



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE CONTROL DE GESTIÓN A UNA LIGA
DEPORTIVA CANTONAL**

PROYECTO INTEGRADOR

Previa a la obtención del Título de:

AUDITOR – CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

Presentado por

Ingrid Estefanía Rodríguez Yagual

Silvia Gabriela Vargas Navarrete

Guayaquil – Ecuador

2016

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a Dios, porque me brindo la fuerza, guía y sabiduría necesaria para alcanzar esta meta, a mis padres Jones Rodríguez y Rosa Yagual, a mi hermana Rossy Rodríguez, por el amor inmenso que les tengo y esto va por ellos; porque este logro no es mío, este logro es nuestro.

Ingrid Estefanía Rodríguez Yagual

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a Dios, por guiarme y bendecirme en cada paso que doy. A mis padres, Carlos Vargas Pachay e Isabel Navarrete Apolinario por sus consejos y apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, por los sacrificios realizados para darnos lo mejor a mí y a mis hermanos. A mi abuelito Ricardo Vargas Toledo que desde el cielo me cuida y protege todos los días de mi vida.

Silvia Gabriela Vargas Navarrete

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme brindado su guía, y haberme llenado de bendiciones durante cada etapa de esta meta que me propuse, y permitirme alcanzarla; porque ahora gracias a él he podido culminar este periodo de estudios.

Sin duda alguna, agradezco a mis amados padres que con todo su esfuerzo me ayudaron siempre a seguir adelante, derrumbando obstáculos junto a mí, por ese esfuerzo con el que lograron que llegara a la meta, con ese esfuerzo con el que no permitieron que cayera, brindándome siempre lo mejor que podían; por ese inmenso amor con el que me enseñaron a luchar por lo que quiero. Gracias Mamá y gracias Papá.

Reconozco mi gratitud hacia mis hermanos, por creer en mí y apoyarme en momentos difíciles.

A mis familiares que estuvieron apoyándome, durante todo este tiempo. Gracias, Abuelita, Eufemia Tomalá, tía Edilma Yagual, Tía Mery Yagual y a mi estimada prima Mery Morales, por dedicarme su valioso tiempo y cuidar de mí, por brindarme su compañía y palabras de aliento cada día.

Por el apoyo brindado durante el período de elaboración de este proyecto, agradezco a mi compañera y amiga Silvia Vargas, porque gracias a su complemento en conocimientos pudimos alcanzar juntas la culminación de este último reto de este periodo de estudios.

Agradezco a quienes fueron formando parte de mi vida dentro de ESPOL, amigos y profesores. A mi amiga Kenia Vélez con quien compartí gran parte de este periodo de estudios, porque junto a ella di grandes pasos para poder llegar hasta el final de esta meta.

A mi amiga y hermana de vida, que pasó días y noches buscando consejos y palabras de ánimo, brindándome así uno nuevo cada vez.

Agradezco, también al Msc. Antonio Márquez por transmitirnos sus conocimientos basados en su valiosa experiencia, para la elaboración de este proyecto.

Ingrid Rodríguez Yagual

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme fuerza para levantarme y seguir adelante todos los días y por permitirme superar los obstáculos que se me han presentado a lo largo de mi vida.

Gracias infinitas a mis padres por ser mi soporte y los pilares fundamentales de mi vida. Gracias papá por todos tus consejos, por tu apoyo incondicional en todos y cada uno de mis triunfos así como también de mis fracasos y por siempre estar presto a compartir tu sabiduría conmigo.

Gracias mamá por tu amor inigualable, por estar conmigo en las buenas y malas, por estar dispuesta a ayudarme y escucharme siempre que lo necesito, por inspirarme a querer ser mejor persona cada día.

Gracias a mis hermanos, por motivarme a querer ser un modelo a seguir para ustedes y por estar siempre a mi lado a pesar nuestras diferencias.

Gracias a mis abuelitos por ser una de mis principales motivaciones para culminar este desafío, ya que siempre han depositado su confianza en mí.

Gracias a mis tías, tíos y primos por siempre darme palabras de aliento a lo largo de este recorrido.

Gracias a mi compañera de proyecto y amiga Ingrid Rodríguez, por su esfuerzo, dedicación y perseverancia en el alcance de esta meta.

A todos mis maestros por transmitir parte de sus conocimientos, en especial al MSc. Antonio Márquez por dirigir este proyecto.

Silvia Gabriela Vargas Navarrete

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Proyecto Integrador, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(ART. 12 DEL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA ESPOL)

Guayaquil, Febrero 2015

Ingrid Estefanía Rodríguez Yagual

C.I. 2400065393

Silvia Gabriela Vargas Navarrete

C.I 093132144-2

RESUMEN

El presente proyecto, se origina debido a que ciertas organizaciones públicas y sin fines de lucro carecen de un manejo administrativo eficaz y eficiente de los recursos, que les son otorgados, y a la vez incumplen los objetivos y metas propuestas. Esta situación se atribuye a la falta de una planeación estratégica, que este diseño se plantea superar mediante el análisis y la propuesta del control de gestión, que sirva de base para un funcionamiento adecuado de la organización.

La finalidad de este análisis es proponer a la Liga Deportiva Cantonal, objeto de este estudio, metodologías para implantar mejoras en su forma de planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar sus actividades, a fin de alcanzar los objetivos de la organización.

En cuanto a la metodología aplicada para el estudio del contexto de la Liga Deportiva Cantonal seleccionada, se procederá a analizar en primer lugar los componentes de la planeación en vigencia, así como: misión, visión, objetivos y estrategias; en segundo lugar se revisaran los componentes de la organización, tales como: la estructura organizacional, manuales de funciones, manuales de procesos y sus diagramas de flujo; continuando con los componentes de la dirección, así como: programas de capacitación, toma de decisiones indicadores de gestión, entre otros, de los cuales se deducirán las causas de los vacíos, que servirán para la formulación de la propuesta.

La información se obtuvo a través de la aplicación entrevistas y encuestas al Vicepresidente de la Liga Deportiva Cantonal, personal administrativo y deportistas con el fin de conocer sus opiniones sobre la eficacia y eficiencia del funcionamiento la organización.

Como resultado de la metodología aplicada se emitió un informe con los hallazgos relevantes con las respectivas conclusiones y recomendaciones que permitirían la mejora continua de la Liga Deportiva Cantonal.

SUMMARY

This project arises because certain public and nonprofit organizations lack an effective and efficient management of resources granted to them, and to the failure of objectives and goals. This situation is attributed to the absence of strategic planning, that this design has the intention to overcome through the analysis and management control, as a basis for the proper functioning of the organization.

The purpose of this analysis is to suggest the Liga Deportiva Cantonal, study object, methods to implement improvements in the way they plan, organize, lead, control and execution their activities in order to achieve the goals of the organization.

As for the methodology applied it proceeds to check out first the present components of planning, such as: mission, vision, goals and strategies; second, it examine the components of the organizing such as: the organizational structure, operating manuals, process manuals, flowcharts, management indicators, among others; continuing with the components of leading such as: training programs, decision making, management indicators, among others, of which will be deducted the causes of the gaps which will help for the formulation of the proposal.

The information was obtained through surveys and interviews to the vice-president of the Liga Deportiva Cantonal, administrative staff and athletes in order to get to know their opinions about the effectiveness and efficiency in the organization.

As a result of the applied methodology a report will be presented with the relevant findings, as well as the conclusions and recommendations, all these with the goal of contribute with the continuous improvement of the Liga Deportiva Cantonal.

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	I
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	III
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I	
ASPECTOS GENERALES.....	2
1.1. Planteamiento del Problema	2
1.2. Justificación.....	4
1.3. Objetivos.....	5
1.3.1. Objetivo General	5
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.4. Metodología	6
1.4.1. Alcance.....	6
1.4.2. Métodos Analíticos	6
1.4.3. Supuestos y Variables de estudio	7
1.4.4. Limitaciones.....	8
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	9
2.1. Control	9
2.1.1. Tipos de Controles.....	9
2.1.1.1. Control Preventivo.....	9
2.1.1.2. Control Detectivo.....	9
2.1.1.3. Control Correctivo	10
2.2. Gestión.....	10
2.3. Procesos.....	10
2.3.1. Clasificación de procesos	11
2.3.1.1. Procesos Estratégicos.....	11
2.3.1.2. Procesos Claves	12
2.3.1.3. Procesos de Apoyo.....	12
2.4. Administración por procesos	12
2.4.1. Herramientas Básicas	12
2.4.1.1. Diagrama de Pareto.....	12
2.4.1.2. Entrevistas.....	14

2.4.1.3.	Cuestionarios	14
2.4.1.4.	Diagrama de Flujo de Procesos.....	15
2.5.	Medición y Seguimiento	16
2.5.1.	Indicadores de Gestión	16
2.6.	Análisis DAFO	16
2.7.	Cuadro de Mando Integral	17
2.7.1.	Perspectivas	18
2.7.1.1.	Perspectiva Financiera.....	18
2.7.1.2.	Perspectiva del Cliente.....	19
2.7.1.3.	Perspectiva de los Procesos Internos.....	19
2.7.1.4.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	19
2.8.	Proceso Administrativo	19
2.8.1.	Funciones Administrativas.....	20
2.8.1.1.	Planeación.....	20
2.8.1.1.1.	Misión.....	21
2.8.1.1.2.	Visión	21
2.8.1.2.	Organización.....	21
2.8.1.3.	Ejecución	22
2.8.1.4.	Control	23
2.9.	Control de Gestión.....	23
2.9.1.	Campos de Aplicación	24
2.9.1.1.	Finanzas	24
2.9.1.2.	Clientes.....	24
2.9.1.3.	Procesos Productivos Internos	24
2.9.1.4.	Clientela Interna	24
2.10.	Eficacia	24
2.11.	Eficiencia.....	25
2.12.	Mejora Continua.....	25
2.12.1.	Acciones a implementar.....	26
2.12.1.1.	Acción Correctiva	26
2.12.1.2.	Acción Preventiva	27

CAPITULO III

EJECUCIÓN EN EL CAMPO	28	
3.1. Diagnostico Situacional.....	28	
3.1.1.	Antecedentes.....	28
3.1.2.	Planeación	30
3.1.2.1.	Misión.....	30
3.1.2.2.	Visión	30
3.1.2.3.	Objetivos.....	31
3.1.2.4.	Programas.....	32

