANEXO

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

SONDEO DE OPINION

Estimado Cliente necesitamos por favor nos permita hacerle unas preguntas, las mismas son con el afán de mejorar nuestro servicio hacia usted.

(Número secuencial)

Sexo: Edad: Grado: Tipo de atención:

1. Atención.

Quien le atendió demuestra educación y cordialidad.

Si Parcial No

Le ayudo en su requerimiento. Si Parcial No

Le atendió rápidamente. Si No

Cree Ud. Que quien le atendió tuvo conocimiento de los servicios que solicitó.

Si Parcial No

2. Servicios.

Ud. conoce de nuestros servicios?

Si Parcial No **SI** Cuales? _____

NO Por que? _____

La atención fue inmediata? Si Parcial No

Como califica Ud. la calidad de nuestros servicios?

5 4 3 2 1

Excelentes Muy Buenos Buenos Regulares Malos Encontró aquí todo lo que solicitó en servicios? Si No **NO** Que faltó? _____

3. Subsidios.

Que opina de nuestros subsidios?

4 3 2 1

Buenos Suficientes Insuficientes Malos

4. Imagen.

Que tan satisfechos está usted con nuestra organización?

4

3

2

1

Muy satisfecho Satisfecho Parcialmente Insatisfecho

Satisfecho

Que tanto cumplió nuestra organización sus expectativas?

Excedió mis expectativas

Cumplió mis expectativas

Cumplió parcialmente

No cumplió

Ud. Recomendaría nuestros servicios? Si No

Si Por qué? _____

No Por qué? _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN