



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**“LEVANTAMIENTO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN
LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE PUJILÍ”**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniero Comercial.**

Línea de investigación:

**Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de
Empresas**

Autor:

BRYAN ADRIÁN BASSANTE HERRERA

Director:

ING. MIGUEL AUGUSTO TORRES Mg.

Ambato-Ecuador

Noviembre – 2017

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE PUJILÍ

Línea de Investigación:

Gerencia; Planificación; Organización; Dirección y/o Control de Empresas

Autor:

BRYAN ADRIÁN BASSANTE HERRERA

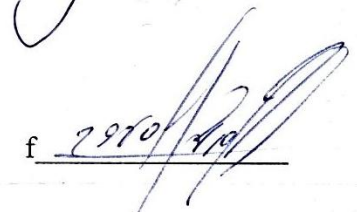
Miguel Augusto Torres Almeida, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f 

Carlos Ernesto Flores Tapia, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f 

Elva Aidee Llerena Barreno, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f 

Julio César Zurita Altamirano, Ing. Mg.


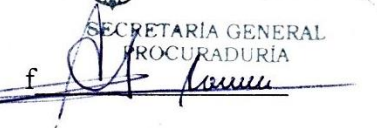
DIRECTOR ESCUELA ADMINISTRACIÓN

DE EMPRESAS

f 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA


Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA
f 

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Bryan Adrián Bassante Herrera, portador de la cédula de ciudadanía No. 050325904-6, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de INGENIERO COMERCIAL, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.



Bryan Adrián Bassante Herrera
CI. 050325904-6



BIBLIOTECA

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a mi familia por haberme apoyado en todo el transcurso de mi carrera profesional, en especial a mis padres que gracias a su esfuerzo y confianza en mí han hecho que esto sea posible.

Agradezco también a mi hermana que ha hecho el papel de madre y me ha brindado un apoyo incondicional en todo este tiempo.

Agradezco a mis maestros que han puesto en mi camino cada experiencia y conocimiento que me ha hecho crecer, no solo como profesional, sino como ser humano.

Agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato por ser parte de este importante peldaño que he dado en mi formación profesional.

Agradezco a todo el personal de la Liga Deportiva Cantonal de Pujilí, que me han permitido con gran entusiasmo, desarrollar el proyecto en la institución, y han colaborado atentamente en toda la realización del mismo.

Y por último pero no menos importante agradezco a mis compañeros y amigos, que han cursado junto a mí, esta enriquecedora aventura llamada Universidad.

Bryan Adrián Bassante Herrera

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación, principalmente a mis padres, ya que esto es lo mínimo que podría hacer por ellos, que mediante su apoyo incondicional, esfuerzo y cariño, me han inculcado unos valores dignos de un hombre de bien, y un espíritu de superación que siempre estará radiante en mí.

Les dedico a mi hermana y a toda la familia, que me han apoyado incondicionalmente, y con quienes estaré agradecido siempre.

Y les dedico a todos quienes conforman la gran familia de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, que han contribuido con cada una de las experiencias que me han servido como valiosos maestros de superación.

Bryan Adrián Bassante Herrera

RESUMEN

Liga Deportiva Cantonal de Pujilí (LDCP) es una institución que se dedica al fomento deportivo a nivel cantonal, por lo que el objetivo del presente trabajo estuvo enfocado en potenciar las capacidades administrativas de la institución mediante un levantamiento de procesos administrativos, el cual estuvo orientado en estructurar de forma técnica y esquematizada los procesos necesarios para llevar a cabo una gestión administrativa adecuada libre de empirismos y criterios de decisión poco prácticos. Para el desarrollo del proyecto se utilizó el método deductivo inductivo con el que se amplió la perspectiva situacional de la institución, para de esta forma, por medio de la investigación bibliográfica y de campo, diseñar un modelo basado en un arquetipo de gestión por procesos, en donde se identifican todos los parámetros necesarios para que cada uno de los procesos se lleve a cabo adecuadamente. Es así que se obtuvo como resultado un modelo el cual muestra de forma ordenada y practica cada uno de los procesos levantados, y la manera en cómo y cuándo estos deben ser desarrollados. Además se presentan detalladamente los métodos de seguimiento y control que permiten manejar la institución bajo parámetros estandarizados de acuerdo con las necesidades de la misma.

Palabras Clave: Procesos Administrativos, Levantamiento, Gestión, Esquema, Control.

ABSTRACT

Pujilí City Sports League (PCSL) is an institution that is dedicated to citywide sports development, which is why the aim of this study is focused on strengthening the institution's administration skills by an execution of administrative processes. The study was focused on structuring the necessary processes technically and schematically in order to practice proper administration management that is free of empiricisms and decision criteria that are hardly used. For the development of the project, both the deductive and inductive methods were used with which the situational perspective of the institution was amplified. In this way, and through bibliographical and field research, a model based on a process management archetype was designed where all of the necessary parameters are identified so that each one of the processes is adequately carried out. The result obtained was a model that shows them in an orderly fashion and carries out each of the executed processes as well as how and when they must be developed. In addition, the monitoring and follow-up methods are presented in detailed form making it possible to manage the institution under standardized parameters according to its needs.

Key words: administrative processes, execution, management, scheme, control.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Preliminares

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
CAPÍTULO I.....	1
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Tema:.....	1
1.2 Planteamiento del problema	1
1.3 Contextualización.....	2
1.3.1 Macro.....	2
1.3.2 Meso.....	3
1.3.3 Micro.....	4
1.4 Análisis Crítico.....	4
1.5 Formulación del problema.....	5
1.6 Interrogantes	6
1.6.1 ¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?	6
1.6.2 ¿Por qué se origina?	6
1.7 Delimitación del objeto de investigación	6
1.7.1 Delimitación de Contenido.....	6

1.7.2	Delimitación Espacial.....	7
1.7.3	Delimitación Temporal.....	7
1.8	Justificación.....	7
1.9	Objetivo General	8
1.10	Objetivos Específicos.....	8
CAPÍTULO II.....		9
MARCO TEÓRICO.....		9
2.1	Estado del arte	9
2.2	Fundamentación legal.....	10
2.3	Definiciones y conceptos.....	12
2.3.1	Administración.....	12
2.3.2	Funciones de Administración	13
2.3.3	Planeación.....	14
2.3.4	Organización.....	15
2.3.5	Dirección.....	16
2.3.6	Control	17
2.4	Estructura organizacional	18
2.5	Gestión.....	18
2.6	Gestión de la Calidad.....	19
2.7	Principios de la gestión de calidad	22
2.8	Ciclo de Deming.....	23
2.9	Proceso	25
2.10	Tipos de procesos	26
2.11	Procesos clave	26

2.12	Procesos de soporte	26
2.13	Procesos estratégicos	27
2.14	Enfoque basado en procesos.....	27
2.15	Administración por procesos.....	28
2.16	Gestión por procesos	28
2.17	Mapa de procesos	29
2.18	Diagrama de flujos	30
2.19	Símbolos del Diagrama de flujo.....	31
2.20	Cadena de valor	31
2.21	Método CPIMC (cliente, proceso, indicadores, mejora continua)	32
2.21.1	Componentes del método CPIMC	33
CAPÍTULO III.....		36
METODOLOGÍA		36
3.1	Método deductivo inductivo.....	36
3.2	Investigación Descriptiva	37
3.3	Investigación de Campo	37
3.4	Investigación Bibliográfica	37
3.5	Instrumentos de recolección de datos.....	38
3.5.1	Entrevista	38
CAPÍTULO IV		41
ANÁLISIS DE RESULTADOS		41
CAPÍTULO V		45
PROPUESTA.....		45
5.1	Antecedentes.....	45

5.2	Justificación.....	45
5.3	Objetivo general	46
5.4	Objetivos específicos.....	46
5.5	Misión.....	47
5.6	Visión	47
5.7	Valores.....	47
5.8	Desarrollo del levantamiento de procesos (clave y de soporte)	48
5.9	Procesos estratégicos	64
5.10	Indicadores	65
5.11	Diagramas de flujo	71
5.12	Análisis de resultados.....	76
5.13	Evaluación de resultados	77
	CAPÍTULO VI.....	79
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
6.1	Conclusiones.....	79
6.2	Recomendaciones.....	80
	ANEXOS.....	84
	ANEXO 1.....	84
	ENTREVISTA A REPRESENTANTE DE LA LDGP	84
	ANEXO 2.....	87
	INFORME DEL PROYECTO	87
	ANEXO 3.....	89
	FOTOGRAFÍAS	89

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figuras

Figura 2.1: Funciones de la administración	13
Figura 2.2 Sistema de interrelación Control – Calidad	20
Figura 2.3: Principales modelos de gestión de la Calidad (Orientación a Procesos)	21
Figura 2.4: Principios de la Gestión de Calidad.....	22
Figura 2.5: Ciclo de Deming.....	24
Figura 2.6: Tipos de Procesos	27
Figura 2.7: Mapa de procesos	30
Figura 2.8: Símbolos de la norma (ASME)para elaborar Diagramas de flujo.....	31
Figura 2.9: Primera sección del modelo CPIMC	33
Figura 2.10: Segunda sección del modelo CPIMC	34
Figura 2.11: Tercera sección del modelo CPIMC.....	34
Figura 4.1: Diagnostico FODA	44
Figura 5.1: Primera sección del modelo CPIMC (Proceso Planeación).	49
Figura 5.2: Segunda sección del modelo CPIMC (Proceso Planeación).	49
Figura 5.3: Tercera sección del modelo CPIMC (Proceso Planeación).....	50
Figura 5.4 Primera sección del modelo CPIMC (Proceso Organización).	53
Figura 5.5: Segunda sección del modelo CPIMC (Proceso Organización)	53
Figura 5.6: Tercera sección del modelo CPIMC (Proceso Organización).....	54
Figura 5.7: Primera sección del modelo CPIMC (Proceso Dirección).	57
Figura 5.8: Segunda sección del modelo CPIMC (Proceso Dirección)	58
Figura 5.9: Tercera sección del modelo CPIMC (Proceso Dirección).....	58

Figura 5.10: Primera sección del modelo CPIMC (Proceso Control).....	61
Figura 5.11: Segunda sección del modelo CPIMC (Proceso Control).....	61
Figura 5.12: Tercera sección del modelo CPIMC (Proceso Control).	62
Figura 5.13: Organigrama incluido el departamento de Gestión Gerencial.....	64
Figura 5.14 Mapa de procesos administrativos.	65
Figura 5.15 Indicador de objetivo (Planeación).....	67
Figura 5.16 Indicador de objetivo (Organización).....	68
Figura 5.17 Indicador de objetivo (Dirección).....	69
Figura 5.18 Indicador de objetivo (Control).	70
Figura 5.19 Diagrama de Flujo (Planeación)	72
Figura 5.20 Diagrama de Flujo (Organización)	73
Figura 5.21 Diagrama de Flujo (Dirección).....	74
Figura 5.22 Diagrama de flujo (Control)	75
Figura 5.23: Informe de Validación	78

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema:

“Levantamiento de procesos administrativos en la Liga Deportiva Cantonal de Pujilí.”

1.2 Planteamiento del problema

La Liga Deportiva Cantonal de Pujilí (LDGP) se desarrolla en un entorno cambiante, en donde los procesos y actividades necesarias para su desempeño se manejan en base a las necesidades que se presenten a la orden del día, por lo que de existir procesos administrativos, estos se desarrollan de una manera totalmente empírica y subjetiva. En consecuencia de esto, no existen definidos formalmente tanto los parámetros y lineamientos necesarios para llevar a cabo su administración. Por lo tanto, se hace evidente una inestabilidad en la gestión administrativa.

Al no disponer la institución de un esquema en donde se pueda identificar mediante indicadores el lugar exacto donde surgen los problemas, muchas veces el origen de los mismos es confundido, lo que da a crear soluciones desviadas que los corrigen temporalmente, mas no lo solucionan de forma permanente. Esto genera una

descoordinación dentro de la institución y una limitación de la perspectiva interna para efectuar una toma de decisiones adecuada, convirtiéndose en un problema crónico, el cual impide que la institución desarrolle todo su potencial y pueda crecer de manera efectiva.

1.3 Contextualización

1.3.1 Macro

El objeto principal por el cual los gobiernos optan por establecer organizaciones deportivas, es con el fin de fomentar el deporte y recreación dentro de cada nación, pero en muchos de los casos, como por ejemplo América Latina y Europa los objetivos institucionales se quedan simplemente en papeles, lo que genera un inadecuado crecimiento del sector, lo cual es desfavorable para la permanencia y desarrollo de las organizaciones que ofrecen este tipo de servicios. Gómez (2007), menciona que la misión de las organizaciones proveedoras de actividad deportiva es “Fomentar el deporte a todo nivel dentro de un ámbito de competencia delimitado territorialmente y según modalidad deportiva” Así se analiza que las organizaciones deportivas a nivel mundial tiene un fin común, pero también es común la falta de resultados en su gestión.

Entonces claramente se ve la necesidad de enfocarse en mejorar los procesos administrativos de la LDCP para incrementar la eficiencia institucional y asegurar su permanencia en el sector.

1.3.2 Meso

Las instituciones deportivas en Latinoamérica se manejan de una manera similar en lo referente a la gestión administrativa. Como ejemplo, en la revista Politécnica, Zapata (2010), menciona que en Antioquia “El 54% de las ligas deportivas tienen manual de funciones el mismo que se aplica en la mitad de esas instituciones” (p. 32). Entonces al analizar la forma que manejan las instituciones deportivas, se observa que existe cierto empirismo en cuanto al desarrollo de sus procesos tanto administrativos como operativos a pesar de existir directrices establecidas.

Es por eso que al administrar este tipo de instituciones bajo parámetros que no están normalizados, produce que la gestión tienda a desviarse, y consecuentemente se dé una ineficiencia en cuanto al cumplimiento de los objetivos institucionales. Para esto es muy importante normalizar los lineamientos administrativos y poner más énfasis en el control de los mismos en base a indicadores y auditorías.

Dentro de este contexto la LDGP se maneja bajo una jurisdicción donde se ha descuidado el impacto y el alcance que genera el desarrollo del deporte en la sociedad, por lo que el sector necesita que se le preste atención urgente, para así lograr un impacto más notable en la sociedad en lo referente al desarrollo deportivo.

1.3.3 Micro

La LDCP al desarrollarse en un entorno en donde el fomento de la cultura deportiva no es prioridad, ha sido motivo suficiente para considerar la importancia en fomentar la práctica del deporte dentro del sector. Al ser una institución privada tiene cierta autonomía a la hora de gestionarse, y sus resultados son percibidos en los logros que alcanzan los representantes de cada una de las disciplinas deportivas que se ofrece en la institución, y del nivel de acogida del público local.