3.1.2.5.	Plan Operativo Anual.....	34
3.1.2.6.	Estatuto Interno	37
3.1.2.7.	Valores.....	38
3.1.2.8.	Políticas	38
3.1.2.9.	Análisis FODA	39
3.1.2.10.	Diagrama de Pareto.....	44
3.1.2.11.	Estrategias	50
3.1.3.	Organización.....	51
3.1.3.1.	Estructura Organizacional.....	51
3.1.3.2.	Procesos.....	53
	MACROPROCESO: Directorio	54
	MACROPROCESO: Administración	58
	MACROPROCESO: Técnico	62
	Análisis de Valor Agregado	67
	MACROPROCESO: Administración	72
4.1.1.1.	Funciones del Personal.....	85
4.1.2.	Dirección	99
4.1.2.1.	Toma de decisiones.....	99
4.1.2.2.	Formación Y Capacitación.....	101
4.1.4.	Control	103
4.1.4.1.	Evaluación de Desempeño.....	103
4.1.4.2.	Evaluación de Satisfacción.....	130
4.1.4.3.	Cuadro de Mando Integral	143
	Financiera.....	144
	Clientes.....	144
	Procesos Internos	145
	Aprendizaje y Crecimiento.....	146
	Iniciativas.....	147
	Indicadores.....	148

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 150

4.1. Informe.....150

4.1.1. Información General.....150

4.1.2. Resultados

BIBLIOGRAFÍA..... 157

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: DETALLE DE LA ASIGNACIÓN A 5 LDC	6
TABLA 2 SÍMBOLOS DE DIAGRAMAS DE FLUJO	15
TABLA 3 CARACTERÍSTICAS DE OBJETIVOS.....	31
TABLA 4 ESTRUCTURA DE PRESUPUESTO DE GASTOS.....	34
TABLA 5 ESTRUCTURA DE PRESUPUESTO DE PROYECTOS	34
TABLA 6 COMPARACIÓN DE ASIGNACIONES 2014-2016.....	36
TABLA 7 FORMATO DE MATRIZ FODA	41
TABLA 8 MATRIZ FODA - SITUACIÓN ACTUAL.....	43
TABLA 9 FORMATO DE TABLA DE PARETO 1	44
TABLA 10 FORMATO TABLA DE PARETO 2.....	44
TABLA 11 DEFICIENTE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	46
TABLA 12 TABLA DE PARETO RECORTE DE RECURSOS ECONÓMICOS.....	48
TABLA 13 TABLA DE PARETO - BAJO RENDIMIENTO DEPORTIVO.....	49
TABLA 14 MACROPROCESO: DIRECTORIO.....	53
TABLA 15 MACROPROCESO: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	53
TABLA 16 MACROPROCESO: COORDINACIÓN DE EVENTOS.....	53
TABLA 17 MACROPROCESO: TÉCNICO	53
TABLA 18 RANGOS DE CALIFICACIÓN - NIVEL DE IMPACTO	64
TABLA 19 FORMATO DE EVALUACIÓN DE NIVEL DE IMPACTO DE LOS PROCESOS	64
TABLA 20 FORMATO DE EVALUACIÓN DE NIVEL DE IMPACTO DE LOS PROCESOS 2/2.....	65
TABLA 21 ANÁLISIS DE PROCESOS	66
TABLA 22 NIVEL DE CRITICIDAD.....	67
TABLA 23 FORMATO AVA "IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO"	67
TABLA 24 FORMATO AVA "DESCRIPCIÓN DEL PROCESO"	67
TABLA 25 FORMATO AVA "CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES"	68
TABLA 26 FORMATO AVA "CONTABILIZACIÓN POR GRUPO DE ACTIVIDADES"	68
TABLA 27 FORMATO AVA "ÍNDICE DE VALOR AGREGADO"	69
TABLA 28 FORMATO AVA FINAL	69
TABLA 29 COMPARACIÓN DE IVA DE PROCESOS	70
TABLA 30 COMPARACIÓN DE ESTADO DE LOS PROCESOS	71
TABLA 31 FORMATO MANUAL DE PROCEDIMIENTOS 1/2.....	76
TABLA 32 FORMATO MANUAL DE PROCEDIMIENTOS 2/3.....	77
TABLA 33 FORMATO MANUAL DE PROCEDIMIENTOS 3/3.....	78
TABLA 34 FORMATO MANUAL DE FUNCIONES 1/2	88
TABLA 35 TOMA DE DECISIONES EN BASE A OBJETIVOS	100
TABLA 36 PROGRAMA PARA LA CAPACITACIÓN A ENTRENADORES.....	101
TABLA 37 CONTRATACIÓN DE PERSONAL EXTRANJERO.....	102
TABLA 38 ORGANIZACIÓN DE ÁREA	107
TABLA 39 DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	107
TABLA 40 DISTRIBUCIÓN DE CARGAS DE TRABAJO.....	108
TABLA 41 DESENVOLVIMIENTO LABORAL	109
TABLA 42 DOMINIO DE FUNCIONES	109
TABLA 43 SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	110
TABLA 44 DELEGACIÓN DE FUNCIONES	111
TABLA 45 TOMA DE DECISIONES CONJUNTAS.....	111
TABLA 46 TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN	112

TABLA 47 RELACIÓN ENTRE COMPAÑEROS	113
TABLA 48 COOPERACIÓN EN EL ÁREA	113
TABLA 49 EXPRESIÓN DE OPINIÓN	114
TABLA 50 STRESS LABORAL	115
TABLA 51 COMUNICACIÓN LABORAL.....	115
TABLA 52 FACILIDAD DE COMUNICACIÓN.....	116
TABLA 53 RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN	117
TABLA 54 CONOCIMIENTO DE OTRAS ÁREAS	117
TABLA 55 INFRAESTRUCTURA SEGURA.....	118
TABLA 56 INFRAESTRUCTURA FACILITA EL TRABAJO.....	119
TABLA 57 EQUIPOS INFORMÁTICOS UTILIZADOS	119
TABLA 58 MOTIVACIÓN	120
TABLA 59 RECONOCIMIENTO DE LOGROS	121
TABLA 60 RECONOCIMIENTO DE MEJORAS.....	121
TABLA 61 CONDICIONES ECONÓMICAS	122
TABLA 62 SATISFACCIÓN DEL RENOMBRE DE LA LDC.....	123
TABLA 63 MEDIA LUGAR DE TRABAJO	124
TABLA 64 MEDIA DIRECCIÓN DE ÁREA	125
TABLA 65 MEDIA AMBIENTE DE TRABAJO.....	126
TABLA 66 MEDIA COMUNICACIÓN	127
TABLA 67 MEDIA CONDICIONES AMBIENTALES	128
TABLA 68 MEDIA MOTIVACIÓN.....	129
TABLA 69 MEDIO DE CONOCIMIENTO.....	132
TABLA 70 TIEMPO PERTENECIENDO A LA LDC	133
TABLA 71 MOTIVO DE INSCRIPCIÓN	134
TABLA 72 OPINIÓN SOBRE CLASES	135
TABLA 73 DESARROLLO DE CLASES	136
TABLA 74 PUNTUALIDAD EN INICIO DE CLASES	137
TABLA 75 CALIFICACIÓN A ENTRENADORES	138
TABLA 76 MATERIAL DEPORTIVO	139
TABLA 77 INFRAESTRUCTURA.....	140
TABLA 78 RECOMENDACIONES.....	141
TABLA 79 NIVEL DE SATISFACCIÓN	142
TABLA 80 ESTADO DE COMPONENTES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	152

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 ELEMENTOS DE LOS PROCESOS.....	11
ILUSTRACIÓN 2 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	11
ILUSTRACIÓN 4 MATRIZ DAFO.....	17
ILUSTRACIÓN 5 PERSPECTIVAS DEL CMI.....	18
ILUSTRACIÓN 6 PROCESO ADMINISTRATIVO.....	20
ILUSTRACIÓN 7 COMPOSICIÓN DE PLANIFICACIÓN.....	21
ILUSTRACIÓN 8 COMPOSICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	22
ILUSTRACIÓN 9 COMPOSICIÓN DE LA DIRECCIÓN.....	22
ILUSTRACIÓN 10 COMPOSICIÓN DEL CONTROL.....	23
ILUSTRACIÓN 11 CICLO DE DEMING.....	25
ILUSTRACIÓN 12 COMPORTAMIENTO DE GASTOS DEL POA.....	36
ILUSTRACIÓN 13 VARIACIÓN PORCENTUAL DE GASTOS.....	37
ILUSTRACIÓN 14 ANÁLISIS FODA LDC.....	42
ILUSTRACIÓN 15 FORMATO DIAGRAMA DE PARETO 1.....	45
ILUSTRACIÓN 16 FORMATO DIAGRAMA DE PARETO 2.....	45
ILUSTRACIÓN 17 FORMATO DIAGRAMA DE PARETO 3.....	45
ILUSTRACIÓN 18 DIAGRAMA DE PARETO - DEFICIENTE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	47
ILUSTRACIÓN 19 DIAGRAMA DE PARETO - RECORTE DE RECURSOS ECONÓMICOS ...	48
ILUSTRACIÓN 20 DIAGRAMA DE PARETO - BAJO RENDIMIENTO DEPORTIVO.....	49
ILUSTRACIÓN 21 ORGANIGRAMA ACTUAL DEL DIRECTORIO.....	51
ILUSTRACIÓN 22 ORGANIGRAMA ACTUAL DEPARTAMENTAL.....	52
ILUSTRACIÓN 23 ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL PROPUESTO.....	52
ILUSTRACIÓN 24 DIAGRAMA DE FLUJO "ASAMBLEA GENERAL".....	54
ILUSTRACIÓN 25 DIAGRAMA DE FLUJO "FORMULACIÓN DEL POA".....	56
ILUSTRACIÓN 26 DIAGRAMA DE FLUJO "COMPRAS".....	58
ILUSTRACIÓN 28 DIAGRAMA DE FLUJO "SELECCIÓN DE DEPORTISTAS".....	62
ILUSTRACIÓN 29 ORGANIZACIÓN DE ÁREA.....	107
ILUSTRACIÓN 30 DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.....	108
ILUSTRACIÓN 31 DISTRIBUCIÓN DE CARGAS DE TRABAJO.....	108
ILUSTRACIÓN 32 DESENVOLVIMIENTO LABORAL.....	109
ILUSTRACIÓN 33 DOMINIO DE FUNCIONES.....	110
ILUSTRACIÓN 34 SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.....	110
ILUSTRACIÓN 35 DELEGACIÓN DE FUNCIONES.....	111
ILUSTRACIÓN 36 TOMA DE DECISIONES CONJUNTAS.....	112
ILUSTRACIÓN 37 TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN.....	112
ILUSTRACIÓN 38 RELACIÓN ENTRE COMPAÑEROS.....	113
ILUSTRACIÓN 39 COOPERACIÓN EN EL ÁREA.....	114
ILUSTRACIÓN 40 EXPRESIÓN DE OPINIÓN.....	114
ILUSTRACIÓN 41 STRESS LABORAL.....	115
ILUSTRACIÓN 42 COMUNICACIÓN LABORAL.....	116
ILUSTRACIÓN 43 FACILIDAD DE COMUNICACIÓN.....	116
ILUSTRACIÓN 44 RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN.....	117
ILUSTRACIÓN 45 CONOCIMIENTO DE OTRAS ÁREAS.....	118
ILUSTRACIÓN 46 INFRAESTRUCTURA SEGURA.....	118
ILUSTRACIÓN 47 INFRAESTRUCTURA FACILITA EL TRABAJO.....	119