Al depender su permanencia de los resultados que genere, se considera que es de suma importancia concentrarse en elevar la eficiencia interna de la institución, mediante un levantamiento de procesos donde se establezca lineamientos internos, los cuales sirvan como base para desarrollar estrategias administrativas que mejoren los resultados institucionales, y consecuentemente facilite la toma de decisiones por parte de sus dirigentes. Fueltala N. (2016) de diario La Gaceta cita a Jonathan Iza entrenador de la LDCP donde menciona: “Como Liga Deportiva de Pujilí tenemos una serie de actividades programadas para este 2016, en el cual nos ayudará a mejorar el nivel técnico y táctico de nuestros deportistas como de nuestros entrenadores” (p. 5).

1.4 Análisis Crítico

Con la aplicación de un Levantamiento de procesos administrativos en la LDCP, la institución va a obtener una esquema más formal y claro, que le permitirá desarrollar

todo su potencial, ahorrar recursos y ampliar su alcance mediante una toma de decisiones más adecuada y una clara perspectiva de cómo se desarrollan los procesos administrativos dentro de la institución.

En la actualidad la LDCP se opera con ciertas falencias en la organización, manteniéndose con unos resultados aceptables, pero con potencial de una mejora significativa. Los procesos se desarrollan de una manera empírica y las decisiones se toman a la orden del día, lo que reduce su eficiencia considerablemente, lo que es percibido por el público, el cual opta por elegir otras opciones tal vez un poco más costosas pero que brinden un servicio más adecuado.

Al momento de definir claramente los procesos administrativos, la institución tendrá la posibilidad de controlarlos mejor, identificar los puntos críticos y tomar medidas sobre ellos, y así desarrollar una toma de decisiones más asertiva que mejore su nivel tanto operativo como administrativo.

1.5 Formulación del problema

¿De qué manera el Levantamiento de Procesos Administrativos en la LDCP logrará mejorar la eficiencia en la institución?

1.6 Interrogantes

1.6.1 ¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Por una descoordinación dentro de la institución y un acoplamiento improvisado a las necesidades que se presentan en el día a día.

1.6.2 ¿Por qué se origina?

Debido a que no se tienen definidos los procesos administrativos y por lo tanto la gestión no alcanza todo su potencial.

1.7 Delimitación del objeto de investigación

1.7.1 Delimitación de Contenido

Campo:	Administrativo
Aspecto:	Organizacional
Especialización:	Desarrollo de procesos

1.7.2 Delimitación Espacial

El presente proyecto de investigación se lo realizará en la Liga Deportiva Cantonal de Pujilí ubicada en el cantón Pujilí barrio Tres de Mayo.

1.7.3 Delimitación Temporal

El tiempo considerado para desarrollar el presente proyecto de Investigación de ha considerado en el periodo Octubre 2015 – Mayo 2016.

1.8 Justificación

Entonces, la necesidad de realizar un Levantamiento de Procesos para Mejorar la Gestión Administrativa en la LDCP se justifica en miras a incrementar la eficiencia y coordinación de los procesos de gestión, mejorar el desempeño administrativo y la toma de decisiones, y crear una sinergia adecuada en el manejo la institución, que da como resultado una perspectiva clara en donde se puede identificar el punto exacto en donde se originan los problemas y así corregirlos ágilmente.

De esta forma se crearán bases sólidas para cumplir los objetivos institucionales, y ampliar su alcance como institución deportiva. Todo esto enfocado en fomentar una cultura en donde el deporte y la actividad física sean una de las prioridades principales

de la sociedad, y se llegue a notar en la evolución y crecimiento de las instituciones deportivas a nivel de cada región en donde se desarrollan.

1.9 Objetivo General

Levantar los procesos que permitan mejorar la gestión administrativa en la Liga Deportiva Cantonal de Pujilí.

1.10 Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la Liga Deportiva Cantonal de Pujilí.
- Fundamentar teóricamente conceptos y definiciones sobre procesos.
- Construir las herramientas para el desarrollo del Levantamiento de Procesos.
- Elaborar los flujos de procesos para la mejora de la gestión administrativa de la Liga Deportiva Cantonal de Pujilí.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Estado del arte

En el trabajo de Rubio, Adriana (2016) titulado “*Desarrollo de un modelo de gestión por procesos para la empresa González Vega “El Motor”” Cía. Ltda.* Se concluyó que el establecimiento de procesos permitió al gerente y a los empleados manejar en la empresa una retroalimentación efectiva. Además al mantener una adecuada documentación y estandarización de los mismos, se logró un mejor desempeño de todas las actividades y consecuentemente se verán mejores resultados en todas las áreas de González Vega "El Motor" Cía. Ltda., lo cual servirá como pauta para tomar como referencia ciertos procedimientos referentes al desarrollo de los procesos detallados en el trabajo de investigación.

Por otra parte, en el trabajo de investigación de López, Andrés (2014) titulado “*Levantamiento de Procesos Operativos en la Gestión de la Empresa RALOMTEX en la ciudad de Ambato*”. Se determinó que la aplicación de herramientas y diagramas fueron claves para determinar de una manera más ágil y rápida, en donde se encuentra el problema a solucionarse.

Al momento de diseñar gráficos para la esquematización de procesos, se tiende a darle un uso inapropiado a los mismos, o es más, a elegir los gráficos inadecuados. Es por eso que este proyecto de investigación servirá de base para diseñar los diagramas propios de los procesos levantados, que será de gran utilidad para el desarrollo de la investigación debido a su veracidad y resultados logrados.

Otro proyecto que servirá de referencia es el de Torres Gino (2015) titulado “*Plan de mejoramiento continuo de los procesos de producción de la cadena de comida rápida Gino’s de la ciudad de Ambato para mejorar sus niveles de productividad*”. Donde se concluyó que la implementación del plan de mejoramiento continuo propuesto, aporta significativamente a mejorar las condiciones de trabajo de los empleados, ya que conocerán como se llevan los procesos y además se evitaran conflictos entre ellos, así como conocerán cuáles son sus funciones y responsabilidades en el puesto de trabajo. De manera que esta investigación es importante para el desarrollo del presente proyecto, al observar el impacto en la mejora continua que puede generar una gestión por procesos.

2.2 Fundamentación legal

En base a la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación se referirá los artículos que competen más directamente al trabajo de investigación:

Art. 3.- De la práctica del deporte, educación física y recreación.- La práctica del deporte, educación física y recreación debe ser libre y voluntaria y constituye un derecho fundamental y parte de la formación integral de las personas. Serán protegidas por todas las Funciones del Estado.

Art. 4.- Principios.- Esta Ley garantiza el efectivo ejercicio de los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, transparencia, planificación y evaluación, así como universalidad, accesibilidad, la equidad regional, social, económica, cultural, de género, estaría, sin discriminación alguna.

Art. 5.- Gestión.- Las y los ciudadanos que se encuentren al frente de las organizaciones amparadas en esta Ley, deberán promover una gestión eficiente, integradora y transparente que priorice al ser humano.

Art. 6.- Autonomía.- Se reconoce la autonomía de las organizaciones deportivas y la administración de los escenarios deportivos y demás instalaciones destinadas a la práctica del deporte, la educación física y recreación, en lo que concierne al libre ejercicio de sus funciones. Las organizaciones que manteniendo su autonomía, reciban fondos públicos o administren infraestructura deportiva de propiedad del Estado deberán enmarcarse en la Planificación Nacional y Sectorial, sometándose además a las regulaciones legales y reglamentarias, así como a la evaluación de su gestión y rendición de cuentas. Las organizaciones deportivas que reciban fondos públicos responderán

sobre los recursos y los resultados logrados a la ciudadanía, el gobierno autónomo descentralizado competente y el Ministerio Sectorial. (p.3).

2.3 Definiciones y conceptos

2.3.1 Administración

Según Robbins&Coulter (2010): “La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz” (p.6). Este concepto engloba toda una serie de procesos los cuales se tienen que desarrollar de manera minuciosa para cumplir con el resultado final que vendría a ser la administración. Dichos procesos deben acoplarse a cada circunstancia con los detalles y técnicas que amerite, pero siempre y cuando se mantenga la esencia y los objetivos de la administración.

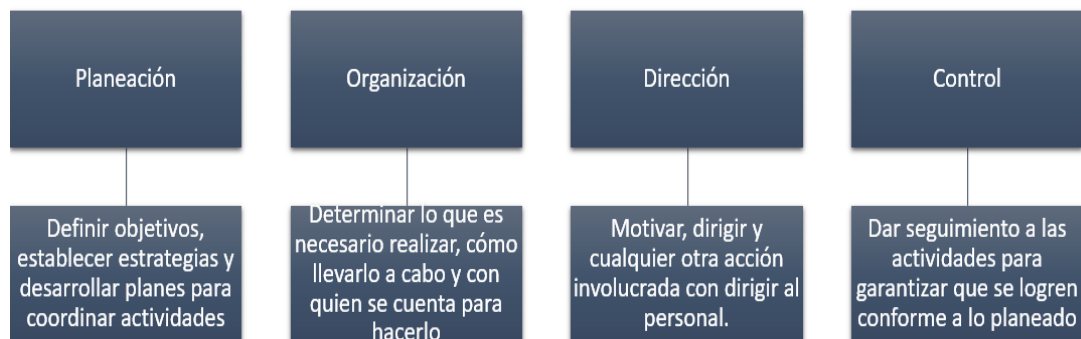
Muchas personas confunden la administración con la gestión, debido a que dichos términos tienen contextos similares, con la diferencia que la gestión viene a ser la puesta en práctica de la administración, es decir, la administración ya llevada a cabo. Al igual que otro concepto muy conocido dice que la administración es planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que realizan los miembros de una organización, donde se utilicen todos los recursos que se encuentren disponibles, y se adecue el entorno organizacional para así alcanzar de manera adecuada los objetivos y metas de la empresa.

2.3.2 Funciones de Administración

Las funciones de la Administración cumplen un papel muy importante dentro de las organizaciones puesto a que cada una de ellas va conectadas entre sí, y eso hace posible que el proceso administrativo se lleve a cabo. Cada una de estas funciones tiene un papel fundamental en la administración, y deben ser desarrolladas con total efectividad para que el proceso administrativo se pueda ejecutar correctamente. (Véase figura 2.1)

Dentro de cada una de las funciones administrativas, se despliega una serie de criterios y parámetros que deben ser desarrollados de forma ordenada para que el proceso funcione, es decir, si la función Planeación no se ha concluido o desarrollado correctamente, no se puede dar paso a la siguiente, que sería la Organización, y así sucesivamente. Estas funciones puestas en práctica se les conocen también como ciclo administrativo.

Figura 2.1: Funciones de la administración



Fuente: Robbins&Coulter, (2010)

Elaborado por: El investigador

2.3.3 Planeación

La planeación es el punto de donde inicia el proceso administrativo y es por eso que es fundamental que esta parte este totalmente clara y estructurada para dar paso a las siguientes etapas de la administración. Dentro de la etapa de planeación se define principalmente la situación presente en la que se encuentra la organización. La importancia de esto radica en tener una base sólida para establecer los objetivos.

Si se determina los factores que afectan o podrían afectar positiva o negativamente a la organización, sería mucho más fácil definir los objetivos. A partir de eso se traza un curso de acción, es decir, se va a diseñar un plan que integre las estrategias y parámetros correspondientes que se van a ejecutar en base a los objetivos planteados y la priorización de los mismos para que estos se cumplan con eficiencia y de acuerdo al plan.

Por su parte Álvarez (2006) menciona que “La planeación incrementa significativamente la posibilidad de que gran parte de las actividades y recursos de la organización sean transformadas en utilidades para el negocio, disminuyendo también con ella el nivel de vulnerabilidad” (p. 26). Así se puede analizar que al tener una planeación bien estructurada, facilitara a cualquier organización a alcanzar sus metas y objetivos de una manera más ágil y adecuada, mediante la optimización de recursos y adecuación de los mismos para obtener el máximo provecho de ellos. Por otra parte, la planeación contribuye en gran medida a evitar imprevistos, los cuales se los puede prever mediante

un análisis de riesgos futuros, esto también reduce costos que se pueden incurrir innecesariamente al no existir una planeación adecuada.

2.3.4 Organización

Aramburu & Rivera (2010), sostienen que “La organización tiene origen en la necesidad humana de cooperar con otras personas para alcanzar metas que individualmente no se podrían conseguir” (p. 19)

Cuando existe una sinergia entre todas las funciones administrativas, las metas y objetivos de las organizaciones se van a cumplir de una forma más eficiente y sin contratiempos de por medio, donde se ahorra recursos y se mejora la productividad. Por consecuencia las relaciones entre el personal se estrechan y se forma una cultura organizacional más transparente y colaborativa que beneficia en todo sentido a la organización.

Por otra parte, Blandez (2016), argumenta que la organización “consiste en distribuir el trabajo entre el grupo para establecer y reconocer las relaciones y autoridad necesarias” (p. 77). De ese concepto se resalta la importancia del papel que cumple la organización dentro del proceso administrativo, al designar y esquematizar los cargos y las responsabilidades que competen a cada uno de ellos, así como establecer un orden jerárquico el cual optimice los resultados organizacionales.

De aquí parte el hecho de que la administración por procesos se orienta a que toda la organización interactúe de forma sistemática, enfocándose en optimizar cada uno de los procesos que agregan valor al producto o servicio que se ofrezca.

2.3.5 Dirección

Para Blandez (2016), la dirección consiste en “conducir el talento y esfuerzo de los demás, para lograr los resultados esperados” (p. 8). Cuando una organización ha establecido claramente sus dos etapas anteriores referentes al proceso administrativo, viene la Dirección, que es la etapa en donde se toman las medidas necesarias y adecuadas para incentivar al personal a que desarrolle y aplique todo su potencial de acuerdo con sus habilidades para que la organización logre con los objetivos planteados. Existen muchas formas para que quien lidera la dirección logre este propósito, entre ellas están, la capacitación, los planes de recompensas y los bonos, las charlas motivacionales y talleres, la aplicación de filosofías institucionales entre otras.

La Dirección también se ve reflejada en qué tan óptima es la comunicación que se desarrolla entre el personal, ya que si esta es deficiente, el logro de objetivos también lo es. Una buena comunicación permite que se conozcan y solucionen todos los inconvenientes que se puedan presentar, referentes tanto a requerimientos de los empleados, como a problemas operativos de la empresa.

Cuando el personal está bien informado de cómo se maneja el sistema dentro de la organización, va a tener muy en claro la manera en cómo debe realizar su trabajo, las consecuencias de no realizarlo de determinada forma y las recompensas que puede obtener al hacerlo correctamente.

2.3.6 Control

Cuando las tres fases de la administración están totalmente desarrolladas, se podría pensar que la empresa ya puede dar marcha a sus actividades y lograr con las metas planteadas, pero en realidad no es tan simple como parece. Cuando todos los parámetros están ya esquematizados y listos para su ejecución, viene una etapa que prácticamente está presente en todo el proceso administrativo. Esta etapa denominada Control, es la encargada de verificar y vigilar que todo marche adecuadamente, es decir, que el trabajo de todos se realice adecuadamente, direccionado al cumplimiento de un objetivo determinado.

Eslava (2013) afirma que “es evidente que, como confirman las estadísticas, una gran mayoría de empresas pequeñas y medianas mueren, bien por falta de control, o bien por la existencia de un inadecuado sistema de control” (p. 9). Entonces el objetivo principal de la fase del control es asegurar que todos los resultados que se alcancen se ajusten al plan predeterminado mediante indicadores y estándares de desempeño. Los resultados que se obtengan de dicha medición, deben ser socializados con todo el personal, en

especial si se ha encontrado alguna variación o irregularidad a analizarse con mayor cautela.

2.4 Estructura organizacional

Hitt (2006), define la estructura organizacional como “La suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina” (p. 230). La estructura organizacional no es más que la representación de cómo van a estar distribuidas las funciones en la empresa, y el orden jerárquico que le corresponde a cada una de ellas. En la práctica una empresa no siempre va a empezar con una estructura organizacional completa o adecuada, esta se modificará a medida que la organización evolucione, y las necesidades lo requieran. Dentro de toda organización debe existir una cabeza que gestione las actividades enfocadas al logro de los objetivos planteados, y en este caso es primordial contar con departamento de gerencia, que ponga en marcha todo el proceso administrativo.

2.5 Gestión

La eficiencia de los procesos siempre van a depender de la forma en que se gestionan, para entender mejor Hernández y Pulido (2011), definen la gestión como “Un proceso intelectual, creativo y permanente que le permite a un individuo preparado con habilidades y competencias laborales y gerenciales, conducir un organismo social

productivo guiándolo y adaptándolo por medio de una serie de políticas y estrategias de largo plazo” (p.2).

Las herramientas de gestión han evolucionado y se han acoplado cada vez más a las necesidades empresariales. En base a eso Pérez (2013), dice: “La ventaja competitiva es más duradera si está basada en los procesos operativos y de gestión a través de los cuales se implementa” (p. 355). Entonces lo que se busca en la LDCP es mejorar la gestión administrativa para que mediante una adecuada toma de decisiones se logre cumplir con los objetivos institucionales.

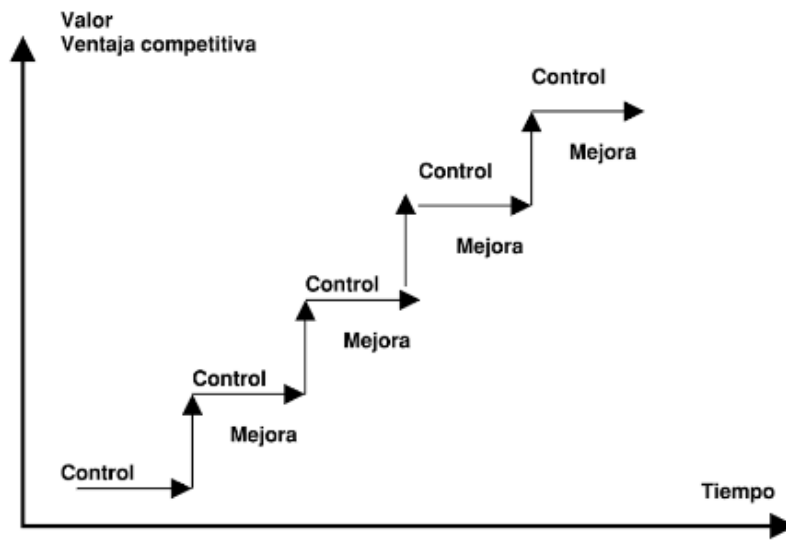
2.6 Gestión de la Calidad

La gestión de calidad conocida como un conjunto de normas relacionadas con las que la organización puede manejar la calidad de manera adecuada y ordenada. Debe existir una estructura organizacional en donde estén definidos los niveles directivos, así como las responsabilidades y los departamentos de la organización. A partir de esto se establecen los procedimientos orientados a un adecuado desarrollo de las actividades concernientes a cada proceso, donde se enfatiza la calidad mediante el control de cada uno de estos. (Hernández & Pulido, 2011).

Cuando en un sistema interviene la gestión de calidad, se convierte en un sinónimo de mejora continua. Como se puede apreciar en la figura 2.2 el sistema de calidad se lleva a

cabo mediante un control y una mejora continua la cual siempre va a evidenciarse a medida que transcurra el tiempo y el proceso vaya perfeccionándose.

Figura 2.2: Sistema de interrelación Control – Calidad



Fuente: Pérez (2013)

Elaborado por: El investigador

La gestión de calidad ha tomado varias formas en relación a la medida en que ha evolucionado y se han aplicado en las diferentes industrias, por ende los modelos se han creado con el fin de brindar los mejores resultados de acuerdo al marco en el que se apliquen.

En base a procesos se han destacado algunos modelos de gestión de calidad. Entre los principales tenemos los detallados a continuación (Véase figura 2.3).

Figura 2.3: Principales modelos de gestión de la Calidad (Orientación a Procesos)

ISO	Con el fin de adaptar los sistemas de aseguramiento de la calidad a prácticas de gestión más competitivas y actuales y ha favorecido especialmente la simplificación de la estructura documental de las empresas, al ser menos prescriptiva y favorecer el uso de herramientas de calidad como los diagramas de flujo para la elaboración de procedimientos e instrucciones.
EFQM	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y gestión sistemática de procesos. • Mejora continua de procesos. • Orientación de los procesos y procedimientos hacia la satisfacción del cliente. • Prestación de servicios y productos al cliente. • Gestión y mejora de la relación con los clientes.
DEMING	Se evalúan cada una de las actividades, métodos, prácticas, sistemas y funciones de la empresa, analizando rigurosamente diez áreas de gestión, entre ellas estandarización.
BALDRIGE	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del cliente y del mercado. • Relaciones con el cliente y satisfacción. • Procesos de creación de valor. • Procesos de soporte

Fuente: (San Miguel, 2007).

Elaborado por: El investigador

2.7 Principios de la gestión de calidad

La gestión de calidad está directamente relacionada con la gestión por procesos, debido a que establece bajo qué parámetros y características se van a llevar a cabo cada proceso dentro la organización. Basándose en las normas ISO 9001:2015, hay siete principios fundamentales basados en la gestión de calidad, los cuales deben ser incorporados en el desarrollo de los procesos con distinto grado de exigencia, en dependencia del caso y según este lo amerite.

Figura 2.4: Principios de la Gestión de Calidad

<p style="text-align: center;">Enfoque al cliente</p>	<p>La empresa depende de sus clientes: por ello, debería comprender sus necesidades y perspectivas actuales y futuras, satisfacerlas y mejorar su percepción.</p>
<p style="text-align: center;">Liderazgo</p>	<p>Crear y conservar unidad de propósito y un ambiente interno que permita al personal involucrarse en la consecución de los objetivos de la empresa.</p>
<p style="text-align: center;">Compromiso y Competencias de las personas</p>	<p>El personal es el activo más importante de la empresa. Apoyar su aprendizaje y mejorar el conocimiento su compromiso hace posible que sus competencias sean manejadas en beneficio de la empresa.</p>
<p style="text-align: center;">Enfoque basado en procesos</p>	<p>Los resultados anhelados se alcanzan más eficazmente cuando los recursos y las actividades se tratan como un proceso</p>
<p style="text-align: center;">Mejora</p>	<p>Un propósito permanente para la empresa.</p>

<p style="text-align: center;">Toma de decisiones informadas</p>	<p>Las decisiones se deben basar siempre en el análisis de datos y la información.</p>
<p style="text-align: center;">Gestión de las relaciones</p>	<p>Es de gran importancia fomentar el desarrollo de las relaciones entre las partes interesadas, generando alianzas beneficiosas que contribuyan tanto en el desarrollo de la empresa como en el impacto con la sociedad.</p>

Fuente: ISO 9001:2015

Elaborado por: El investigador

2.8 Ciclo de Deming

Este ciclo compuesto por cuatro etapas: planear, hacer, verificar y actuar; está enfocado a la mejora continua dentro de las organizaciones, tanto a corto plazo en resultados, como a largo plazo en aprendizaje organizacional. Así es como Evans & Lindsay (2008), definen las 4 etapas:

Figura 2.5: Ciclo de Deming

<p style="text-align: center;">Planear</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definir el proceso: Su inicio, final y lo que hace. - Describir el proceso: Mencionar las tareas clave realizadas y la secuencia de los pasos, personas que participan, equipo utilizado, condiciones ambientales, métodos de trabajo y el material usado. - Describir a los participantes - Definir las expectativas de los clientes. - Describir los problemas percibidos relacionados con el proceso - Identificar las causas principales de los problemas y su impacto en el desempeño del proceso. - Desarrollar cambios o soluciones potenciales para el proceso. - Seleccionar las soluciones más prometedoras.
<p style="text-align: center;">Hacer</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un estudio piloto o un experimento para probar el impacto de las soluciones potenciales. - Identificar los indicadores para entender la forma en que cualquier cambio o solución tiene éxito al manejar los problemas percibidos.
<p style="text-align: center;">Verificar</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar los resultados del estudio piloto o experimento. - Determinar si mejoro el desempeño del proceso. - Identificar otros experimentos que quizá sean necesarios.

Actuar	<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar el mejor cambio o solución. - Desarrollar un plan de implementación -Estandarizar la solución, por ejemplo, redactando nuevos procedimientos operativos estándar. - Establecer un proceso para vigilar y controlar el desempeño del proceso.
---------------	---

Fuente: Evans & Lindsay (2008)

Elaborado por: El investigador

2.9 Proceso

Tovar y Mota (2007), definen un proceso como “cualquier secuencia de pasos, tareas o actividades que agregan valor a una entrada para transformarla en una salida” (p. 18). Entonces los procesos siempre van a formar parte de las organizaciones, independientemente cual sea su giro de negocio, y su eficiencia, en la mayoría de los casos, estará directamente relacionada a cuan bien estos procesos sean ejecutados.

El objetivo en la LDPC es identificar cómo se desarrollan los procesos en tiempo presente, para mediante un diagnóstico previo de los mismos, saber cómo proceder en su mejoramiento o reestructuración.

Vargas (2015), señala que “El análisis de los procesos consiste en determinar la situación actual de la organización debido a que los procesos constituyen una radiografía de la organización, en la medida en que los procesos sean eficaces la organización también lo será” (p. 46). Entonces se muestra que es de suma importancia realizar un

análisis a fondo de cómo se lleva a cabo los procesos y cómo estos pueden ser mejorados dentro de la institución.

2.10 Tipos de procesos

En una organización comúnmente se pueden encontrar 3 tipos de procesos principales, los procesos clave, los procesos de soporte y los procesos estratégicos.

2.11 Procesos clave

Son aquellos que afectan directamente con uno o más requerimientos del cliente. Además estos procesos no se limitan simplemente al área de manufactura o de servicios, según el giro de negocio, sino que pueden estar presentes en cualquier área o nivel de la organización. Los procesos clave no están preestablecidos de una forma estándar, sino que se generan en base a la actividad que realice cada organización.

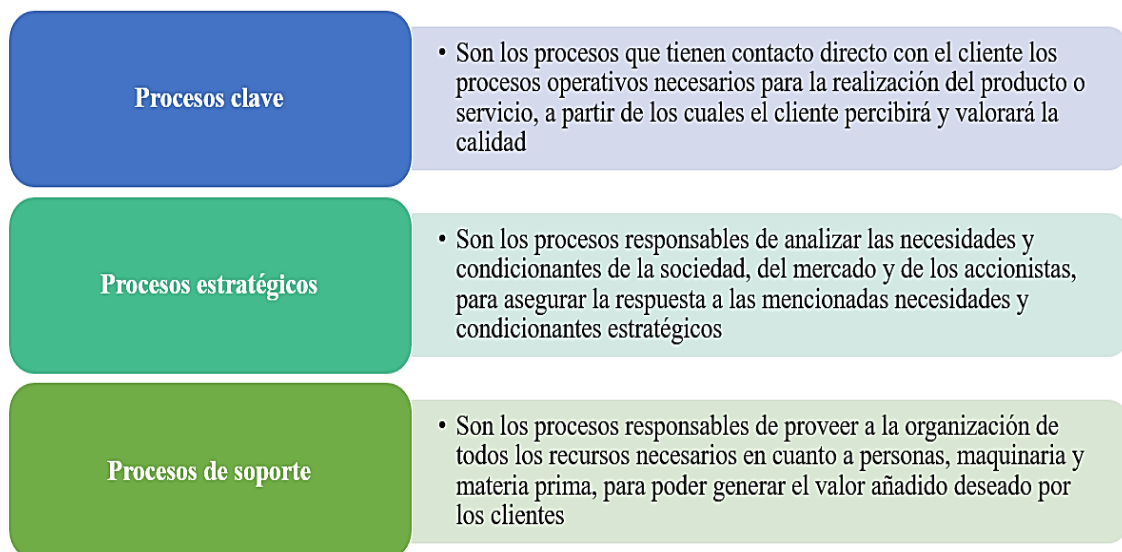
2.12 Procesos de soporte

Son aquellos que como su nombre lo indica, brindan soporte a los procesos clave, mediante el suministro de actividades o recursos necesarios para su ejecución, y así puedan funcionar con eficiencia.

2.13 Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos son los encargados de crear el ambiente propicio para que los procesos clave y los procesos de soporte se lleven a cabo sin ningún inconveniente. Es decir, que los procesos estratégicos gestionan la ejecución de los procesos clave y de soporte. Esto se lo realiza al evaluar una serie de aspectos como qué necesidades y condiciones se requiere para llevar a cabo el plan de procesos.

Figura 2.6: Tipos de Procesos



Fuente: Alabarta y Martínez (2011)

Elaborado por: El investigador

2.14 Enfoque basado en procesos

Actualmente las organizaciones están optando por el enfoque basado en procesos debido a que permite tener un mayor control y seguimiento de cada actividad que se realiza en la organización, así como una mejor evaluación de su rendimiento. Las normas ISO

9001 (2008), define el enfoque basado en procesos como: “La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado” (p. 4).

2.15 Administración por procesos

Según Tovar y Mota (2007), “consiste en identificar, definir, interrelacionar, optimizar, operar y mejorar los procesos del negocio”. Entonces, el objeto principal de implementar la administración por procesos es agregar el mayor valor posible a los clientes, tanto internos como externos, entender claramente las necesidades de los mismos y crear métricas para que esos procesos sean evaluados continuamente y en tiempo real, lo que facilita la toma de decisiones para solucionar problemas y aprovechar oportunidades. (Tovar y Mota, 2007).