ILUSTRACIÓN 48 EQUIPOS INFORMÁTICOS UTILIZADOS	120
ILUSTRACIÓN 49 MOTIVACIÓN	120
ILUSTRACIÓN 50 RECONOCIMIENTO DE LOGROS	121
ILUSTRACIÓN 51 RECONOCIMIENTO DE MEJORAS.....	122
ILUSTRACIÓN 52 CONDICIONES ECONÓMICAS	122
ILUSTRACIÓN 53 SATISFACCIÓN DEL RENOMBRE DE LA LDC.....	123
ILUSTRACIÓN 54 MEDIA LUGAR DE TRABAJO	124
ILUSTRACIÓN 55 MEDIA DIRECCIÓN DE ÁREA	125
ILUSTRACIÓN 56 MEDIA AMBIENTE DE TRABAJO.....	126
ILUSTRACIÓN 57 MEDIA COMUNICACIÓN	127
ILUSTRACIÓN 58 MEDIA CONDICIONES AMBIENTALES	128
ILUSTRACIÓN 59 % MEDIO DE CONOCIMIENTO.....	132
ILUSTRACIÓN 60 TIEMPO PERTENECIENDO A LA LDC	133
ILUSTRACIÓN 61 MOTIVO DE INSCRIPCIÓN	134
ILUSTRACIÓN 62 OPINIÓN SOBRE CLASES	135
ILUSTRACIÓN 63 DESARROLLO DE CLASES	136
ILUSTRACIÓN 64 PUNTUALIDAD EN INICIO DE CLASES	137
ILUSTRACIÓN 65 CALIFICACIÓN A ENTRENADORES.....	138
ILUSTRACIÓN 66 MATERIAL DEPORTIVO	139
ILUSTRACIÓN 67 INFRAESTRUCTURA	140
ILUSTRACIÓN 68 RECOMENDACIONES	141
ILUSTRACIÓN 69 SATISFACCIÓN	142

INTRODUCCIÓN

Este trabajo se orientará al estudio del control de gestión como una herramienta de vital importancia dentro de una organización, ya que es un conjunto de procesos que permite a la empresa encaminarse al cumplimiento de los objetivos establecidos al comenzar sus actividades o al inicio de un nuevo periodo laboral.

Es fundamental para una organización la incorporación de un manual de control de gestión que permita que el funcionamiento o desarrollo de sus operaciones sea óptimo. Este sistema posibilita la evaluación del grado de cumplimiento de los componentes de la Planeación estratégica entre ellos sus objetivos y metas, a través de un análisis de ejecución de cada una de las fases del Proceso Administrativo tales como: planeación, organización, ejecución y control.

El enfoque principal del Control de gestión es que la administración cuente con bases sólidas que influyan en la toma de decisiones, puesto que estas orientan a la organización al logro de sus objetivos y conjuntamente alcanzar el éxito; o caso contrario conlleva al fracaso y posteriormente al quiebre y cese de sus actividades.

La propuesta del Manual de Control de Gestión tiene como objetivo principal, optimizar el funcionamiento administrativo y operativo de la organización, brindando los elementos, herramientas y técnicas necesarias para una correcta administración empresarial.

El contenido del proyecto está compuesto por cuatro capítulos, los cuales se describen a continuación: El primer capítulo se denomina "Aspectos Generales" en el que se dará a conocer a los lectores, la situación del problema, el motivo por el que se desarrollará el manual, la metodología aplicada para llegar a su formación, el alcance y las limitaciones al acceso de información. El segundo capítulo se denomina "Marco Teórico" en el que se mostrarán las teorías basadas en un marco general, de acuerdo al entorno de la entidad, definiciones que permitan comprender de manera práctica términos técnicos aplicados para el desarrollo del proyecto, así como teorías que exponen resultados exitosos que se obtendrían con la aplicación del manual propuesto. En el tercer capítulo denominado "Ejecución en el campo" se incluirá el proceso de ejecución, como el levantamiento de información con su respectivo análisis, añadiendo las propuestas correspondientes de acuerdo a lo encontrado en el análisis de los resultados. El cuarto capítulo denominado "Conclusiones y Recomendaciones" tendrá la finalidad de dar a conocer diferentes criterios para la mejora de falencias encontradas o posibles situaciones que en el futuro afecten al cumplimiento de los objetivos de la organización.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. Planteamiento del Problema

Las actividades que desarrollan las empresas públicas y privadas generan un gran aporte para el crecimiento del país, por esta razón es necesario que la administración maneje eficaz y eficientemente los recursos con los que cuenta, y que a la vez logre cumplimiento de los objetivos y metas establecidas desde el inicio de cada periodo, con el fin de que el consumidor o cliente obtengan los servicios óptimos y que la empresa logre estabilidad en el mercado en que se desenvuelve convirtiéndose en una de las mejores dentro del segmento de su servicio.

Debido a la inexistencia de controles aplicables a la gestión con la que trabaja una entidad, aumentan las probabilidades que en un futuro llegue a terminar en la quiebra y posteriormente al cierre y cese de sus actividades, esta situación se origina a causa de una inadecuada administración de recursos y de la incorrecta toma de decisiones como consecuencias de no contar con un manual de control de gestión, que permita conocer los niveles de desempeño de los objetivos establecidos por la organización.

El control de gestión dentro de la metodología para el desarrollo y funcionamiento de la organización es considerado como el conjunto de procesos aplicados para asegurar que las tareas realizadas estén encaminadas a cumplir los objetivos planteados por las autoridades competentes de cada entidad.

Desde la antigüedad hasta los momentos actuales, la toma de decisiones con base en fundamentos sólidos, debidamente estructurados por parte de la directiva ha sido una acción clave para el buen funcionamiento de una organización, así lo podemos confirmar a través de la comparación de actividades que se menciona a continuación:

“Sócrates en la Grecia antigua compara las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos” (Posadas, 2005).

Se puede destacar que para una oportuna toma de decisiones se debe, previamente, realizar o definir un Plan que detalle las bases para el cumplimiento de los lineamientos propuestos por los directivos de la entidad, con ello se logrará la eficiencia interna y externa.

Para esto es necesario el análisis del Proceso Administrativo de cada entidad, puesto que la identificación de falencias en cada una de sus funciones dará lugar a propuestas de acciones correctivas específicas, para esto se aplicarán las

herramientas necesarias para que la Administración ejecute sus operaciones efectivamente con el fin de que sus resultados alcancen un alto nivel de eficacia y eficiencia.

El Proceso Administrativo es una metodología que permite a los funcionarios manejar una empresa de un modo eficaz, estudiando o analizando a la organización de una manera más profunda mediante la ejecución correcta de las funciones que la componen. Para esto se da relevancia a una de las formas más conocidas de clasificación de los elementos descrita por George Terry quien establece en la administración cuatro funciones primordiales: Planeación, Organización, Ejecución y Control, que encaminan a la empresa hacia el éxito administrativo y por ende a la satisfacción del cliente.

A continuación se describe de manera breve lo que implica y puede ser controlado en cada una de estas funciones: *Planeación* es la fase estructural con enfoque principal en el establecimiento de los objetivos, estrategias, políticas, filosofía, valores, misión, visión y programación de actividades. En esta fase se visualiza dónde, cómo, cuándo, quién y con qué, visualizaremos a nuestra empresa en un futuro; *Organización* es la fase en la que se acuerda los trabajos, tareas, deberes y funciones que deben realizar las personas o grupos de personas, así como los recursos necesarios para llevarlos a cabo. Es decir, se orienta a la división del Trabajo y la coordinación interna; *Ejecución*, esta fase se introduce en la labor que cumple el personal para el logro de los objetivos a través de la motivación, liderazgo y comunicación, así como también la toma de decisiones. *Control*, en esta última fase se establece estándares para medir el nivel de cumplimiento o desempeño de las etapas previamente implantadas. Así como también se establecerán medidas de corrección y mejora.

De acuerdo a la experiencia de administradores, se puede asegurar que debido al entorno en que se encuentra el giro del negocio de una entidad, los directivos pueden verse en la obligación de redefinir los componentes de la función de Planeación, con la finalidad de mejorar su posicionamiento en el mercado o forzados por los cambios externos que afecten sus actividades o resultados; por ello al contar con una guía que contenga controles definidos para evaluar el rendimiento de su gestión, es de gran relevancia para las administraciones.

La planeación estratégica, como función principal del Proceso Administrativo, es base fundamental para ayudar a mejorar la competitividad, innovando de tal manera que puedan lograr asentarse y crecer en el mercado, es decir, estableciendo a dónde quiere llegar la entidad. Como parte integral para toda entidad, les permitirá tomar decisiones efectivas y correctas, ya sea que tengan objetivos grandes o pequeños, a largo, mediano o a corto plazo.

Basado en la perspectiva de autores de libros enfocados a la Planificación estratégica, como Fernando Paris Roche, se define que “La Planificación Estratégica integra la misión, los valores, los principios y las políticas generales, objetivos y programas, en un todo coherente y contribuye a eliminar conflictos entre ellos”.

Ejecutar un manual de control de gestión dará ideas y pautas para saber en qué posición se encuentra la entidad internamente e identificar las causas que a su vez no le permite crecer externamente.