2.16 Gestión por procesos

Las empresas que basan su administración en modelos de gestión por procesos tienden a tener un mejor control e identificación de anomalías, puesto a que cada área funciona bajo procedimientos establecidos los cuales son medidos y evaluados constantemente.

“La gestión por procesos, posibilita a las empresas identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las diversas actividades que se producen, no solo consideradas de forma aislada, sino como parte de un conjunto estrechamente interrelacionado”.

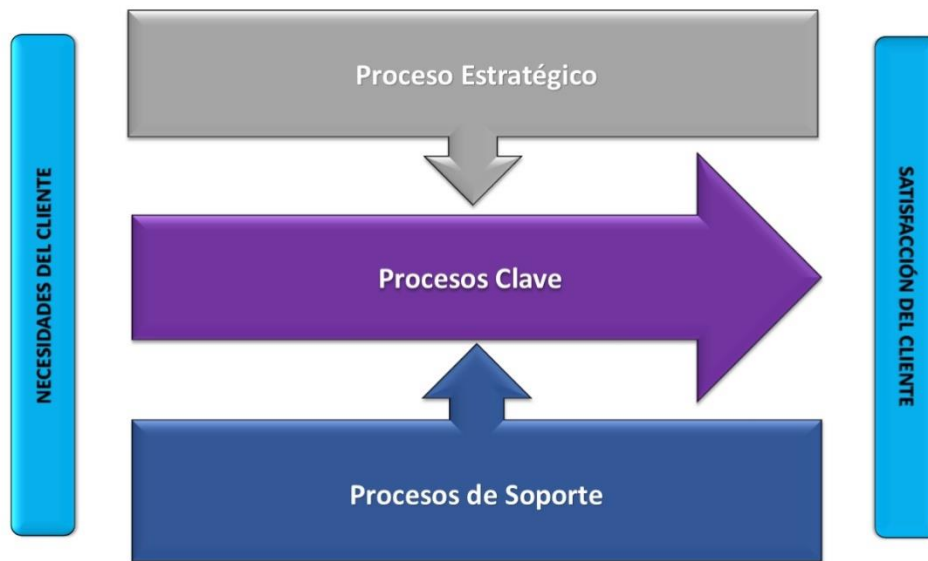
Martínez y Cegarra (2014). Entonces una vez definidos claramente los procesos administrativos de la Institución, su evaluación y control serían más efectivos.

2.17 Mapa de procesos

El mapa de procesos cumple con un papel primordial en cuanto a esquematizar de manera general y simplificada cómo se lleva a cabo la gestión en una empresa. En este caso el mapa de procesos correspondiente a la LDCP estará enfocado a los procesos administrativos, y cómo estos desarrollan, de tal forma que interactúen dentro de un sistema sinérgico donde los diversos tipos de procesos generan valor al cliente y contribuyen al logro de una mejora continua. Medina (2005), afirma que “El mapa de procesos establece, además, las conexiones (vínculos) entre los diversos tipos de procesos que contiene una organización” (p. 169).

Así cuando una empresa se gestiona en base a procesos es más fácil poder representar el sistema general que se maneja. Cabe recalcar que la complejidad de cada mapa de procesos es proporcional a la complejidad de la gestión en cada empresa. Esto no quiere decir que las pequeñas empresas no ameriten un mapa de procesos, puesto a que al realizarlo de manera simple, se lo puede modificar de acuerdo con las reestructuraciones organizacionales que se den a medida que la empresa crece.

Figura 2.7: Mapa de procesos



Fuente: Medina (2005).

Elaborado por: El investigador










2.18 Diagrama de flujos

Según Mejía (2006), “Es un método para describir gráficamente un proceso, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras similares. Permite conocer y comprender los procesos a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas comprometidas” (p.79).

Los flujogramas o diagramas de flujos permitirán que se esquematice los procesos concernientes a realizarse en cada área, donde se muestra de una forma clara las secuencias adecuadas de cada una de las actividades inmersas.

2.19 Símbolos del Diagrama de flujo

Figura 2.8: Símbolos de la norma (ASME) para elaborar Diagramas de flujo

Símbolos del diagrama de flujo		
	Operación	Se utiliza cada vez que hay un cambio de ítem
	Movimiento/Transporte	Se utiliza para indicar el movimiento de output entre locaciones
	Punto de decisión	Indica cual es el punto del proceso en el cual se debe tomar la decisión
	Inspección	Se utiliza para indicar que el flujo del proceso se ha detenido
	Documentación	Indica que el output de una actividad incluye información registrada en papel
	Espera	Se utiliza cuando un ítem o persona deba esperar
	Almacenamiento	Se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento controlado
	Dirección de flujo	Denota la dirección y el orden que corresponde
	Inicio/fin	Indica el inicio y el fin del proceso

Fuente: Mejía (2006)

Elaborado por: El investigador

2.20 Cadena de valor

Se considera que la cadena de valor describe cómo las actividades se relacionan entre sí para crear valor al cliente. Por lo que se debe trabajar con todas las áreas de la empresa,

de modo que cada una de ellas tenga claro el aporte que genera para agregar valor al producto que ofrece la organización. Para Wheelen&Hunger (2007):

La cadena de valor es una serie relacionada de actividades que crea valor, que se inicia con las materias primas, continúa con una serie de actividades de valor agregado involucradas en la producción y marketing de un producto y termina con los distribuidores que entregan los bienes terminados en las manos del consumidor final. (p.111).

2.21 Método CPIMC (cliente, proceso, indicadores, mejora continua)

Este método es un arquetipo utilizado como modelo el cual fue aplicado a la industria automotriz, que consiste en el levantamiento tanto de procesos clave como de soporte para identificar las necesidades inmersas en los mismos, que servirá para estructurar los parámetros bajo los cuales se va a desarrollar la gestión administrativa.

Entonces, una vez que las necesidades de cada proceso son planteadas, se procede a identificar los requerimientos de cada una de ellas para que sean ejecutadas correctamente de acuerdo con las exigencias de la organización, y así se genere un sistema orientado a la gestión por procesos y mejora continua.

2.21.1 Componentes del método CPIMC

Este método consta de 3 secciones las cuales deben ser desarrolladas en un orden determinado para que se lleve a cabo adecuadamente. Las secciones se detallan a continuación.

Primera sección

La primera sección incluye el nombre del proceso clave, la razón de ser del proceso y el beneficiario principal.

Figura 2.9: Primera sección del modelo CPIMC

Nombre del proceso	Razón de ser de proceso	Principal beneficiario

Fuente: Tovar A. & Mota A. (2007)

Elaborado por: El investigador

- **Nombre del proceso:** Se detalla el nombre del proceso Clave o principal.
- **Razón de ser del proceso:** Se detalla el objetivo por el cual existe el proceso, es decir por qué motivo existe dicho proceso clave (misión del proceso).
- **Beneficiario Principal:** Incluye el siguiente proceso, el mismo que va a recibir la información procesada para que pueda empezar a desarrollarse.

Segunda sección

Esta sección incluye al cuadrante de cliente y de necesidades. El nombre del proceso es el mismo.

Figura 2.10: Segunda sección del modelo CPIMC

Nombre del proceso	Cliente	Necesidades

Fuente: Tovar A. & Mota A. (2007)

Elaborado por: El investigador

- **Cliente:** Este cuadrante incluye el nombre del beneficiario principal, en este caso es el siguiente proceso.
- **Necesidades:** Aquí se detalla todas las necesidades generales que requieren ser satisfechas para la ejecución del proceso.

Tercera Sección

En esta sección se incluye el cuadrante de especificaciones. Los demás cuadrantes se mantienen.

Figura 2.11: Tercera sección del modelo CPIMC

Nombre del proceso	Cliente	Necesidades	Especificaciones

Fuente: Tovar A. & Mota A. (2007)

Elaborado por: El investigador

- **Especificaciones:** Aquí se detallan los requerimientos necesarios para cada una de las necesidades se cumplan con efectividad.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

El modelo de investigación que se va a realizar en el proyecto va a tener un enfoque cualitativo, debido a que se va a abordar en su mayoría aspectos de análisis crítico con la aplicación de herramientas acorde a los propósitos del levantamiento de información, para en base a esto, poder representarla de manera clara y detallada. Una vez cumplida esta etapa, se podrá definir en qué situación se encuentra la institución, y a que aspectos se les debe asignar mayor prioridad.

3.1 Método deductivo inductivo

Se partirá de lo general a lo particular, es decir, primeramente se realizará un análisis macro de la situación actual en la que se encuentra la institución, para posteriormente abordar planos más específicos concernientes a cada área de la misma, esto permitirá encontrar los puntos críticos en donde se originan los problemas, y así plantear soluciones específicas a los mismos.

3.2 Investigación Descriptiva

Esta investigación se enmarca en el plano de un análisis descriptivo, mediante la recolección de datos e información sobre una base teórica, que permitirá conceptualizar todas las actividades y procesos que se ejecutan dentro de la institución, para de esta forma tener una perspectiva mucho más clara y amplia que servirá de base para formular criterios y propuestas de mejora.

3.3 Investigación de Campo

La investigación se desarrolla directamente en la Liga Deportiva lo cual genera una interacción directa con las fuentes de información tanto a un nivel general como individual, lo que da como resultado una información veraz y oportuna, mediante la interacción activa dentro del entorno de investigación.

3.4 Investigación Bibliográfica

Se fundamentan todos los criterios de análisis en bases teóricas mediante consultas en diversas fuentes como: revistas, libros, tesis, investigaciones y trabajos relacionados con el tema, textos, apuntes, internet y medios digitales. Lo cual permite que el proyecto gire en torno a parámetros teóricos concernientes al tema y fuentes que sirvan de apoyo para el mismo.

3.5 Instrumentos de recolección de datos

Para cumplir el primer objetivo específico del proyecto, que es determinar la situación actual de la institución, se va a utilizar la entrevista como técnica de recolección de datos. Esta técnica está relacionada directamente con los propósitos del proyecto, ya que brinda un testimonio directo de los implicados en el desarrollo de los procesos dentro de la institución.

Además, este instrumento sirve de apoyo para sustentar la propuesta, que es realizar un levantamiento general de procesos administrativos, ya que brinda pautas que podrán utilizarse como guía para la elaboración de la misma.

3.5.1 Entrevista

Al consistir este proyecto en un levantamiento de procesos administrativos, mediante la formación de un modelo en donde se los esquematiza, se va plantear un modelo general en donde se incluye los requerimientos y especificaciones emitidos por parte de quien esté a cargo de la institución, es por eso que se escogió este instrumento como medio de recolección de datos.

La entrevista es una técnica que cumple con los requerimientos necesarios para el presente proyecto, al ser un método en donde la información recolectada se la obtiene de primera mano, y por lo tanto proporciona una gran veracidad de la información. Además permite

que exista una adecuada flexibilidad en torno se desarrolla la misma, al poder aclarar situaciones y despejar dudas inmediatamente.

La entrevista se la realizó al encargado actual de la LDCP, quien está al tanto de los procedimientos que se llevan a cabo actualmente en la institución, así como los aspectos legales y organizativos, además posee un vasto conocimiento sobre la administración de este tipo de instituciones, por lo cual se hará cargo de la misma en el presente periodo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En la entrevista realizada se pudo obtener información relevante, la cual corrobora el problema que existe en la LDCP, así como da indicios que servirán como referencias para poder estructurar la propuesta adecuadamente.

Debido a que el entrevistado tiene un amplio conocimiento sobre la administración de este tipo de instituciones, pudo dar opiniones muy cerca de la realidad en la cual esta vive.

En primer lugar se pudo notar que los miembros de la LDCP, están totalmente conscientes del problema que surge en la institución, el cual se centra en una falta de atención en aplicar un modelo formal con el que se pueda administrar la institución adecuadamente.

El entrevistado afirmó que si una institución no tiene bien organizada su parte administrativa, no puede alcanzar con los fines establecidos por los organismos quienes las controlan. Entonces al no poder elegir que los próximos directivos cuenten con conocimientos básicos de administración, la LDCP queda expuesta a que el problema se repita, y así redundar en el mismo una y otra vez. Sin embargo al estar consciente de los

inconvenientes que se dan en la gestión de la institución, la entrevista se dio de manera eficiente y en los términos que se esperaba.

En cuanto a la capacitación se pudo notar que los candidatos propensos a ocupar algún cargo dentro de la institución, no siempre van a tener conocimientos administrativos, por lo que sería de gran utilidad la creación de un modelo sencillo y fácil de comprender, de modo que para aplicarlo no se necesite ser un experto en administración, ni tener amplios conocimientos en gestión por procesos.

Además se pudo confirmar que la LDCP se gestiona con un considerable grado de empirismo, y que de existir algún tipo de procesos en su manejo, estos no son identificados y desarrollados adecuadamente. Entonces, al ingresar una nueva administración, esta no podría seguir algún tipo de pautas o lineamientos establecidos formalmente. Esto ocasionaba que se desarrolle un modo de administración totalmente diferente, y ese cambio producía gran impacto tanto en los empleados como en los usuarios de la institución.

Al tener el entrevistado una amplia trayectoria en el manejo de instituciones deportivas, que ciertamente no está muy relacionadas a la gestión por procesos, sabía que la gestión por procesos estaba más enfocada a empresas e industrias que se dedican a la producción, más no aplicada a la gestión administrativa en sí. Lo cual mostraba una amplia perspectiva de lo que se podía aportar a la institución.

También se pudo corroborar que el problema de la institución partía de su manejo poco técnico e informal, al confirmar que la LDCP nunca había basado su gestión en un modelo de administración, y que la misma operaba en base a las necesidades que se presentaban paulatinamente. Entonces se comprobó que no tenían una planificación de actividades, ni objetivos por cumplir. Tampoco disponían de un departamento que se encargue del tema, por lo que se notaba claramente que el potencial de la institución no se explota en su totalidad.

El entrevistado agregó, que un modelo el cual se base en el proceso administrativo sería muy beneficioso para la institución, además aclaro que no todas las instituciones deportivas tenían un modelo basado en procesos administrativos, y es por eso que los problemas entre ellas eran similares, no se podían identificar la raíz de las fallas, y muchas veces se daba solución a daños colaterales, mas no se atendía el punto en donde se generaban. Entonces sería de gran beneficio la aplicación de un modelo basado en el levantamiento de procesos, que sirva de base a quienes ocupen el papel de administradores, y proporcione lineamientos concisos para llevar a cabo una gestión más ordenada y un logro de objetivos más eficiente.

En cuanto a los aspectos de Planeación que el entrevistado consideraba relevantes para la LDCP, hizo énfasis en plazo de los objetivos y a la forma en que debe desarrollarse para cumplir las metas institucionales.