Entonces, ¿Cuál sería el efecto de aplicar el Control de Gestión dentro de una organización?, antes de responder esta interrogante se deben analizar cuáles son los elementos más relevantes al no aplicarlo, elementos que según nuestro enfoque pueden ser: Ejecución errónea de las funciones del proceso administrativo, por ejemplo en la función de planificación, no se ha establecido de manera correcta la visión de la empresa, esto es perjudicial ya que no se tiene el conocimiento de a donde se quiere llegar o en qué tiempo; dentro de la función de organización, la escasa especificación para la ejecución de los procesos internos, es decir si no existe de manera formal el cómo realizarlos; además que no exista un control de recursos, ya que si no existen será casi imposible mantener el funcionamiento de la entidad, destacando que con una falta de control de recursos es posible la aparición de un fraude no solo financiero si no también administrativo.

Si se enfoca a la interrogante principal se dice que al aplicar un control de gestión en una entidad proporcionará el conocimiento necesario de la situación actual dentro de la organización, ya que si no se logra cumplir la visión o los objetivos, entonces no se alcanzará el nivel deseado, ni crecer de alguna manera en el mercado.

Para evitar que las organizaciones no alcancen el desempeño efectivo en sus operaciones provocando que aumenten los riesgos de quiebra o cese en las funciones es necesario mantenerse en la búsqueda permanente de posibles soluciones que ayuden a reorganizar y encaminar a un mejor desempeño y control eficiente del talento humano y recursos económicos, respectivamente.

1.2. Justificación

La determinación y cumplimiento rígido de técnicas y/o procedimientos de control de gestión es de gran importancia.

El buen funcionamiento o los resultados efectivos de las entidades se deben al control de gestión que aplican en sus actividades u operaciones enfocado al correcto giro del negocio, por otro lado las directivas tienen como centro de atención la medición y evaluación del desempeño y cumplimiento de los objetivos establecidos al iniciar sus actividades, o al iniciar un nuevo periodo laborable, este control permanente permite mejorar en el proceso de toma de decisiones.

En la actualidad, toda entidad que ejecuta sus operaciones con base en un buen control de gestión, conoce claramente si, sus objetivos, metas, estrategias, entre otros componentes de las funciones administrativas, se están cumpliendo totalmente o en qué nivel se encuentran, así como también le permite a la administración dar seguimiento a resultados, y promover a una mejora continua.

La presente propuesta de un manual de control de gestión, tiene como finalidad comprobar que las actividades realizadas o las decisiones tomadas sean las correctas además de promover y orientar el comportamiento organizacional, es por

ello que los componentes de la Planeación Estratégica y administración de los recursos juegan un papel muy importante dentro de este sistema. El enfoque principal es ayudar a la Administración a utilizar, tratar y manejar sus riquezas de una manera más eficiente y eficaz enfocándose siempre al logro de objetivos planteados, basándose en una buena toma de decisiones.

Es indispensable que la organización cuente con herramientas e instrumentos necesarios para alcanzar el éxito administrativo y operativo mediante el desempeño de sus operaciones y actividades eficaces y eficientes, y lograr el objetivo principal de toda empresa, la satisfacción total del cliente.

La propuesta involucra esencialmente a los colaboradores, tanto administrativos como operativos, ya que será el personal que conforma la empresa quienes van a poner en marcha este manual, orientados al cumplimiento y el logro de todos los objetivos y metas de la entidad, sus aportaciones contribuirán indudablemente al éxito empresarial. Es por ello que la elaboración de un manual es necesaria para empresas que manejan sus actividades empíricamente, estas empresas que deben estar enfocadas al logro de la misión y objetivos con el mejor manejo de recursos tanto financieros, tecnológicos y humanos.

1.3. Objetivos

Para la elaboración de la presente propuesta establecemos los siguientes objetivos:

1.3.1. Objetivo General

Proponer a la Administración de la Liga Deportiva Cantonal seleccionada un manual de control de gestión que les permita mejorar su funcionamiento a nivel administrativo y operativo.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar metas, políticas, objetivos, estrategias y demás componentes que integran la “Planeación Estratégica”.
- Reconocer las actividades esenciales, procesos y procedimientos en las áreas existentes de la entidad.
- Proponer las herramientas necesarias para medir resultados de cumplimiento del Proceso Administrativo.
- Realizar el levantamiento de información para estructurar el manual de control de gestión, el cual incluirá: estructura organizacional, manuales de funciones, manuales de procesos, manuales de procedimientos, flujos de procesos e indicadores de gestión.

1.4. Metodología

1.4.1. Alcance

El Manual de Control de Gestión estará dirigido hacia una Liga Deportiva Cantonal.

El número de organismos deportivos existentes en el país es de 192, las cuales reciben una asignación económica mensual por parte del Estado. A continuación se detalla los nombres de los organismos deportivos relevantes de acuerdo con el valor correspondiente a su asignación del periodo 2015:

Tabla 1: Detalle de la Asignación a 5 LDC

NO.	ORGANISMO DEPORTIVO	ASIGNACIÓN
1	LIGA DEPORTIVA CANTONAL MANTA	\$ 269.143,81
2	LIGA DEPORTIVA CANTONAL QUEVEDO	\$ 231.823,12
3	LIGA DEPORTIVA CANTONAL SHUSHUFINDI	\$ 230.607,73
4	LIGA DEPORTIVA CANTONAL MILAGRO	\$ 211.171,18
5	LIGA DEPORTIVA CANTONAL DURAN	\$ 205.588,11

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

De acuerdo con lo observado en la tabla, se puede determinar que las Ligas Deportivas Cantonales de manera anual perciben una cantidad de dinero significativa, para este análisis se tomarán como objeto de estudio a una de las 5 más grandes del país, ya que es uno de los organismos que reciben un valor de asignación mayor, monto que es asignado de acuerdo al tamaño de la población del cantón y otras características no específicas, la propuesta del manual a formular será también práctico para los organismos similares, independientemente si perciben mayor y menor entrada de recursos.

1.4.2. Métodos Analíticos

El Manual para el control de gestión en las Ligas Deportivas Cantonales, se desarrollará utilizando herramientas básicas para el mejoramiento de la administración por procesos como lo es el *Diagrama Causa- Efecto* con la finalidad de destacar posibles problemas raíces; la *diagramación de flujos de procesos*, para poder visualizar de manera sencilla los procesos claves de la entidad; la *matriz de relación-priorización*, para identificar los problemas según el grado de impacto, y probabilidad de que suceda; y añadiendo como técnicas esenciales la aplicación de entrevistas y cuestionarios a las personas involucradas en la actividad o proceso para obtener la información suficiente.

Por otro lado, también se empleará la utilización de Entrevistas y Cuestionario como se detalla a continuación;

Entrevistas: se aplicará entrevistas directas al personal que conforman la directiva de una de las Ligas Deportivas más grandes existentes en el país, para la obtención de información primordial sobre las actividades que realiza la entidad, su enfoque y proyección.

Dentro de las entrevistas se solicitará documentos esenciales para conocer la situación actual de la entidad, además de ir evaluando la documentación con la que cuenta y la que le hace falta.

Cuestionarios: Para el caso del personal operativo se les aplicará cuestionarios para medir el grado del conocimiento que tienen sobre los componentes de la Planeación Estratégica.

Se destacará el uso de un análisis FODA, para tener conocimiento de la situación en la que se encuentra interna y externamente la entidad, analizando sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas a la que se enfrenta.

Después de realizar el análisis de la situación en la que se encuentra la entidad, se procederá a utilizar otras herramientas para buscar soluciones. Esto será a través de la elaboración de un Cuadro de Mando que detectará posibles mejoras en las 4 perspectivas principales de toda entidad.

Contando con las perspectivas establecidas en el cuadro de mando se formularán y añadirán al trabajo indicadores de gestión para medir resultados de las acciones correctivas propuestas anteriormente.

Con respecto a lo legal le daremos un grado de importancia alta, analizando y apegándonos a la normativa mencionada a continuación; Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, Reglamento de la Federación Deportiva del Guayas; Estatutos y Reglamento Interno de la Liga Deportiva Cantonal Seleccionada.

1.4.3. Supuestos y Variables de estudio

Enfocándonos en el problema por una falta de control de gestión dentro de una entidad, se han establecido algunos supuestos en los que se identifican variables de estudios, tanto dependientes como independientes, tales serán descritas a continuación:

- Aplicando un sólido Control de Gestión, es posible alcanzar el éxito administrativo.
Variable Independiente: Contar con un control de gestión.
Variable Dependiente: Lograr alcanzar el éxito administrativo.
- Contar con bases concretas en el manejo administrativo, ayuda a la Gerencia a tomar buenas decisiones y sabias decisiones.
Variable Independiente: Bases concretas en el manejo administrativo.
Variable Dependiente: Toma de buenas y sabias decisiones.

- Mediante la correcta ejecución del Proceso Administrativo, se obtendrá alcanzar los objetivos previamente establecidos.
Variable Independiente: Ejecución correcta del Proceso Administrativo.
Variable Dependiente: Alcance de objetivos establecidos.

- Administrar y manejar los recursos de manera inteligente, logra expandir y posicionar a la empresa en el mercado.
Variable Independiente: Administración inteligente de recursos.
Variable Dependiente: Expansión y posicionamiento de la empresa en el mercado.

- Mantener a la administración, actualizados, enfocados y visualizando lo que se quiere, se logrará que exista una mejora continua en los procesos.
Variable Independiente: Mantener a la administración actualizados, enfocados y visualizando lo que quiere.
Variable Dependiente: Mejorar continuamente en los procesos.

1.4.4. Limitaciones

La formulación del manual no tendrá acceso a cualquier tipo de Información Financiera distinta a los Balances presentados al Estado. Cabe recalcar que información como el Plan Operativo Anual (POA) asignado anualmente/mensualmente será tomado de la Federación Deportiva del Guayas. Otro tipo de información será recogida mediante organismos reguladores que mantengan información pública.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Para una mejor comprensión del manual a formular, es preciso aclarar algunos conceptos que serán utilizados a lo largo de este proceso.

2.1. Control

En términos generales Joan M. (Amat, 2000)¹ define que el control, es considerado como un elemento fundamental para que las actividades de una empresa se realicen de acuerdo a lo planificado, aportando para el cumplimiento de objetivos globales.