En lo referente a Organización, se pudo notar que es relevante para la institución que las actividades realizadas por los empleados estén acorde a sus aptitudes y capacidades, lo cual no se había aplicado anteriormente.

En cuanto la Dirección, los aspectos a los que se les puso más énfasis fueron, en primer lugar a la falta de comunicación que se daba internamente, a las quejas y sugerencias por parte de los empleados, y a las órdenes e instrucciones por parte de los jefes. En segundo lugar a la motivación necesaria para que los empleados cumplan su trabajo con eficiencia y entusiasmo. Y en tercer lugar, a la importancia de un ambiente organizacional adecuado.

Y por último sobre el control se analizó que era relevante que se diera una adecuada identificación de errores en la parte operativa de la Liga, así como un mejor control laboral para mejorar la eficiencia de la institución.

Figura 4.1: Diagnostico FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Alianza estratégica con el GAD Municipal de Pujilí. • Apoyo directo del Ministerio del Deporte. • Antecedentes favorables en cuanto a logros deportivos. • Equipamiento olímpico apropiado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto número de clientes potenciales dentro del sector. • Alta probabilidad de reconocimiento por logros deportivos. • Única Institución de formación deportiva en el sector. • Instalaciones con capacidad de expansión.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de un modelo administrativo. • Personal con bajo conocimiento en administración. • Estructura organizacional inadecuada. • Falta de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de políticas y normativas públicas. • Cambios de Administración repentinos. • Discrepancias políticas. • Incertidumbre en cuanto al financiamiento público.

Elaborado por: El investigador

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Antecedentes

La LDCP con más de 15 años al servicio de la comunidad, es una de las instituciones más reconocidas del cantón, destacándose por el nivel y el potencial de sus deportistas. La institución no siempre ha realizado las mismas actividades, ni ha estado ubicada en el mismo sitio, y cada transición que ha tenido, ha sido objeto de nuevos cambios en cuanto a la gestión y prestación servicios. Progresivamente ha incrementado el número de disciplinas, hasta trabajar hoy en día con más de 7, lo que amerita una mayor atención en cuanto su manejo y control. Por este motivo actualmente se ha destinado un edificio donde se coordinan todas sus actividades y se desarrollan varias de sus disciplinas, entre ellas: box, levantamiento de pesas, taekwondo, básquetbol, ajedrez, entre otras.

5.2 Justificación

Debido al crecimiento que ha tenido la institución, su gestión se ha tornado cada vez más compleja, por lo que los métodos de administración convencionales que se han aplicado hasta la actualidad no cubren con los requerimientos presentes. Es por esta

razón que un levantamiento de procesos administrativos en la LDCP servirá de gran apoyo para esquematizar en un modelo los procesos necesarios para que la institución pueda gestionarse de una manera más eficiente. Este esquema cumplirá la función de un mapa que establezca dichos procesos administrativos, y guíe tanto a la administración actual como a las futuras en el desarrollo de un modelo gestión sistemático, de tal manera que evite las confusiones y los problemas comunes de transición que conlleva cada cambio de gestión.

5.3 Objetivo general

- Desarrollar un modelo administrativo basado en el levantamiento de procesos para que la LDCP tenga los lineamientos adecuados para poder efectuar su gestión de manera efectiva.

5.4 Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de la Liga Deportiva Cantonal de Pujilí.
- Construir las herramientas para el desarrollo del Levantamiento de Procesos.
- Elaborar los flujos de procesos para la mejora de la gestión administrativa de la Liga Deportiva Cantonal de Pujilí.

5.5 Misión

Fomentar el espíritu deportivo para formar deportistas de excelencia que enaltezcan el nombre del cantón y sirvan de ejemplo para crear una cultura en donde el deporte sea parte fundamental en el estilo de vida de la sociedad local.

5.6 Visión

Pretendemos crear un sistema en donde se forme un equipo de deportistas de elite que destaquen en su disciplina, y se conviertan en técnicos formadores de nuevas generaciones de deportistas con la misma visión de contribuir en el desarrollo deportivo de la comunidad local.

5.7 Valores

- **Responsabilidad:** Compromiso de realizar las labores pertinentes con entusiasmo mediante el buen uso de los recursos encargados.
- **Trabajo en equipo:** Espíritu de cooperación que permita agrupar esfuerzos orientados hacia un objetivo en común.
- **Compromiso:** Gran sentido de pertenencia institucional en donde se realicen las actividades con efectividad e iniciativa propia.
- **Disciplina:** Realizar cada actividad con determinación y enfoque sin desviarse del objetivo principal.
- **Integridad:** Proceder con coherencia y ética en todo momento y circunstancia.

5.8 Desarrollo del levantamiento de procesos (clave y de soporte)

El modelo que se presenta a continuación está diseñado para que la gestión de la LDCP se lleve de una forma ordenada y enfocada a alcanzar los objetivos planteados eficazmente. Este modelo detalla cada paso que se debe desarrollar para cumplir con el proceso administrativo, y está esquematizado de tal forma que cualquiera que lo lea pueda entenderlo sin mucho esfuerzo. Cada uno de los cuadros que conforma el modelo será explicado y se detallará la función que cumple de manera práctica.

En el primer casillero “nombre del proceso” se coloca la denominación del proceso clave o general. En este caso la planeación, que vendría a ser el primer proceso que hay que desarrollar para dar marcha al modelo administrativo.

En el siguiente casillero “Razón de ser del proceso” se coloca la razón de ser de la planeación, es decir, cuál es la función de la planeación y cómo esta aporta al proceso administrativo.

Por último, en el casillero “Principal beneficiario”, se coloca el nombre del siguiente proceso clave, el cual va a recibir todo el desarrollo que alcanzó el proceso anterior. En este caso es el proceso Organización, tal como se observa en la figura 5.1.

Figura 5.1: Primera sección del modelo CPIMC (Proceso Planeación).

Responsable: Lic. Víctor Hugo Heredia		
Nombre del proceso	Razón de ser del proceso	Principal beneficiario
Planeación	Determinar el curso de acción a seguirse mediante el establecimiento de pautas, parámetros y métodos para alcanzar los objetivos deseados.	Organización

Elaborado por: El investigador

En la segunda sección del modelo, el nombre del proceso es el mismo proceso clave; en el casillero “cliente” va el nombre del principal beneficiario, en este caso el proceso “Organización”; y en el último casillero “Necesidades” se coloca todos los elementos que requieren ser resueltos para que el proceso clave “Planeación” sea desarrollado en su totalidad, así como se detalla en la figura 5.2.

Figura 5.2: Segunda sección del modelo CPIMC (Proceso Planeación).

Nombre del proceso	Cliente	Necesidades
Planeación	Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los objetivos a corto, mediano y largo plazo. • Desarrollar un plan estratégico para el logro de objetivos. • Diseñar un manual de funciones. • Establecer condiciones y especificaciones bajo las cuales se van a desarrollar las actividades.

Elaborado por: El investigador.

En la tercer sección de modelo se incluye el casillero “Especificaciones” en donde van todas las especificaciones o procesos de soporte que hay que desarrollar para cumplir con cada necesidad descrita en el segundo cuadro. Entonces para que el proceso clave de Planeación se lleve a cabo de manera óptima, se debe resolver todo los asuntos referentes a: planteamiento de objetivos, elaboración del plan estratégico, creación de manual de funciones, y establecimiento de condiciones y políticas de gestión, como se puede ver en la figura 5.3.

Figura 5.3: Tercera sección del modelo CPIMC (Proceso Planeación).

Nombre del proceso	Cliente	Necesidades	Especificaciones (procesos de soporte)
Planeación	Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la temporalidad de cada objetivo • Determinar número de objetivos (generales y específicos) • Identificación de objetivos. • Identificación de obstáculos • Priorizar objetivos (filtrar). • Aprobación de los objetivos mediante junta

		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un plan estratégico para el logro de objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar mediante un análisis de la situación actual. • Determinar prioridades estratégicas en base los objetivos • Determinar la misión y visión estratégica. • Crear una filosofía institucional. • Formular estrategias y tácticas. • Establecer el plan de acción en base a los objetivos. (POA) • Aprobación del plan mediante junta.
		<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un manual de funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir la estructura organizacional de la institución. • Realizar un análisis de ocupaciones de cada uno de los cargos. • Establecer requisitos para cada uno de los cargos (perfil, estudios, experiencia) • Aprobación del manual mediante junta.

		<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de condiciones y especificaciones bajo las cuales se van a desarrollar las actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas institucionales • Determinar políticas generales, departamentales y si son necesarias, específicas. • Aprobación de políticas mediante junta. • Determinar indicadores de desempeño. • Aprobación de indicadores mediante junta
--	--	---	--

Elaborado por: El investigador.

Para continuar con el segundo proceso clave que vendría a ser la Organización, debe haberse cumplido por lo menos con un 90% de avance del proceso precedente. Entonces una vez que se haya verificado que se dispone de los parámetros necesarios para continuar con el siguiente proceso, se empieza a desarrollar la primera parte del modelo, exactamente como se lo hizo con el primer proceso clave, en este caso el cliente o beneficiario principal vendría a ser el proceso “Dirección”. (Véase figura 5.4).

Figura 5.4: Primera sección del modelo CPIMC (Proceso Organización).

Responsable: Lic. Víctor Hugo Heredia		
Nombre del proceso	Razón de ser del proceso	Principal beneficiario
Organización	Asignar recursos, puestos, cargos y actividades de manera que toda la organización trabaje de forma sinérgica para la consecución de los objetivos.	Dirección

Elaborado por: El investigador.

En cuanto a la segunda sección del proceso Organización se definieron cuidadosamente las necesidades debido a que este era un punto estratégico que debía ser tratado con más atención para lograr resultados adecuados en la gestión de la institución. (Véase figura 5.5).

Figura 5.5: Segunda sección del modelo CPIMC (Proceso Organización)

Nombre del proceso	Cliente	Necesidades
Organización	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • División del trabajo • Jerarquizar cada uno de los puestos • Establecer los departamentos necesarios • Definir las funciones, actividades y responsabilidades. • Coordinación del trabajo

Elaborado por: El investigador

La tercera sección del modelo detalla cada especificación que debe ser desarrollada para que las necesidades planteadas se cumplan. Cada necesidad debe ser completada en un tiempo determinado por la persona o departamento encargado en desarrollar el modelo.

La organización es clave en el desarrollo de este modelo debido a que fue uno de los problemas principales a resolverse dentro de la institución. En diversos puntos de las especificaciones, se ha colocado puntos de control, en donde se verificar que todo marche de acuerdo a lo previsto, y si es necesario, tomar medidas correctivas a tiempo. (Véase figura 5.6).

Figura 5.6: Tercera sección del modelo CPIMC (Proceso Organización).

Nombre del proceso	Cliente	Necesidades	Especificaciones (procesos de soporte)
Organización	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • División del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las aptitudes de cada miembro de la organización. • Agrupar con flexibilidad al personal en base a sus aptitudes y habilidades. • Coordinar horarios y tiempos de trabajo. • Definir un tiempo de prueba. • Evaluar resultados e identificar dificultades. • Reorganizar si es necesario.

			<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de la división del trabajo mediante junta. • Retroalimentar.
		<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquizar cada uno de los puestos 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la cantidad de puestos de acuerdo a la estructura organizacional de la institución. • Aprobación de concordancia de los puestos con la estructura organizacional. • Determinación de sueldos y salarios. • Aprobación de asignación de sueldos y salarios mediante junta. • Determinación de políticas jerárquicas (de haberlas incluido en la planeación) •
		<ul style="list-style-type: none"> • Asignar las funciones, actividades y responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar las funciones al personal en base al manual. • Aclarar dudas en cuanto a las funciones y responsabilidades. • Establecer un tiempo de acople y corrección de errores.
			<ul style="list-style-type: none"> • Asignar instalaciones a cada uno de los puestos.

		<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de instalaciones y recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar la forma de manejo de las instalaciones. • Asignar recursos a cada uno de los puestos. • Creación de registro para asignación de recursos a los responsables de cada puesto.
		<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar un coordinador para cada área. • Asignar responsabilidades del coordinador. • Establecimiento de una agenda de trabajo y reuniones mediante junta. • Aprobación de agenda de trabajo y reuniones. • Socializar métodos y términos de flujo de información.

Elaborado por: El investigador

El tercer proceso clave es la dirección, como se lo ha hecho anteriormente con los otros dos procesos clave precedentes, en la primera parte del modelo se detalla la misión, en este caso de la Dirección.

Para empezar con este proceso se requiere tener un mínimo de avance general del 45%, y del 90% del proceso precedente. (Véase figura 5.7).

Figura 5.7: Primera sección del modelo CPIMC (Proceso Dirección).

Responsable: Prof. Carlos Tapia		
Nombre del proceso	Razón de ser del proceso	Principal beneficiario
Dirección	Hacer funcionar todas las partes implicadas en la gestión de la organización, de tal forma que se logre alcanzar un alto grado de eficiencia sinérgica en base al trabajo en equipo y la motivación.	Control

Elaborado por: El investigador.

Para continuar con el proceso “Dirección” se establecieron 5 necesidades las cuales están enfocadas a lograr un alto rendimiento en el desempeño del personal. Al no tener la LDCP parámetros de dirección, no se explotaba el potencial de los trabajadores en su totalidad, y es por eso que no se llegaba a concretar ciertos propósitos que se plateaban en la institución. Así al desarrollar puntos estratégicos como la integración, la comunicación y la motivación, se lograra que el personal genere un alto grado de pertenencia con la institución y así se alcance a cumplir con los objetivos planteados. (Véase la figura 5.8).

Figura 5.8: Segunda sección del modelo CPIMC (Proceso Dirección)

Nombre del proceso	Cliente	Necesidades
Dirección	Control	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones asertiva. • Integración • Comunicación • Motivación y capacitación • Liderazgo efectivo

Elaborado por: El investigador

En cuanto a las especificaciones de este proceso, se hizo énfasis en el desarrollo personal de los trabajadores, por consiguiente se incluyó varios puntos como: desarrollo del espíritu de equipo, socialización de la filosofía institucional, entre otros, los cuales tratan de promover el desarrollo del ambiente organizacional e individual dentro de la institución. (Véase figura 5.9).

Figura 5.9: Tercera sección del modelo CPIMC (Proceso Dirección).

Nombre del proceso	Cliente	Necesidades	Especificaciones (procesos de soporte)
Dirección	Control	<ul style="list-style-type: none"> • Integración 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Selección. • Inducción. • Integración • Capacitación y desarrollo.

		<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones asertiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el problema • Analizar el problema. • Plantear alternativas de solución. • Elegir entre alternativas. • Aplicar resoluciones.
		<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de métodos y protocolos de comunicación formal e informal. • Definición de métodos y protocolos de comunicación vertical (quejas, reportes, ordenes, instrucciones) y horizontal (memorándum, circulares, etc.) • Retroalimentación
		<p>Motivación y capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar la filosofía institucional de participación. • Aplicar planes de recompensa. • Identificar y satisfacer las necesidades de los empleados • Aplicar técnicas de motivación en grupo cada determinado tiempo.

			<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el espíritu de equipo. • Poner en práctica la administración por participación. • Creación de un ambiente organizacional adecuado. • Identificación y eliminación de prácticas no motivadoras.
		<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Actuar bajo el principio del ejemplo. • Trabajar en el marco del liderazgo participativo. • Analizar e influir en la comunicación. • Adecuar relaciones jefe- subordinado. • Observancia de la motivación. • Incentivar la disciplina. • Corrección de errores.

Elaborado por: El investigador

El último proceso clave denominado “Control” cumple una función muy impórtate tanto como proceso clave así como proceso de desarrollo del modelo, (Véase figura 5.10). Para que cada proceso clave se ejecute adecuadamente, deben existir actividades de supervisión y control que a más de estar incluidas dentro de las especificaciones, deben

ser analizadas bajo criterios alternativos por el departamento que se encargue de la aplicación del modelo. Todo esto vendrá a estar detallado en los procesos estratégicos.

Figura 5.10: Primera sección del modelo CPIMC (Proceso Control).

Responsable: Prof. Carlos Tapia		
Nombre del proceso	Razón de ser del proceso	Principal beneficiario
Control	Medir y evaluar el desempeño así como tomar acciones correctivas cuando sea necesario para asegurar la obtención de objetivo de acuerdo al plan.	Proceso global

Elaborado por: El investigador.

En cuanto a las necesidades del proceso (Control) se hizo hincapié en la retroalimentación y en la toma de medidas correctivas, con procesos de soporte que ayuden a que el control se cumpla con total efectividad dentro de la aplicación del modelo, para evitar contratiempos y desperdicio de recursos. (Véase figura 5.11).

Figura 5.11: Segunda sección del modelo CPIMC (Proceso Control)

Nombre del proceso	Cliente	Necesidades
Control	Proceso global	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer métodos y técnicas para medir los resultados. • Medición de resultados. • Tomar medidas correctivas. • Retroalimentación.

Elaborado por: El investigador

Por último se presenta la tercera sección del modelo dentro del proceso (Control) la cual incluye una serie de procesos de soporte orientados a lograr el cumplimiento óptimo de los objetivos institucionales planteados. Estos procesos de soporte incluyen el establecimiento de indicadores que reflejen claramente el avance y rendimiento de la gestión administrativa, para así poder identificar los puntos que requieren algún tipo de mejora u optimización. (Véase figura 5.12).

Figura 5.12. Tercera sección del modelo CPIMC (Proceso Control).

Nombre del proceso	Cliente	Necesidades	Especificaciones (procesos de soporte)
Control	Proceso global	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer métodos y técnicas para medir los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de estándares en cada uno de los procesos • Establecimiento de indicadores en cada uno de los procesos • Establecimiento de parámetros para el control preliminar • Establecimiento de parámetros para control concurrente • Establecimiento de parámetros para control de retroalimentación
		<ul style="list-style-type: none"> • Medición de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretación de indicadores y evaluación del desempeño • Comprobación de resultados con estándares.

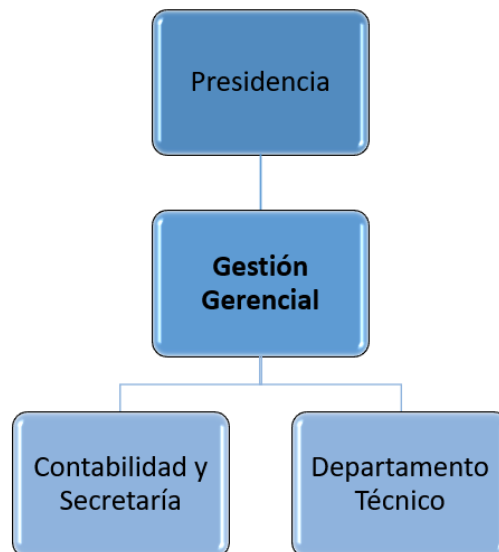
		<ul style="list-style-type: none"> • Tomar medidas correctivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la ubicación exacta del problema • Analizar el problema • Plantear alternativas de corrección. • Evaluar alternativas. • Elegir entre alternativas. • Aplicar medidas correctivas
		<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir periodos de retroalimentación (mensual, trimestral, anual). • Analizar los resultados de desempeño en cada uno de los procesos. • Socializar pros y contras producidos. • Identificar problemas producidos. • Analizar los problemas. • Analizar los métodos de corrección que se aplicaron. • Evaluar los métodos de corrección. • Plantear soluciones alternativas.

Elaborado por: El investigador.

5.9 Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos son los responsables de lograr que el modelo se cumpla adecuadamente, al analizar las posibles circunstancias que se puedan dar en el entorno, así como las condiciones en las que se lo desarrolle. Para esto es necesario incluir un departamento de gestión gerencial que se encargue de esta labor estratégica.

Figura 5.13: Organigrama incluido el departamento de Gestión Gerencial



Elaborado por: El investigador

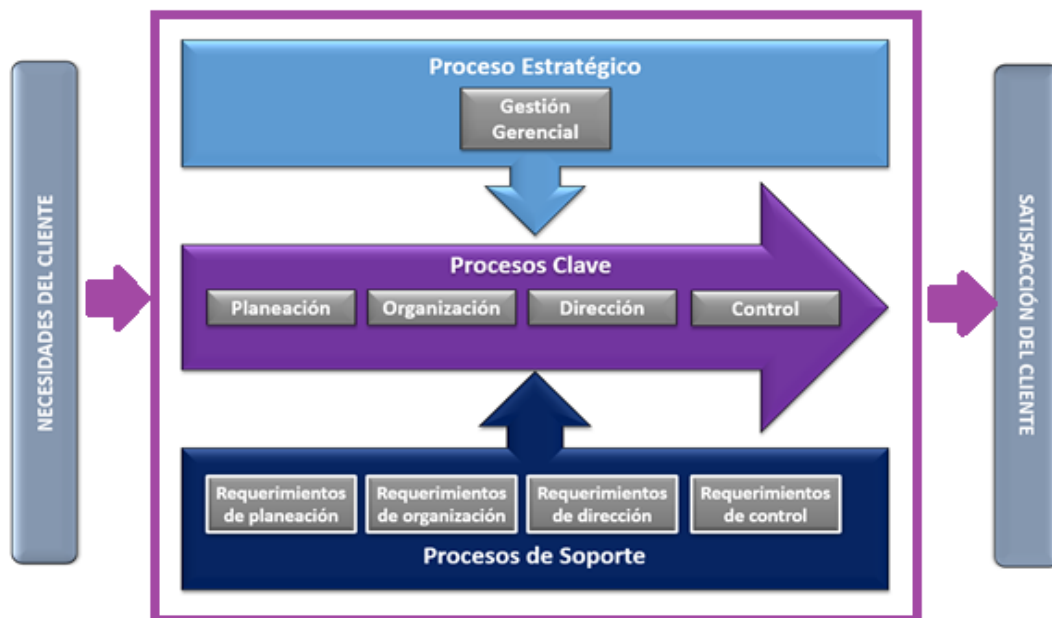
El departamento de gestión gerencial se encargará básicamente de los siguientes procesos estratégicos:

- Establecer políticas y procedimientos para la implementación del modelo
- Asignar y coordinar los responsables de la aplicación del modelo

- Definir un plan de acción para la aplicación del modelo
- Diseñar un plan de control de avance del modelo
- Evaluar los avances y resultados obtenidos
- Realizar una retroalimentación que genere una mejora continua

Una vez que se haya determinado los procesos clave, procesos de soporte y procesos estratégicos, el mapa de procesos quedaría de la siguiente forma: (Véase figura 5.14).

Figura 5.14: Mapa de procesos administrativos.



Elaborado por: El investigador.

5.10 Indicadores

Una vez que ya se haya establecido cada proceso clave, este va a tener un seguimiento mediante indicadores de objetivo. Con esto lo que se pretende lograr es monitorear la

ejecución y el avance del modelo, y así poder corregir cualquier anomalía que se presente en el transcurso de su aplicación. De esta forma se va a poder determinar el porcentaje de cumplimiento de cada necesidad a medida que se aplica el modelo.

Cabe recalcar que para que se pueda continuar con el cumplimiento de la siguiente necesidad, se debe lograr un resultado mínimo del 90% de la necesidad anterior. (Véase figuras: 5.15, 5.16, 5.17, 5.18).

Entonces, para optimizar la aplicación del modelo es necesario un monitoreo constante mediante los indicadores, pero para esto se debe definir un tiempo de consecución de cada proceso clave, por ejemplo, si la primera necesidad consta de 5 requerimientos o procesos de soporte, estos deberán ser completados en un tiempo límite de (X) días, y su avance será monitoreado cada cierto tiempo (de acuerdo como lo establezca el departamento de Gestión Gerencial). Este porcentaje de avance estará reflejado en el casillero de “Resultado” de la matriz de indicadores.

El tiempo será determinado específicamente por el departamento de gestión gerencial en base a la capacidad y necesidades de la organización. Esto formará parte de los procesos estratégicos.

Figura 5.15: Indicador de objetivo (Planeación).

Proceso clave	Necesidades del proceso clave	Indicador de resultado	Objetivo	Resultado ¹
PLANEACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo. 	Número de especificaciones cumplidas sobre número de especificaciones planteadas x 100	100% de cumplimiento	
	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un manual de funciones. 	Número de especificaciones cumplidas sobre número de especificaciones planteadas x 100	100% de cumplimiento	
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer condiciones y especificaciones bajo las cuales se van a desarrollar las actividades. 	Número de especificaciones cumplidas sobre número de especificaciones planteadas x 100	100% de cumplimiento	
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan estratégico para el logro de objetivos. 	Número de especificaciones cumplidas sobre número de especificaciones planteadas x 100	100% de cumplimiento	

Elaborado por: El investigador.

¹ El resultado será determinado a medida que se desarrolle el modelo.

Figura 5.16: Indicador de objetivo (Organización).

Proceso clave	Necesidades del proceso clave	Indicador de resultado	Objetivo	Resultado
ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • División del trabajo 	Número de especificaciones cumplidas / número de especificaciones planteadas x 100	100% de cumplimiento	
	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquizar cada uno de los puestos 	Número de especificaciones cumplidas / número de especificaciones planteadas x 100	100% de cumplimiento	
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los departamentos necesarios 	Número de especificaciones cumplidas / número de especificaciones planteadas x 100	100% de cumplimiento	
	<ul style="list-style-type: none"> • Definir las funciones, actividades y responsabilidades 	Número de especificaciones cumplidas / número de especificaciones planteadas x 100	100% de cumplimiento	
	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación del trabajo 	Número de especificaciones cumplidas / número de especificaciones planteadas x 100	100% de cumplimiento	

Elaborado por: El investigador.

Figura 5.17: Indicador de objetivo (Dirección).

Proceso clave	Necesidades del proceso clave	Indicador de resultado	Objetivo	Resultado
DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones asertiva. 	Número de especificaciones cumplidas / número de especificaciones planteadas x 100	100% de cumplimiento	
	<ul style="list-style-type: none"> • Integración 	Número de especificaciones cumplidas / número de especificaciones planteadas x 100	100% de cumplimiento	
	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación 	Número de especificaciones cumplidas / número de especificaciones planteadas x 100	100% de cumplimiento	
	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación y capacitación 	Número de especificaciones cumplidas / número de especificaciones planteadas x 100	100% de cumplimiento	
	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo efectivo 	Número de especificaciones cumplidas / número de especificaciones planteadas x 100	100% de cumplimiento	

Elaborado por: El investigador.

Figura 5.18: Indicador de objetivo (Control).

Proceso clave	Necesidades del proceso clave	Indicador de resultado	Objetivo	Resultado
CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer métodos y técnicas para medir los resultados. 	Número de especificaciones cumplidas / número de especificaciones planteadas x 100	100% de cumplimiento	
	<ul style="list-style-type: none"> • Medición de resultados. 	Número de especificaciones cumplidas / número de especificaciones planteadas x 100	100% de cumplimiento	
	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar medidas correctivas. 	Número de especificaciones cumplidas / número de especificaciones planteadas x 100	100% de cumplimiento	
	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación. 	Número de especificaciones cumplidas / número de especificaciones planteadas x 100	100% de cumplimiento	

Elaborado por: El investigador.

5.11 Diagramas de flujo

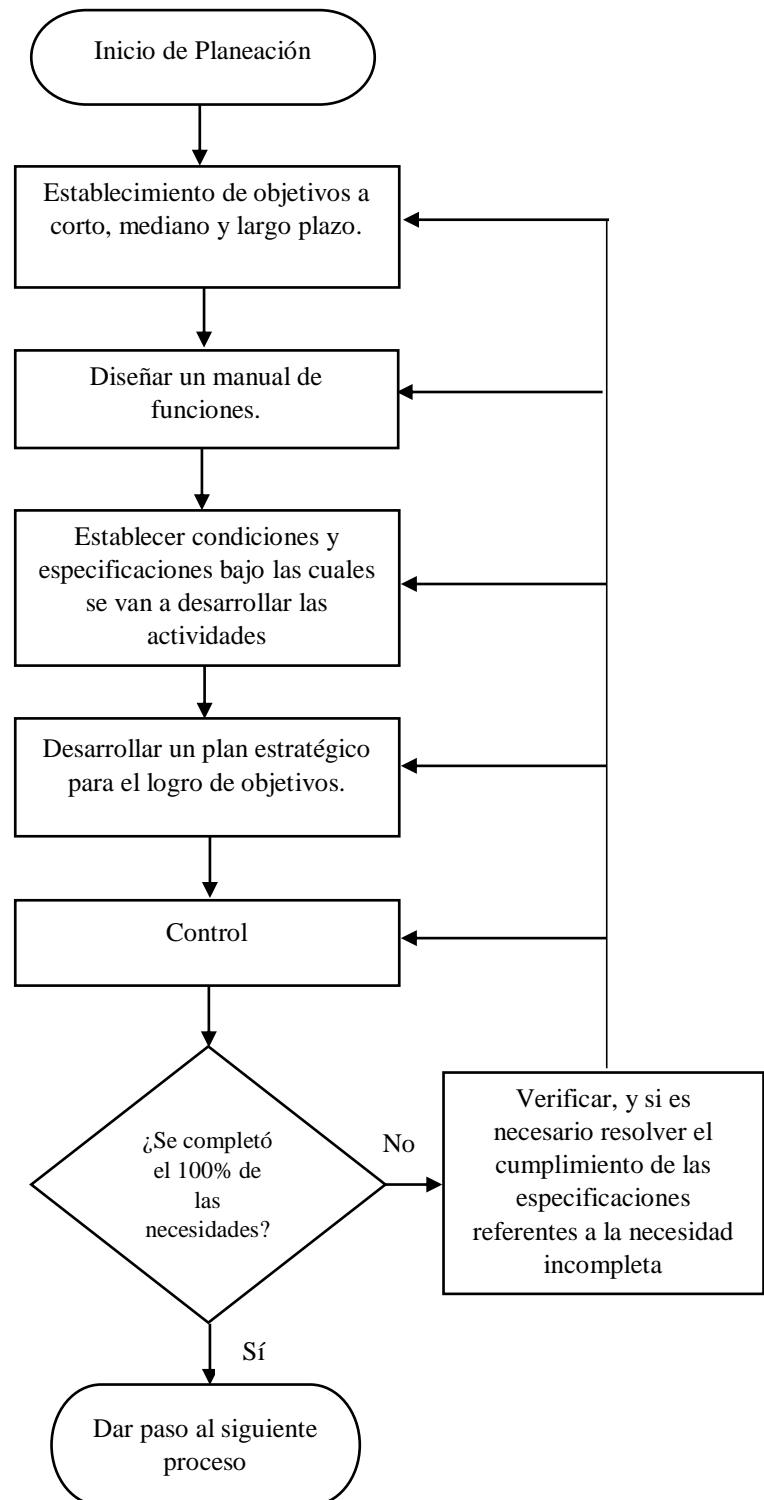
Como método de representación gráfica se utilizó los diagramas de flujo, los cuales permiten esquematizar de forma clara como están estructurados los procesos que se van a desarrollar, así como la forma en que van a estar distribuidos cada uno de los mismos.