Para el conocimiento más específico de control, existen dos tipos de perspectivas claves; la primera, como perspectiva limitada se centra comúnmente al cálculo contable del resultado; mientras que como segunda perspectiva, con enfoque más amplio, no solo considera los aspectos financieros, sino además se centra en el contexto en el que se realizan las actividades, dando prioridad a los aspectos ligados al comportamiento individual, a la cultura organizativa y al entorno, orientando a estos a ser los más convenientes para alcanzar los objetivos de la entidad.

En la segunda perspectiva, el control no está planteado para ser realizado o implementado únicamente por la directiva, sino también por cada uno de los colaboradores que pertenecen a la entidad.

2.1.1. Tipos de Controles

Dentro del concepto de control distinguen tres tipos (Robbins & Coulter, 2005):

2.1.1.1. Control Preventivo

Son los que tienen la función de prevenir los problemas de manera anticipada, aplicándolos antes de que se ejecute la actividad. Su importancia se la debe a la toma de acción administrativa antes de se presente un problema.

2.1.1.2. Control Detectivo

Los controles ²Son aplicados mientras se realiza la actividad. Son relevantes debido a que se pueden aplicar mediante supervisión directa.

¹

2.1.1.4. Control Correctivo

Este tipo de control se basa en la retroalimentación, ya que tiene lugar después de realizar la actividad. Tiene como desventaja principal que para cuando el administrador tiene la información, el daño ya está hecho. Sin embargo existen actividades en las que solo es posible aplicar este tipo de control.

2.2. Gestión

El diccionario de la Real Academia Española, define gestión como: Dirección, misión, administración, mandato, encargo, trámite. El proceso en el cual se consigue o utiliza una variedad de recursos para apoyar los objetivos que se ha impuesto la organización. Además encamina a tomar las decisiones necesarias para alcanzar esos objetivos.

2.3. Procesos

Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), se define a un proceso como “la acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural o necesarias para concretar una operación artificial.”

Según la Norma ISO 9001:2008 un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan entre sí, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

También podríamos definirlo como un conjunto de pasos a seguir o a realizar de manera sucesiva, con el fin de conseguir la elaboración de un producto, un servicio o cualquier otro tipo de actividad. Además un proceso está compuesto de una serie de etapas que añaden valor al producto final, cumpliendo con las necesidades del cliente como requisito principal.

Los elementos básicos de los procesos son: *Entrada, Salidas, Control y Recursos.*

Entrada: Son los ingresos al sistema, es decir recursos materiales con los que se va a iniciar la elaboración del producto o preparación del servicio. Por ejemplo para la elaboración de un producto se puede decir que una entrada sería la materia prima que se someterá a desarrollo.

Proceso: Conjunto de actividades, tareas o funciones a realizar para lograr obtener un resultado final.

Control: Son los requisitos, normativas y regulaciones que se deben tomar en cuenta para la evolución de un proceso, logrando evitar el incumplimiento de las mismas.

Recursos: Son todos los elementos físicos que se utilizan para desarrollar las actividades en el proceso. Los medios y exigencias necesarias que se manipularan en el transcurso del proceso. Por ejemplo podríamos decir que para la elaboración de

calzado los recursos a utilizar podrían ser las maquinas necesarias para su elaboración.

Salidas: Es el producto final que se obtiene luego de que las entradas se hayan sometido a un proceso antes impuesto. Son las consecuencias resultantes de haber aplicado los elementos previos.

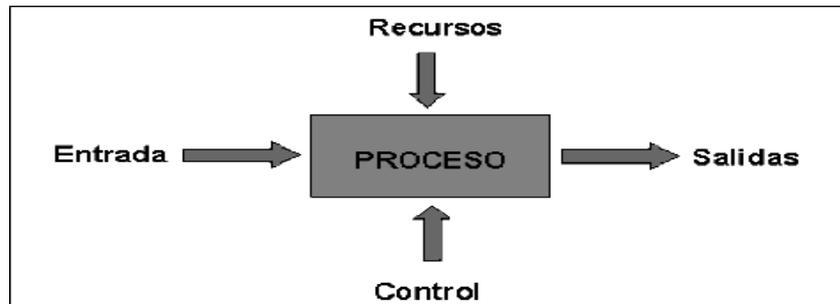


Ilustración 1 Elementos de los Procesos

2.3.1. Clasificación de procesos

Es beneficioso clasificar los procesos, teniendo en cuenta su impacto en los diferentes ámbitos. Por esto se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Clave, de Apoyo.

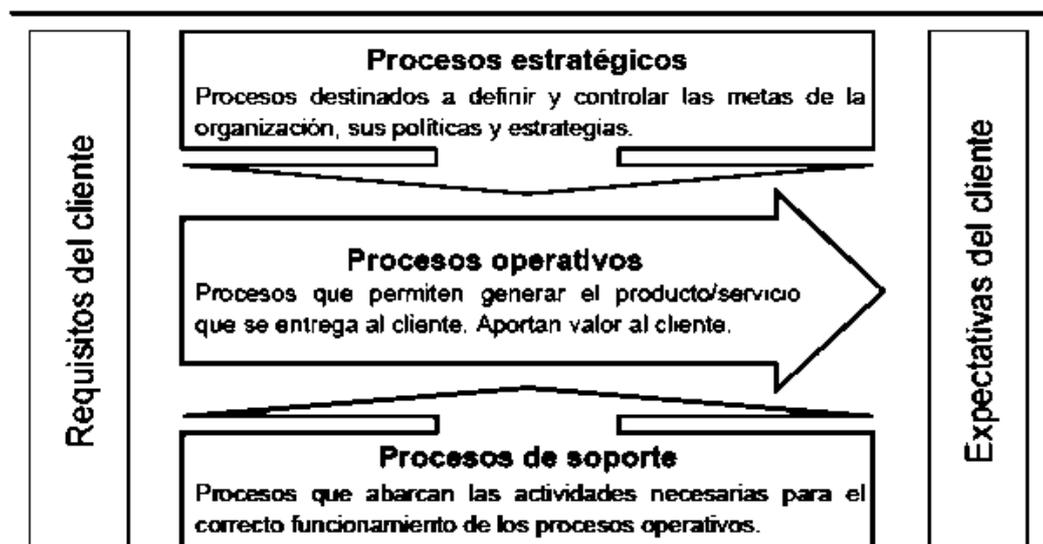


Ilustración 2 Clasificación de los Procesos

2.3.1.1. Procesos Estratégicos

El proceso estratégico despliega la formulación de las estrategias, políticas, planes de mejora, los objetivos de la organización y demás. Los procesos estratégicos interceden en la visión de una empresa.

Son los procesos que permiten definir la estrategia; son comunes dentro de las empresas así como: marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, evaluación de la satisfacción de los clientes, entre otras.

2.3.1.2. Procesos Claves

Los procesos claves impactan de sobremanera en cuanto a la satisfacción o insatisfacción del cliente, ya que se centran directamente en la prestación del servicio. Un aspecto relevante de estos procesos es que interceden en la misión de la organización.

2.3.1.3. Procesos de Apoyo

Son procesos necesarios para el control, sin considerarse estratégicos ni claves. Son procesos de apoyo, por ejemplo; El proceso para controlar: la documentación, las no conformidades y las acciones correctivas. Implícitamente estos procesos no interceden en la visión ni en la misión de la organización.

2.4. Administración por procesos

Arturo Tovar y Alejandro Mota explican que la administración por procesos consiste en identificar, definir, interrelacionar, optimizar, operar y mejorar los procesos de la empresa (Tovar & Mota, 2007). Este enfoque por los procesos se ha dado porque las empresas han comprobado que el éxito organizacional depende de la comprensión y la mejora de los procesos.

2.4.1. Herramientas Básicas

Para lograr el éxito Administrativo es necesario aplicar algunas metodologías, que al ponerlas en marcha y lograr resultados es de gran importancia para la organización, pero no está demás recalcar que como complemento a estas metodologías debemos también analizar el hecho de que podemos disponer de algunas herramientas que ayudaran o facilitaran el logro de lo que se desea de manera más segura.

Para esto es necesario el uso de ciertas herramientas básicas muy conocidas en el ámbito administrativo; que nos ayudaran a resolver problemas de manera rápida y sistemática. Entre las más conocidas por su variada aplicación, tenemos las siguientes:

- Diagrama de Pareto
- Hoja de Trabajo
- Diagrama de Causa-Efecto
- Estratificación
- Diagrama de Control
- Diagramas de Flujo
- Histogramas
- Diagrama de Correlación
- Otros

2.4.1.1. Diagrama de Pareto

Anoletto menciona que el Diagrama de Pareto es un método gráfico para determinar cuáles son los problemas más importantes en una determinada

situación (Anoletto, 2001). Este es uno de los primeros pasos que se deben tomar en cuenta para conseguir una mejora.

El análisis de Pareto es una técnica o una herramienta que separa los *pocos vitales* de los *muchos triviales*. Pareto separa gráficamente los aspectos significativos de un problema desde los triviales para que el equipo de trabajo sepa hacia donde deben dirigir su mayor atención para mejorar. Proporcionando un análisis rápido y simple de la importancia relativa de los problemas.

Para el análisis de esta grafica se utiliza el principio del 80-20 es decir, el 80% de las consecuencias proceden del 20% de las causas. En términos más sencillos diríamos que el 20% de las causas resolverían solo el 80% del problema, o que el 80% de las causas lograrán resolver el 20% del problema.

Para una construcción práctica de un gráfico de Pareto podemos seguir los siguientes pasos:

- Identificar el problema que están afectando al proceso.
- Identificar las posibles fallas que podrían estar originando el problema.
- Ordenar las fallas de mayor a menor por frecuencia previo a recolección de datos.
- Sacar el porcentaje de dividiendo la frecuencia de la falla para el total y multiplicarlo por 100.
- Hallar la frecuencia acumulada sumando de forma descendente la frecuencia por cada falla.
- Hallar el porcentaje acumulado sumando de forma descendente los porcentajes por falla.
- Graficar la frecuencia en forma de barra y el porcentaje acumulado en forma lineal.