Además de presentar de manera general cómo va a estructurarse el flujo de procesos, muestra en qué etapa es pertinente realizar un control para evaluar el desarrollo de los mismos, y así determinar si se lo lleva adecuadamente.

Con esto se podrá comprobar que se cumplan los objetivos planteados, y en caso de que se detecte alguna irregularidad en la etapa de control, el diagrama muestra gráficamente qué acciones tomar y hacia dónde dirigirse, para que una vez se haya solucionado el problema se pueda continuar con el desarrollo del modelo.

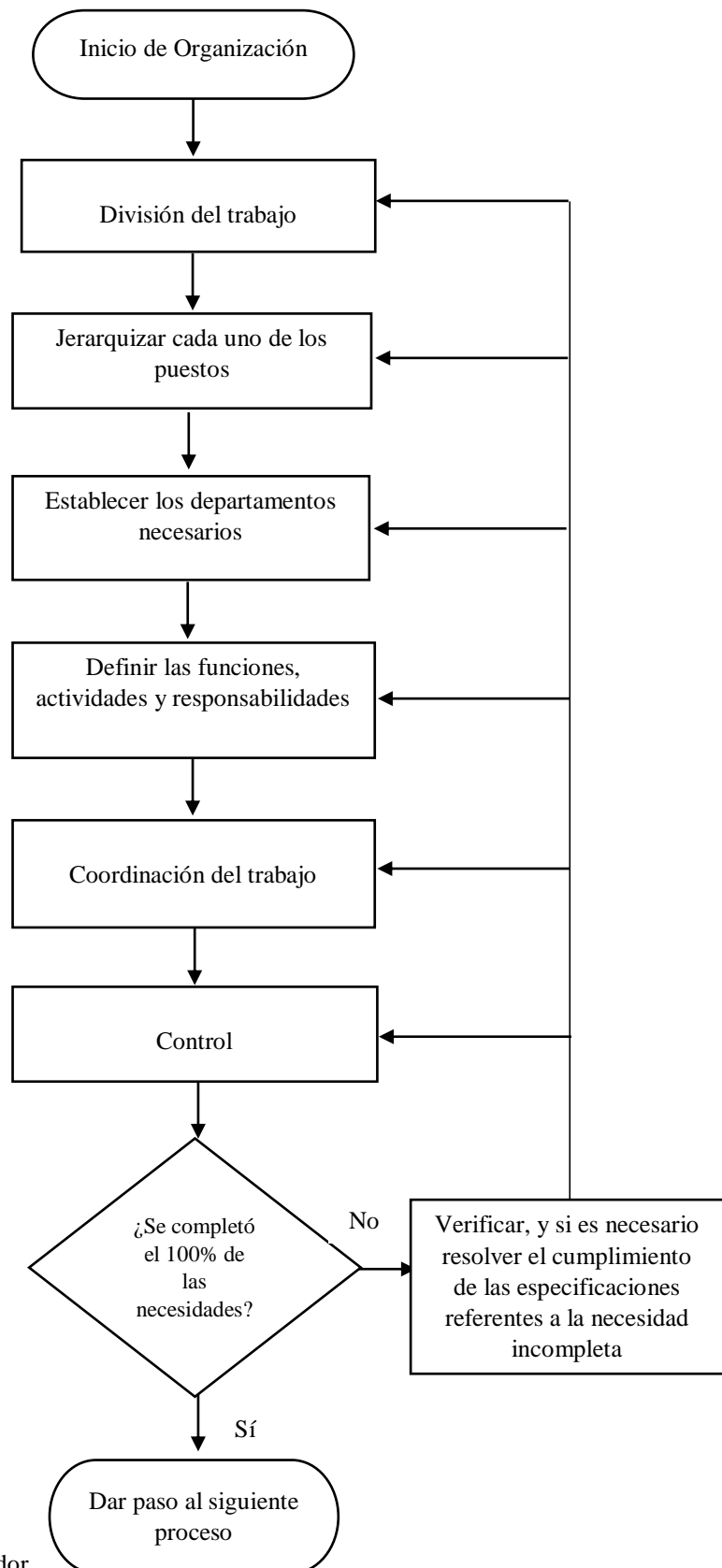
Los diagramas de flujo permiten además mantener cierta flexibilidad en la esquematización de los procesos, lo cual permite la opción de modificarlos en base a la complejidad y el número de procesos a desarrollarse. Esto estará a total criterio del departamento de gestión gerencial, que evaluara si es necesario esquematizar todos los procesos, o solamente las etapas generales como se muestra a continuación en los diagramas correspondientes a cada uno de los procesos clave.

Figura 5.19: Diagrama de Flujo (Planeación)



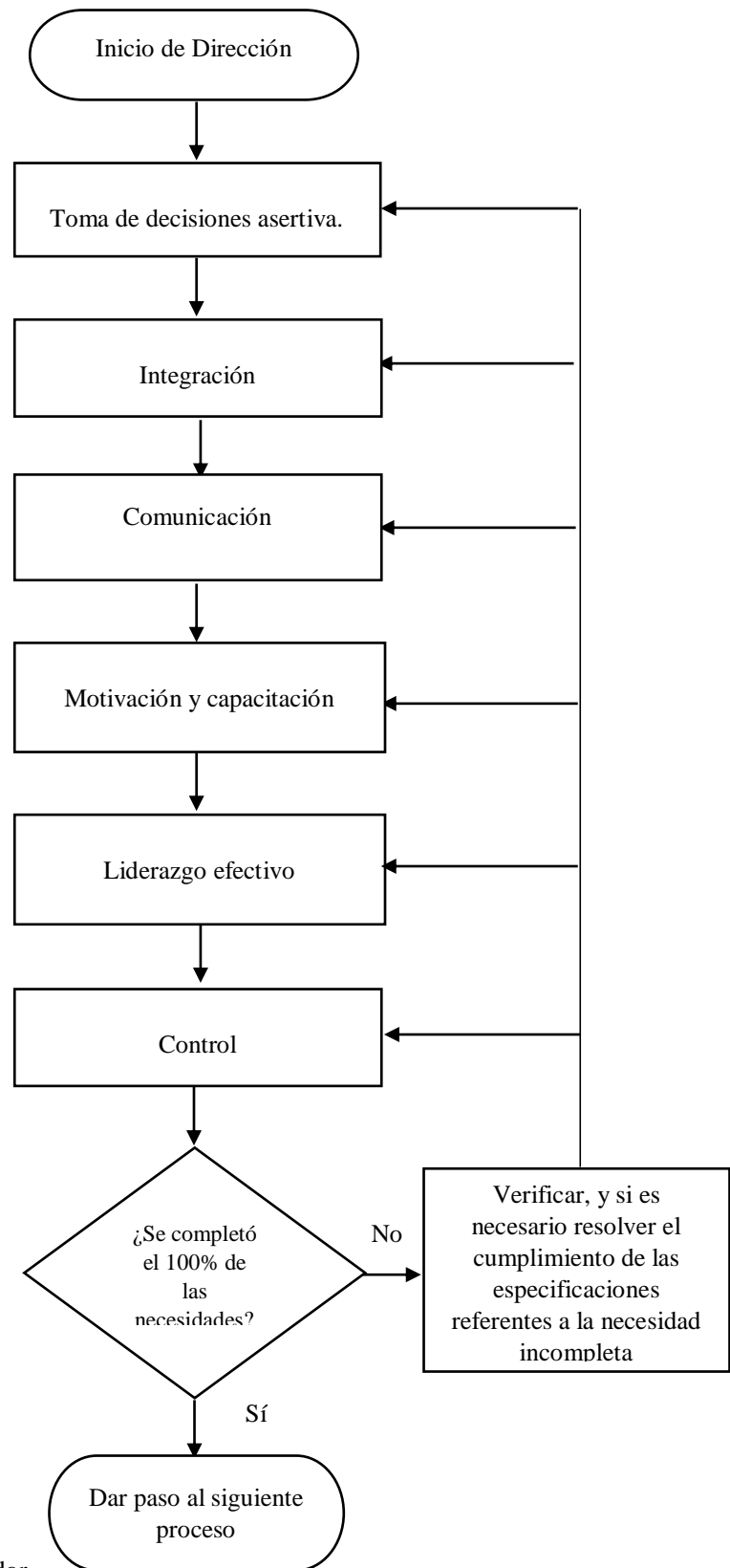
Elaborado por: El investigador.

Figura 5.20: Diagrama de Flujo (Organización)



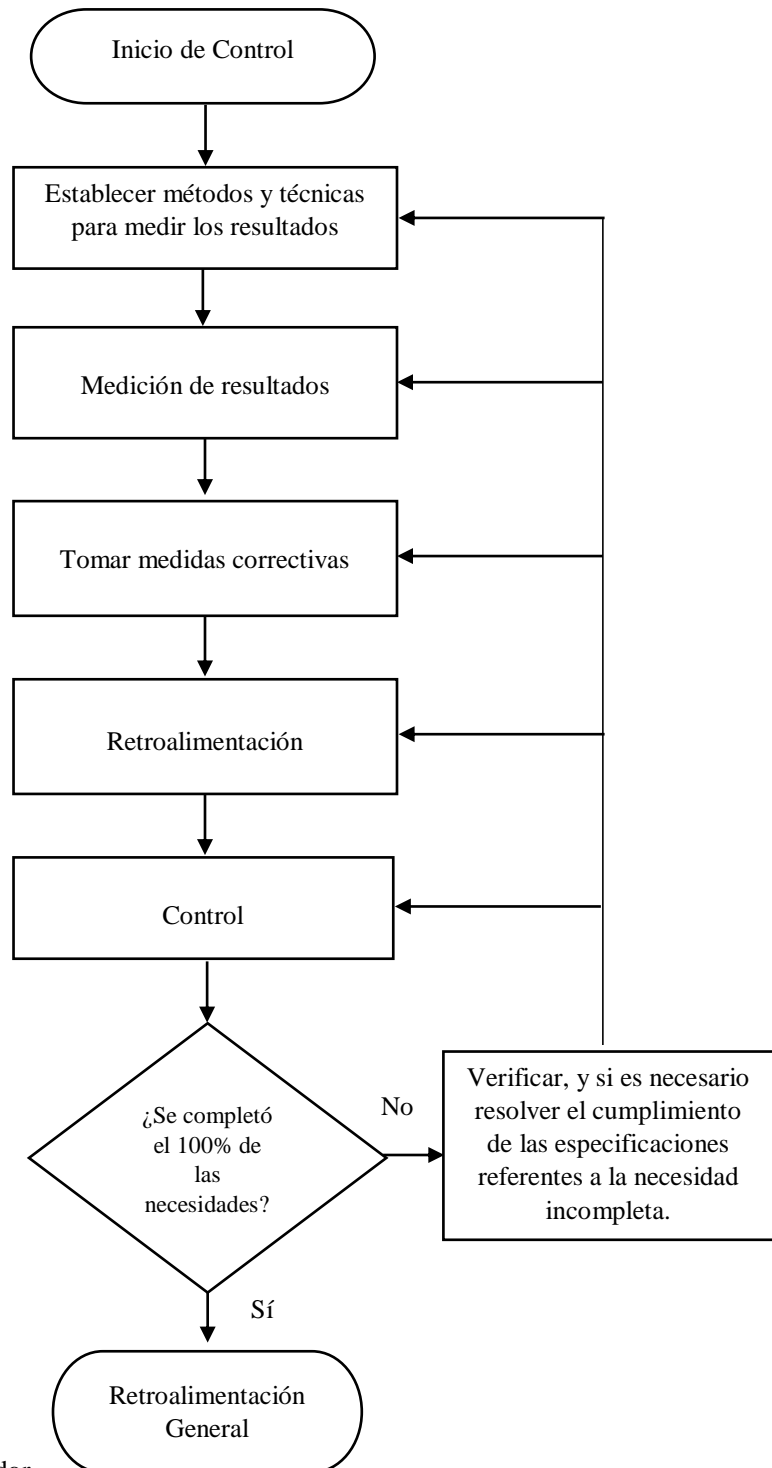
Elaborado por: El investigador.

Figura 5.21: Diagrama de Flujo (Dirección)



Elaborado por: El investigador.

Figura 5.22: Diagrama de flujo (Control)



Elaborado por: El investigador.

5.12 Análisis de resultados

En base al trabajo realizado se procede a analizar el cumplimiento de los objetivos planteados.

En cuando al primer objetivo, se analizó la situación actual de la institución por medio de la metodología aplicada, que se reflejó en los resultados obtenidos mediante la entrevista realizada al personal.

En lo referente al segundo objetivo específico, se fundamentó teóricamente todos los conceptos y definiciones relacionados con procesos, haciendo uso de la investigación bibliográfica, de donde se pudo obtener material de alto valor tanto para una sustentación clara de conceptos, como para el correcto desarrollo del proyecto.

El tercer objetivo se cumplió en su totalidad, mediante la creación de herramientas para el desarrollo del levantamiento de procesos, las mismas que fueron creadas adecuadamente para lograr un cien por ciento de funcionalidad.