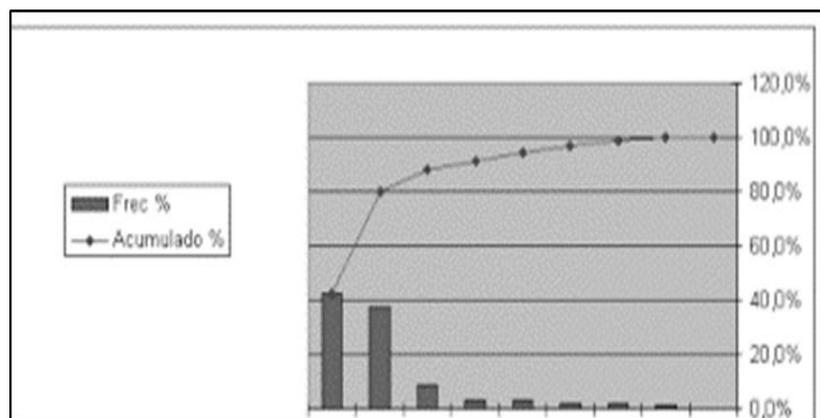


Ilustración 3 Diagrama de Pareto

Como podemos ver en el grafico se describen a las barras como la frecuencia de las causas y la línea presente muestra el acumulado. Cada barra corresponderá a las causas del problema principal que se quiere resolver.

2.4.1.2. Entrevistas

Es una técnica que permite reunir información directamente con el involucrado en el proceso. Es utilizado principalmente para obtener información de clientes o proveedores de un proceso.

El sociólogo y ensayista Ezequiel Ander-Egg menciona que es “la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional”. Esto nos facilita información necesaria sobre un determinado tema que se quiere evaluar.

Es de gran importancia ser precisos al momento de preguntar, brindarle al entrevistado la opción de dar respuestas abiertas para poder conocer lo que realmente piensa sobre el tema que se está tratando.

La entrevista puede ser estructurada o no estructurada. Es decir, si realizamos una entrevista estructurada nos limitaremos a obtener determinada información. Por el contrario, si aplicamos una entrevista no estructurada daremos la libertad a la persona de brindarnos más información como la narración de experiencias o simplemente dar su opinión abiertamente.

La información recogida de las entrevistas será de vital importancia para los planes de acción o mejora que se quieran incorporar en los procesos, ya que la gerencia tiene la obligación de tomar en cuenta las opiniones de los clientes tanto internos como externos para lograr satisfacer sus necesidades y cumplir con expectativas.

Cabe recalcar que las entrevistas pueden ser utilizadas para análisis de tipo tanto cualitativo como cuantitativo.

2.4.1.3. Cuestionarios

Es un conjunto de preguntas que es elaborado con el fin de conseguir información de un tema en particular. Lo que lo diferencia de una entrevista es que se lo realiza a personas ajenas a una situación específica o que se quiere analizar; es decir que puede ser aplicado a personas en general, mientras que en una entrevista los participantes están directamente relacionados al tema de estudio.

El cuestionario es más funcional en el estudio de muestras grandes gracias a su bajo costo, ya que puede ser aplicado por medio de correo electrónico, es decir que no es necesaria la presencia de la persona, de esta manera sus respuestas podrán quedar en el anonimato.

El cuestionario está compuesto de preguntas de tipo abiertas y cerradas, donde definimos como *Pregunta Abierta* cuando nos dan la opción de dar puntos de vista y opiniones sobre la interrogante y *Pregunta Cerrada* cuando la respuesta que se espera por parte del entrevistado se reducen al “sí” o “no”.

Para la elaboración del cuestionario es de suma importancia tener en cuenta que las preguntas a exponer deberán ser claras y sencillas de tal manera que la persona que acepte el cuestionario pueda comprenderlas de marea rápida.

2.4.1.4. Diagrama de Flujo de Procesos

Es la representación esquemática de un proceso. Ya que muestra de manera secuencial los pasos o etapas a seguir para realizar una acción.

El diagrama de Flujo ofrece una descripción visual de las actividades que involucra un proceso mostrando relación entre ellas. Nos ayuda a comprender de mejor manera un proceso por esta razón su elaboración debe ser clara y concreta. Para su fácil entendimiento las actividades que comprenden un diagrama de flujo deberán estar encerradas en símbolos que nos indicaran que tipo de información es.

A continuación se muestra la descripción de los símbolos utilizados en la elaboración del diagrama de flujo:

Tabla 2 Símbolos de Diagramas de Flujo

	Inicia o finaliza el diagrama
	Realización de una actividad
	Realización de una actividad contratada
	Análisis de una situación de toma de una decisión.
	Actividad de control
	Documentación
	Base de Datos
	Relación entre partes de un diagrama
	Auditoría
	Indicación del flujo del proceso

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

2.5. Medición y Seguimiento

La medición dentro de una organización es primordial, porque permite conocer la situación en la que se encuentra, obteniendo así el poder planificar, orientar y mejorar; con el fin de dirigir a la organización al cumplimiento de visión y/o misión.

Es necesario hacer énfasis que la aplicación de un conjunto de indicadores financieros o no financieros, conforman un sistema de evaluación y control.

2.5.1. Indicadores de Gestión

Miden la calidad del desempeño de una empresa. Analizando cuantitativamente las variables que intervienen en un proceso. Estos pueden ser clasificados en: económicos, de eficiencia y efectividad.

Uno de los beneficios al aplicarlos es que nos darán a conocer también el nivel de conocimiento o cumplimiento de factores impuestos o implantados dentro de la organización. Por ejemplo; si queremos conocer que hemos cumplido o no con las metas de ventas y el incremento o decremento obtenido en comparación con periodos anteriores.

Para que los indicadores sean útiles deberán cumplir con ciertas características que determinaran que el análisis de un indicador propuesto sea óptimo. Entre estas características destacamos que sean *Relevantes*, que estén *Claramente Definidos*, que sean fáciles de *Comprender* y perfectamente *Comparables*.

Una manera de evaluar la eficacia de los indicadores es si sus resultados nos permiten realizar las siguientes acciones: Diagnosticar, que nos permite evaluar y juzgar la situación actual; Decidir, para optar por una alternativa; Planear, que permite elegir el futuro deseado y como alcanzarlo y; Controlar, es decir, alinear a los procesos con los objetivos para evitar sorpresas. (Vergara, 2015)

2.6. Análisis DAFO

“El análisis DAFO resume los aspectos de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna)”. (Paris Roche, 2005)

Dentro de la realización del análisis se consideran dos perspectivas, tales como:

Perspectiva Interna: tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tienen algún grado de control.

Perspectiva Externa: mira las oportunidades que ofrecen a la empresa, el mercado y las amenazas que debe afrontar el negocio en el mercado seleccionado.

Paris Roche, también nos describe el procedimiento para llevar a cabo el análisis DAFO, tal como se menciona a continuación:

- a. Identificar los cambios clave en el entorno de la organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el <<análisis del entorno (general y competitivo)>>.
- b. Analizar el perfil de los recursos y capacidades de su organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el <<análisis interno>>

- c. Representar gráficamente los resultados anteriores en una matriz de cuatro cuadrantes.
- d. Consensuar con el equipo de dirección resultados del análisis anterior.

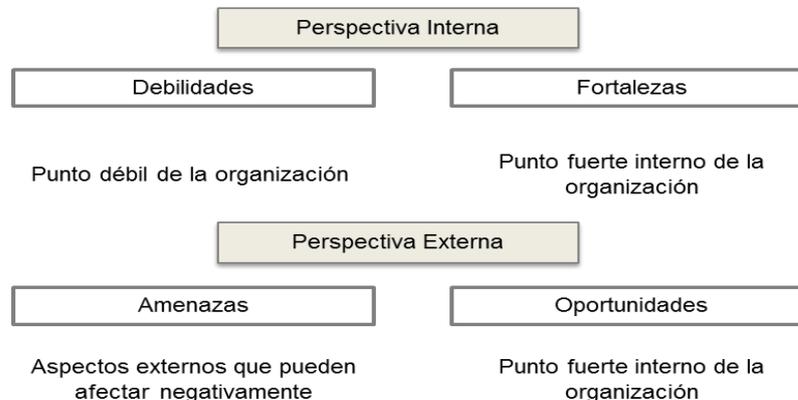


Ilustración 4 Matriz DAFO

El análisis DAFO, permite entender mejor cuáles son los factores internos y externos de la organización; aquellos que tienen un impacto favorable o desfavorable en su desempeño y, que condicionan la posibilidad de realizar la misión, la visión, los objetivos estratégicos y metas.

2.7. Cuadro de Mando Integral

Francisco Amo define al Cuadro de Mando Integral como *“una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas claves de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.”*

En palabras sencillas el Tablero de control o Cuadro de Mando es usado como herramienta para implementar una *estrategia* dentro de la organización.

“Entre las principales aportaciones del CMI, caben resaltar:

- Comunicar la estrategia a toda la organización y convencer a sus componentes de que es la adecuada.
- Conseguir que los objetivos de los empleados sean coherentes con los de la propia organización; ayudando así a alinear los objetivos de cada empleado con los de la empresa.
- ser más importante que un simple sistema de información y control, ya que además es un sistema de comunicación, motivación y formación.
- Obligar a la integración del proceso de planificación y presupuesto.
- Seleccionar los factores clave de éxito y los procesos críticos de la organización de tal manera que resulten de gran ayuda para favorecer la reingeniería y la mejora continua.

- Favorecer la revisión permanente de la estrategia, lo cual se consigue a través del feed-back, revisando las hipótesis básicas de la estrategia y realizando los oportunos y necesarios ajustes y redefiniendo la estrategia.” (Santandreu, 2006)

Para su elaboración es necesario tener en cuenta sus cuatro perspectivas; perspectivas que están enfocadas a las áreas claves de la organización. Además que plantea un grado de importancia alta en los indicadores financieros y no financieros.

2.7.1. Perspectivas

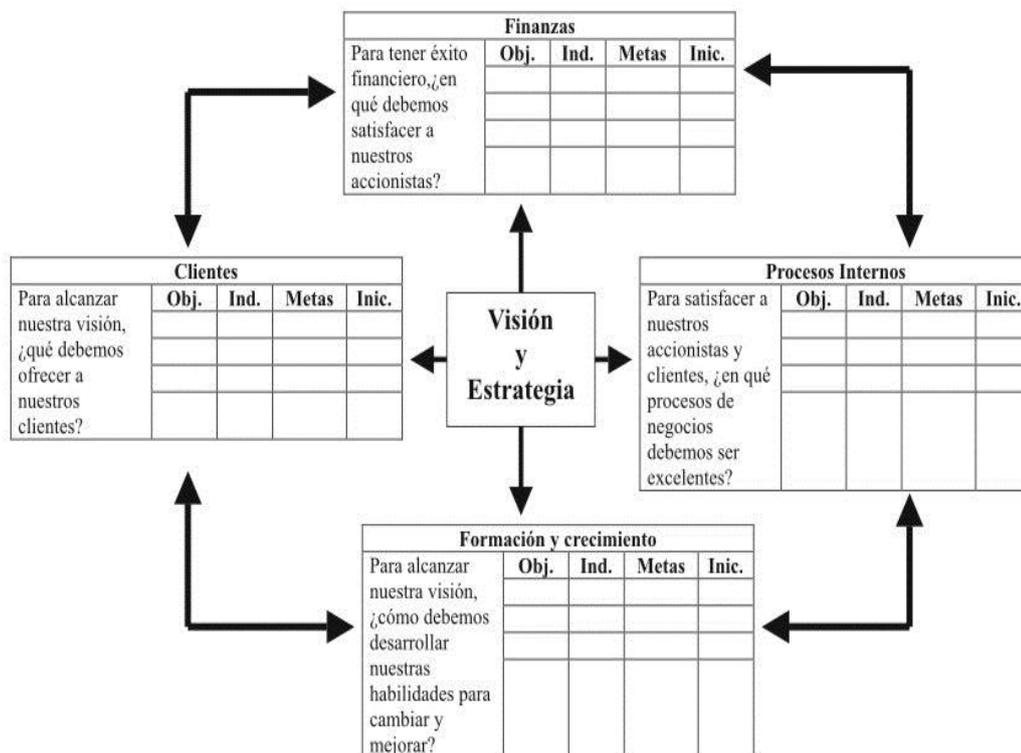


Ilustración 5 Perspectivas del CMI

2.7.1.1. Perspectiva Financiera

Esta perspectiva torna su enfoque y conlleva al análisis de la respuesta a la interrogante; ¿Qué objetivos de derivan de las expectativas financieras de nuestros inversores?

Según Horváth y Partners, esta perspectiva representa la mira para el éxito o el fracaso de una estrategia (Horváth & Partners, 2003).

2.7.1.2. Perspectiva del Cliente

Sin duda alguna, los clientes son parte esencial para el funcionamiento de una empresa, por eso el enfoque de esta perspectiva va directo a ellos; dentro de esta perspectiva la interrogante a plantearse es: ¿Qué objetivos deben fijarse, teniendo en cuenta la estructura y las demandas de nuestros clientes, para alcanzar nuestros objetivos financieros?

Esta perspectiva analiza los objetivos que afectan a la imagen de la organización y a su posicionamiento en el mercado.

2.7.1.3. Perspectiva de los Procesos Internos

El enfoque principal de esta perspectiva, es la interrogante: ¿Qué objetivos deben fijarse, con respecto a nuestros procesos, para poder cumplir los objetivos de las perspectivas financieras y de clientes?

En palabras sencillas, se centra en medir el cumplimiento de los procesos involucrados, procesos de gran importancia dentro de la organización, para llevar a cabo los objetivos de las perspectivas de los socios y de los clientes.

2.7.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La interrogante que nos ayude a solucionar esta perspectiva es: ¿Qué objetivos deben fijarse, con respecto a nuestros potenciales, para poder hacer frente a los retos presentes y futuros?

Estos objetivos sirven para el desarrollo de la infraestructura estratégicamente necesaria, enfocándose en los recursos necesarios, colaboradores, conocimiento, entre otras.

2.8. Proceso Administrativo

“La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través de un esfuerzo humano en común”, (JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA, 1965).

Se conoce al Proceso Administrativo como una metodología que se usa en la actualidad para ayudar a los gerentes a manejar eficazmente su empresa.

Según las diferentes perspectivas, el proceso administrativo, comprende las siguientes funciones:

- *HENRY FAYOL:*
Planeación, Comando, Control, Organización y Coordinación.
- *HAROLD KOONTZ Y CIRIL O'DONNELL:*

Organización, Integración, Dirección, Planeación y Control.

- *GEORGE TERRY:*
Planeación, Organización, Ejecución y Control y/o vigilancia.
- *JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA:*
Planeación, Decisión, Motivación, Implementación, Comunicación y Control.
- *JAMES A. F. STONER:*
Planear, Organizar, Dirigir y Controlar.

Conociendo varias perspectivas, se puede determinar que de manera global el proceso administrativo tiene el mismo enfoque de acuerdo a la experiencia de administradores. En la actualidad las organizaciones han demostrado manejarse con las siguientes: La Planificación, Organización, Dirección y Control; empleadas a inicios del siglo XIX.

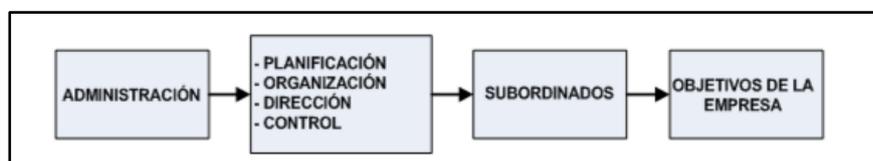


Ilustración 6 Proceso Administrativo

2.8.1. Funciones Administrativas

2.8.1.1. Planeación

En esta función definimos el rumbo de la empresa u organización. Es el punto de partida para ponerse en marcha hacia lo que se quiere llegar. Es donde definiremos los objetivos y metas a alcanzar, así como la planificación de estrategias y programas que se implantara para su alcance y orientación hacia el éxito corporativo (Chiavenato I. , 2004).

En un análisis a la planificación que llevaría una empresa podremos encontrar cuales son las amenazas o las fortalezas que la rodean y pudiendo conocer a fondo como enfrentarse a las adversidades que se presenten en el camino.

La planeación cuenta con diferentes componentes a implantar como lo son:

- Filosofía
- Valores
- Misión
- Visión
- Propósitos
- Premisas
- Investigación
- Objetivos
- Estrategias
- Políticas
- Programas

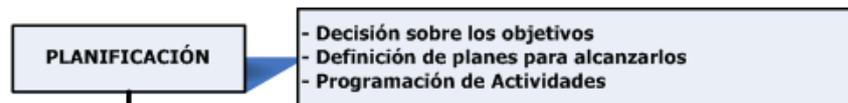


Ilustración 7 Composición de Planificación

Para llevar a cabo esta función se puede plantear las preguntas: ¿Qué se va a hacer?
¿A dónde se quiere llegar?

2.8.1.1.1. Misión

(Fleitman, 2000) "La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general"

En pocas palabras podemos definir a la misión como la razón de ser de la empresa, entidad u organización. Esta dependerá de la actividad productiva que realice, de las necesidades que tiene el cliente y su situación en el mercado.

La misión en una empresa define lo que se pretende hacer en el entorno en el que se desenvuelve y para quien lo va a hacer.

2.8.1.1.2. Visión

Jack (Jack, 2000) define que "en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad".

Entonces, la visión como es considerado un anuncio clave que nos indicara hacia donde quiere o aspira llegar la empresa a largo plazo, tomando en consideración los factores que pueden influir en lograr lo deseado, como son: los cambios en el entorno, las nuevas tecnologías, los continuos cambios en las necesidades del cliente y demás razones que pudiera impedir cumplir con lo definido.

Su importancia radica en las aspiraciones que tiene la empresa y en lo que se querrá convertir, siendo estas las bases fundamentales para mantener el compromiso de todo el equipo de trabajo en conseguir lo que se plantee.

2.8.1.2. Organización

En la presente función es necesaria la estructuración del diseño de procesos, funciones y responsabilidades. Este es el paso en el que se organiza y distribuye el

trabajo; así como también los recursos y la autoridad entre los miembros de la organización, con el único fin de lograr alcanzar los objetivos de la empresa (Chiavenato I. , 2004).

Permite conocer métodos para lograr desempeñar las tareas de manera eficiente, eliminando la duplicidad de funciones, reduciendo costos e incrementado la productividad. Además se coordina todos los recursos disponibles como: materiales y financieros, y el talento humano.

La Organización cuenta con diferentes componentes a implantar como lo son:

- Jerarquización
- Departamentalización
- Descripción de funciones

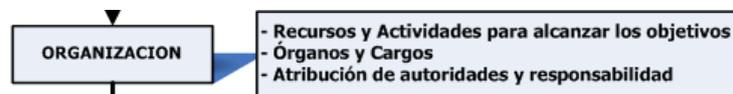


Ilustración 8 Composición de la Organización

Entonces es necesario responder a la interrogante: ¿Cómo se va a hacer?

2.8.1.3. Ejecución

Dentro de esta función se realiza la ejecución de todas las etapas del Proceso Administrativo mediante uno de los recursos más importantes que puede poseer una organización, como lo es el recurso humano o conocido en la actualidad como Talento Humano. Para esto se puede basar en el liderazgo, ya que ayudara a conducir a la empresa hacia el alcance de sus objetivos, el logro de la misión y visión de la empresa (Chiavenato I. , 2004).

Ejecutar actividades, tomar decisiones y guiar a los grupos o equipos de trabajo formados en la organización, todos estos con un mismo objetivo primordial, lograr el éxito administrativo.

La ejecución cuenta con diferentes componentes a implantar como lo son:

- Toma de decisiones
- Motivación
- Supervisión
- Comunicación
- Liderazgo

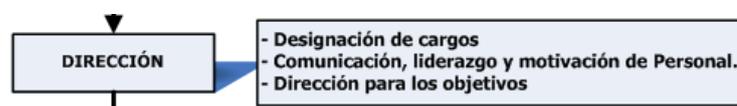


Ilustración 9 Composición de la Dirección

2.8.1.4. Control

Esta función se enfoca en que se esté cumpliendo con todo lo implantado o planificado anteriormente, estar en alerta constante de las actividades que se están ejecutando. Y a su vez corregir errores o desviaciones que se presenten el camino (Chiavenato I. , 2004).

Se establece estándares o indicadores para evaluar resultados con el fin de comparar, corregir y mejorar de manera constante. De esta forma se comprobaba la efectividad de la gestión.

Como cierre del Proceso Administrativo, es la función que se encarga de evaluar el desarrollo general de una organización. Y cuenta con las siguientes etapas:

- Establecimiento de estándares
- Medición
- Corrección

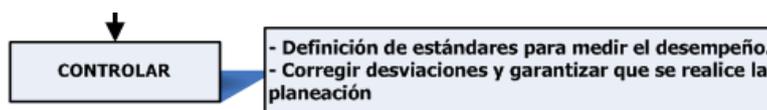


Ilustración 10 Composición del Control

2.9. Control de Gestión

Juan F. Pérez define al control de Gestión como la función mediante la cual la Administración pertinente, se asegura que los recursos son obtenidos y empleados de manera *eficaz* y *eficientemente* para el logro de los objetivos de la organización (Pérez, 2013). Buscando llegar al cumplimiento de los objetivos prefijados mediante las estrategias seleccionadas.