Concluyendo con los objetivos específicos se elaboró correctamente los diagramas de flujo pertinentes a cada proceso levantado, creando una guía que ayudará a mejorar la gestión administrativa en la LDCP.

Una vez que los objetivos específicos fueron cumplidos en su totalidad, se puede afirmar con total certeza que el objetivo general “Levantar los procesos que permitan mejorar la gestión administrativa en la LDCP” fue cumplido correctamente, obteniendo como resultado un modelo basado en el levantamiento de procesos que apoyará a la institución en su proceso de gestión.

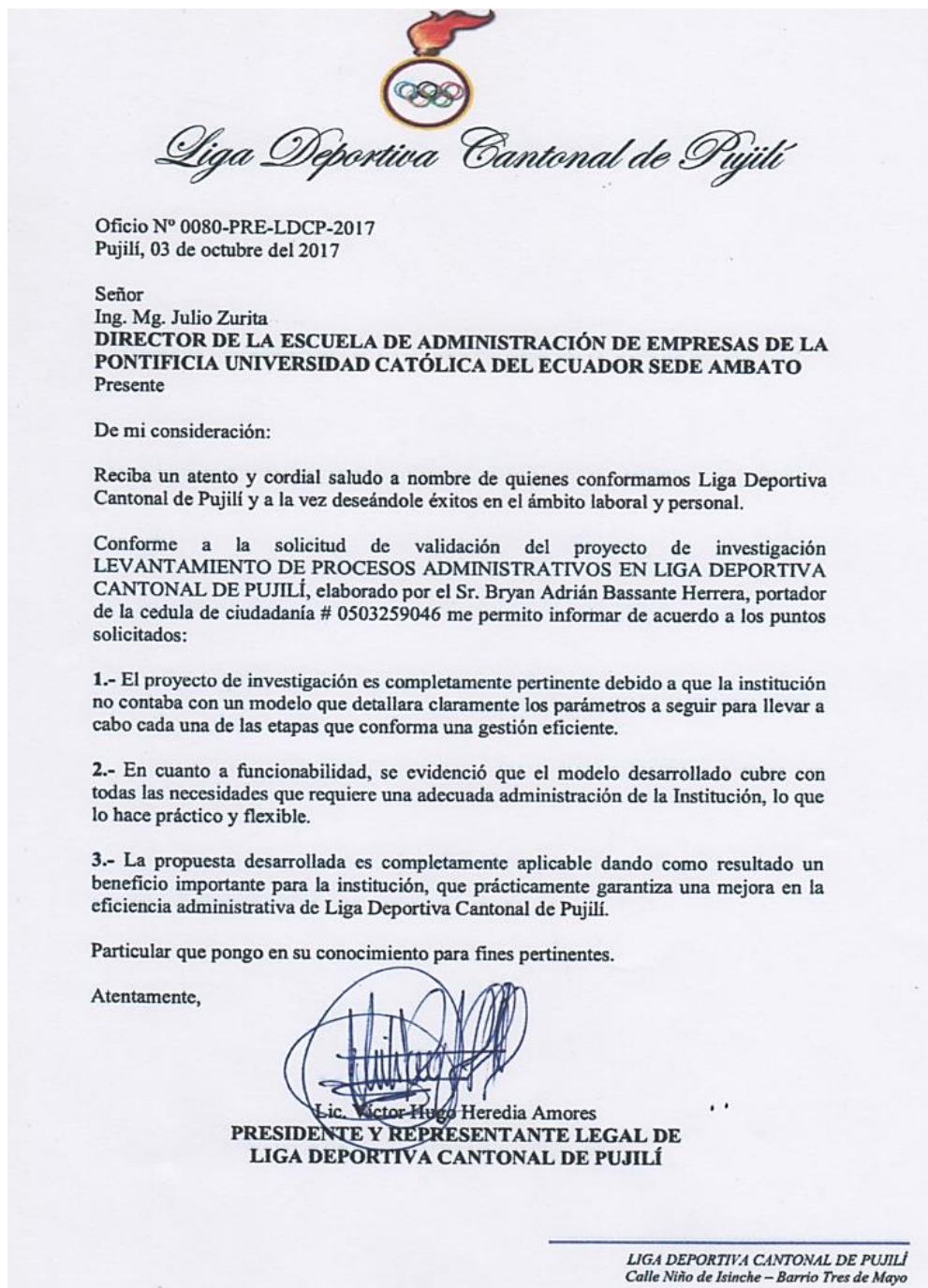
Haciendo un análisis general de trabajos relacionados, se pudo obtener como conclusión que existe un denominador común entre todos los modelos de gestión por procesos, y es que tienen un alto grado de eficiencia en el sondeo y control, es decir, va a ser mucho más fácil determinar donde surgen las fallas o problemas a diferencia de otros modelos de gestión. Es por eso que el proyecto fue realizado en miras a mejorar la gestión de la LDCP, así como de proveer un modelo de fácil aplicabilidad y gran potencial de resultados.

5.13 Evaluación de resultados

Para la evaluación de resultados se contó con la validación de expertos en el tema como son: el Ing. Mg. Miguel Augusto Torres Almeida experto en procesos, quien estuvo presente en todo el desarrollo del proyecto y realizando la revisión general del mismo tomando en cuenta aspectos como funcionabilidad, aplicabilidad y factibilidad.

Por otra parte el proyecto fue evaluado por el Lic. Víctor Hugo Heredia Amores, presidente actual y representante legal de la LDGP cuyo informe de validación se adjunta a continuación y se puede apreciar en la figura número 5.23.

Figura 5.23: Informe de Validación



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- En base a la metodología utilizada, se pudo analizar la situación en la que se encontraba la institución, donde se corrobora el problema a resolverse, y se forman criterios de investigación para un adecuado desarrollo del levantamiento de procesos.
- La adaptación del modelo CPIMC como herramienta de levantamiento de procesos administrativos, dio resultados altamente satisfactorios, a pesar de ser un modelo diseñado con enfoque operativo. Sin embargo mediante la esencia de la gestión por procesos se persiguieron los mismos objetivos, orientados a la consecución de una mejora continua y la sinergia de cada uno de los procesos planteados en el proyecto.
- Al carecer el personal administrativo de experiencia en cuanto a gestión por procesos, se procedió a desarrollar un modelo flexible, que apoyado de diagramas fáciles de interpretar, se acopló perfectamente a los requerimientos de la LDGP. Así se obtuvo como resultado un modelo muy amigable y de fácil aplicación, para que al

dominarse su manejo, pueda ser rediseñado en base a las nuevas necesidades que se presenten con el transcurso del tiempo en la institución.

- Al analizar que la mayoría de las instituciones deportivas semejantes a la LDCP se manejan de forma similar, se concluyó que podrían adoptar los procesos administrativos levantados, debido a que manejan la misma línea de gestión, y su flexibilidad es apropiada en cuanto a los requerimientos individuales.

6.2 Recomendaciones

- La LDCP en la gestión que ha manejado anteriormente, no contaba con una estructura organizacional definida, y no disponía de quien se encargue netamente de los aspectos administrativos. Por lo que se recomienda incluir un departamento de Gestión Gerencial, que se encargue de la aplicación del modelo de levantamiento de procesos, y así lograr resultados óptimos en su aplicación.
- El éxito de la aplicación del modelo de levantamiento de procesos radica en gran medida en cómo se realice el seguimiento de su desarrollo en base a los indicadores planteados, por lo cual se sugiere llevar un control periódico de los resultados que se obtendrá, preferentemente con un rango de 3 a 5 días, para así poder detectar cualquier anomalía y corregirla a tiempo.

- Se recomienda además, socializar el modelo de procesos con los responsables de su aplicación, una semana antes de su desarrollo, para así, en caso de que se presenten dudas de temas que estén incluidos en los procesos, poder investigarlos y aclararlos, y de esta forma tener una perspectiva más clara para su correcto desarrollo.

- Es común notar cierta resistencia al cambio por parte del personal al momento de implementar cualquier cambio o reestructuración de los métodos que estaban acostumbrados a seguir, es por eso que se recomienda la integración colectiva en el desarrollo del modelo, mediante una comunicación efectiva y participación, lo que genera un ambiente organizacional adecuado y un alto nivel de compromiso que permita orientar los cambios hacia un objetivo en común.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez M. (2006) Manual de Planeación estratégica. (1ra ed.) México: Panorama
- Aramburu, N. & Rivera, O. (2010) Organización de empresas (3ra ed.) Bilbao: Deusto
- Blandez, M. (2016). *Proceso Administrativo*. México: Editorial digital UNID
- Eslava, J. (2013). *La gestión del control de la empresa*. Madrid: ESIC
- Evans, J. & Lindsay, W. (2008). Administración y control de la calidad.(7ma ed.). México: CengageLearning Editores.
- Fueltala N. (2016),*Liga Cantonal de Pujilí trabaja en 9 disciplinas este 2016*.
Recuperado de:
http://lagaceta.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=39619:liga-cantonal-de-pujili-trabaja-en-9-disciplinas-este-2016&catid=83&Itemid=160&lang=es
- Gómez S. et al. (2007) *CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS*. Recuperado de:
<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0704.pdf>
- Hernández, S., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial*.México: McGraw - Hill.
- Hitt, M. (2006). *Administración*.(9^{na} ed.) México: Pearson
- López, A. (2014).*Levantamiento de Procesos Operativos en la Gestión de la Empresa Ralomtex en la Ciudad de Ambato*. Recuperado de:
<http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1027/1/85170.pdf>
- Martínez, A & Cegarra, J. (2014). *Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal*. (1^{ra} ed.) Madrid: Ecobook.
- Mejía, B. (2006). *Gerencia de procesos*. Bogotá: Eco Ediciones.
- Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público*. República Dominicana: INTEC

- Norma ISO 9001:2015. *Sistema de Gestión de Calidad-Conceptos y Vocabulario*
- Pérez, J. (2013). *Gestión por Procesos*. (5^{ta} ed.) Madrid: ESIC.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Prentice – Hall
- Rodríguez, J. (2002). *Estudios de Sistemas y Procedimientos Administrativos*. México: Thomson Editores.
- Rubio, A. (2016). *Desarrollo de un modelo de gestión por procesos para la empresa González Vega “El Motor*. Recuperado de: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1606/1/76139.pdf>
- San Miguel, P. (2007). *Calidad*. España: Thomson.
- Torres, G. (2015). *Plan de mejoramiento continuo de los procesos de producción de la cadena de comida rápida Gino’s de la ciudad de Ambato para mejorar sus niveles de productividad*. Recuperado de: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1068/1/75632.pdf>
- Tovar A. & Mota A. (2007) *CPIMC Un Modelo de Admiración por Procesos*. (1ra ed.) México: Panorama.
- Vargas, L. (2015). *Levantamiento y Propuesta de Mejora del Proceso de Gestión del Talento Humano en la Empresa Inprolac S.A*. Recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9182/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y Política de negocios*. México: Pearson.
- Zapata G. et al. (2011), *Gestión y características administrativas de las ligas deportivas del departamento de Antioquia*. Recuperado de: <http://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/view/165/139>.

ANEXOS

ANEXO 1.

ENTREVISTA A REPRESENTANTE DE LA LDCP



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA A REPRESENTANTE DE LA LDCP

- **Estimados Señor:**

Las siguientes preguntas serán utilizadas únicamente para fines educativos. Por favor contestar con la mayor sinceridad posible.

Datos Personales

Nombre:

Apellido:

1. ¿A su criterio como considera que la institución se encuentra actualmente?

2. ¿De qué área en específico cree Ud. que parten la mayoría de los problemas?

3. ¿Cree Ud. que el problema está en una falta de capacitación de quienes han manejado la institución?

4. ¿Cree que la LDCP tiene claramente definidos los procesos para su administración?

5. ¿Conoce Ud. acerca de la gestión por procesos?

6. Considera Ud. que se lleva a cabo el proceso administrativo para gestión de la LDCP?

7. ¿Cree Ud. que un modelo basado en el levantamiento de procesos administrativos sería beneficioso para la institución?

8. ¿Qué aspectos considera relevantes con los que debería contar la LDGP en cuanto a la planeación como parte del proceso administrativo?

9. ¿Qué aspectos considera relevantes con los que debería contar la LDGP en cuanto a la organización como parte del proceso administrativo?

10. ¿Qué aspectos considera relevantes con los que debería contar la LDGP en cuanto a la dirección como parte del proceso administrativo?

11. ¿Qué aspectos considera relevantes con los que debería contar la LDGP en cuanto a la control como parte del proceso administrativo?

ANEXO 2.

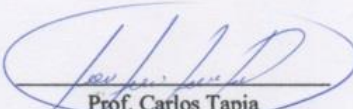
INFORME DEL PROYECTO

En base a la presentación del proyecto realizado por el Sr. Bryan Bassante, “Levantamiento de Procesos en la Liga Deportiva Cantonal De Pujilí” enfocado al desarrollo de un modelo de procesos que gestione la parte administrativa de manera eficiente, puedo afirmar que el trabajo tiene gran relevancia en el marco administrativo y de gestión de la LDCP, debido a que podría ser aplicado en miras al desarrollo potencial que tiene la institución, el cual se lleva a cabo actualmente con la nueva dirección administrativa encargada. Al ser un proyecto que abarca gran parte de los procesos necesarios para iniciar la gestión de la Liga, se lo considerará como herramienta clave de aplicación a medida que se realizan los cambios y reestructuraciones pertinentes.

Prof. Carlos Tapia
Encargado Administrativo de la LDCP

INFORME DEL PROYECTO

En base a la presentación del proyecto realizado por el Sr. Bryan Bassante, "Levantamiento de Procesos en la Liga Deportiva Cantonal De Pujilí" enfocado al desarrollo de un modelo de procesos que gestione la parte administrativa de manera eficiente, puedo afirmar que el trabajo tiene gran relevancia en el marco administrativo y de gestión de la LDCP, debido a que podría ser aplicado en miras al desarrollo potencial que tiene la institución, el cual se está llevando a cabo actualmente con la nueva dirección administrativa encargada. Siendo un proyecto que abarca gran parte de los procesos necesarios para iniciar la gestión de la Liga, se lo considerará como herramienta clave de aplicación a medida que se vaya realizando los cambios y reestructuraciones pertinentes.


Prof. Carlos Tapia
Encargado Administrativo de la LDCP

Anexo 2.1 Informe posterior a la socialización del proyecto

ANEXO 3

FOTOGRAFÍAS



Anexo 3.1: Exteriores del edificio de la LDCP



Anexo 3.2: Instalaciones de la LDCP (gimnasio)



Anexo 3.3: Instalaciones de la LDCP (canchas)



Anexo 3.4: Área de secretaría y contabilidad



Anexo 3.5: Sala de juntas de la LDCP