Dentro de esta definición se resaltan los términos *eficacia* y *eficiencia*, aunque suelen existir confusiones entre los términos *eficacia* y *eficiencia*, es importante aclarar sus diferencias, puesto que de ello depende el grado de importancia que tiene dentro del control de Gestión; Juan F Pérez describe que la *eficacia* se entiende como el grado en que se contribuye a alcanzar un objetivo. Mientras que *eficiencia*, por el contrario, trata de medir la productividad de la Gestión, es decir la relación entre resultados y costes. Y como segunda diferencia establece que: *eficiencia* es hacer las cosas bien, mientras que *eficacia* es hacer las cosas importantes, por lo que es más relacionado con los objetivos y metas de la organización que la *eficiencia*. Como conclusión de su análisis nos aporta con la clara idea de que la *eficacia* es el fundamento de éxito de la empresa, y la *eficiencia* es más un requisito para lograrlo que una garantía de que se cumpla.

2.9.1. Campos de Aplicación

Como áreas (Canaria) en la que es primordial la aplicación de Control de Gestión, se puede destacar que son las mencionadas a continuación:

2.9.1.1. Finanzas

En el área de Finanzas, el CG es enfocado al análisis de los Estados Financieros pertenecientes a la organización, mediante la implementación de indicadores que permitan interpretar la situación de la empresa; haciendo énfasis en el rendimiento de inversiones y la creación de valor añadido económico.

2.9.1.2. Clientes

Dentro del área de Clientes, es utilizado para medir el nivel de satisfacción al recibir el servicio o producto ofertado, y por ende el nivel de fidelidad de la empresa hacia ellos.

2.9.1.3. Procesos Productivos Internos

Como tercera área tenemos los Procesos Productivos Internos, donde el CG trata de establecer y medir la calidad de los procesos productivos, con indicación de los recursos necesarios para ello.

2.9.1.4. Clientela Interna

Se considera como Clientela interna, a los colaboradores de la organización; la satisfacción de ellos es un pilar fundamental para la obtención de buenos resultados dentro y fuera de la organización; además de que su satisfacción los encamina, como unidad, a los objetivos planteados.

Las áreas mencionadas y descritas brevemente pueden ser consideradas como áreas claves; es decir, forman parte de los factores críticos de éxito de la entidad.

2.10. Eficacia

"La eficacia está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado" (Silva, 2002).

Se entiende por eficacia a la capacidad que se tiene para lograr lo que nos proponemos. Se basa principalmente en el cumplimiento de una meta o un objetivo sin importar que en el proceso de lograrlo no se haya hecho uso de la mejor manera de los recursos.

2.11. Eficiencia

"Eficiencia significa utilizar correctamente los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados" (Chiavenato I. , 2004).

"Logro de las metas con la menor cantidad de recursos" (Wehrich, 2004).

Se describe eficiencia como la utilización o buena distribución de los recursos en el alcance de una meta u objetivo. O ya sea el alcance de varios objetivos o metas con los mismos o menos recursos.

2.12. Mejora Continua

La mejora continua intenta aumentar la calidad de los productos, procesos o servicios. Debe ser un objetivo permanente en cualquier tipo de empresa, ya que permite obtener un mejor nivel de rendimiento comparado con los anteriores.

La mejora continua está relacionado con el PDCA (Plan, Do, Check, Act) o mejor conocido como el "Ciclo de Deming" (Walton, 2004).

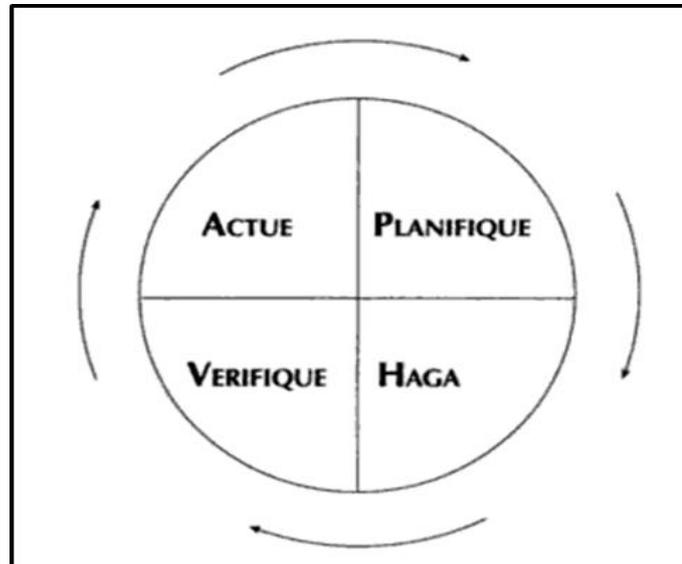


Ilustración 11 Ciclo de Deming

Este ciclo cuenta con cuatro etapas las cuales son: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

Resumiendo, equivaldría a planificar el cambio, realizarlo o ponerlo en ejecución, verificar los resultados obtenidos de la puesta en práctica y por último actuar en cuanto a la toma de decisiones y a la mejora continua.

En la primera etapa, *Planear* la gerencia utiliza toda la información recogida como resultado del Proceso Administrativo para empezar a idear los cambios. Para esto se debe identificar los objetivos que tendrán mayor impacto en el objeto de la mejora, determinar los recursos o herramientas para alcanzarlos y, establecer los indicadores necesarios como inicio o punto de partida.

En la segunda etapa *Hacer* simplemente va a poner en práctica lo previamente planeado.

En la tercera etapa *Verificarse* comprueba o evalúa los resultados que arroje los cambios puestos en marcha. Y se evidencia el cumplimiento mediante los indicadores que se hayan elaborado y se los compara con resultados anteriores.

En la última etapa *Actuar* se pone en marcha las acciones correctivas o preventivas necesarias en el caso de que los cambios implantados no hayan dado buenos resultados o definitivamente no se haya conseguido lo esperado.

El ciclo PDCA de la mejora continua debe ser utilizada de manera habitual dentro de la empresa ya que aportara de sobremanera a corregir errores y maximizar el nivel de cumplimiento de los objetivos que posee la empresa.

2.12.1. Acciones a implementar

2.12.1.1. Acción Correctiva

Es una herramienta básica para la mejora continua de las empresas. El objetivo es eliminar causas reales y potenciales de problemas, evitando así que estos sucesos puedan volver a repetirse. Se trata de acción correctiva cuando el problema o complicación que se desea ya ha sucedido.

Según la norma internacional ISO 9001:2008 obedece a una indagación que debe desplegar la organización para identificar la **causa raíz** que genera la **no conformidad**, y una vez efectuada la acción correctiva, cerciorarse de que no se presente nuevamente. Una vez realizada la investigación, y la corrección implementada, el problema no debe volver a presentarse.

Nunes define que un aspecto a recalcar es que cualquier acción correctiva debe ser adecuada a los efectos de las no conformidades descubiertas (Nunes, Knoow.net, 2012). Para esto es necesario:

- a. El análisis crítico de las no conformidades, incluyendo las quejas de los clientes, feedback de los empleados, los defectos en los productos, análisis de mercado, etc.
- b. La determinación de las causas de las no conformidades.
- c. La evaluación de la necesidad de acciones para asegurar que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- d. La determinación e implementación de la acción necesaria; algunas soluciones pueden ser muy sencillas de efectuar, pero pueden haber otras cuyo grado de complicación, recursos y tiempo requerido obligan la elaboración de un planeamiento adecuado.

- e. El registro de los resultados de las acciones ejecutadas con el objetivo de permitir una correcta evaluación de acciones correctivas.
- f. Un análisis crítico de las acciones correctivas tomadas.

2.12.1.2. Acción Preventiva

La acción será preventiva cuando la no conformidad o el problema aún no se ha presentado pero se tienen sospechas racionales de que podría llegar a suceder.

La Norma ISO 9000, en el punto 3.6.4 define acción preventiva como: “acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente inestable”.

Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales identificados, lo que requerirá (Nunes, Knoww.net, 2015):

- a. Definir los problemas potenciales y sus causas.
- b. Evaluar la necesidad de acciones para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- c. Determinar e implementar las acciones necesarias.
- d. Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- e. Analizar de manera crítica las acciones preventivas tomadas.

CAPITULO III

EJECUCIÓN EN EL CAMPO

3.1. Diagnostico Situacional

La presente propuesta está basada en la creación y/o mejoras de componentes de cada etapa del Proceso Administrativo de la organización, proponiendo metodologías para su control.

3.1.1. Antecedentes

En el Art. 27 de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación se establece la estructura del deporte formativo, tal como se muestra a continuación:

“Conforman el deporte formativo las organizaciones deportivas que se enlistan a continuación, más las que se crearen conforme a la Constitución de la República y normas legales vigentes:”

- a) Clubes Deportivos Especializados Formativos;
- b) Ligas Deportivas Cantonales;
- c) Asociaciones Deportivas Provinciales;
- d) Federaciones Deportivas Provinciales;
- e) Federación Deportiva Nacional del Ecuador (FEDENADOR); y,
- f) Federación Ecuatoriana de Deporte Adaptado y/o Paralímpico.

Destacamos que como se ha mencionado anteriormente, el objeto de estudio será una Liga Deportiva Cantonal.

Dentro del contenido de esta misma Ley, Art. 29, sección 2, define a las Ligas Deportivas Cantonales como:

“Las Ligas Deportivas Cantonales son las organizaciones deportivas con personería jurídica y dentro de sus respectivas jurisdicciones contribuyen a la formación deportiva de las y los deportistas a través de los clubes deportivos especializados.” (Ministerio, 2010)

De acuerdo a su formación y su dependencia, se estipula que:

“Estarán conformados con un mínimo de tres clubes deportivos especializados y dependerán técnica y administrativamente de las Federaciones Deportivas Provinciales.” (Ministerio, 2010)

Mientras que según el Art. 4 de la Reforma al Estatuto de la Liga Deportiva Cantonal se define:

“La Liga deportiva Cantonal por su naturaleza deportiva, es una entidad de derecho privado sin fines de lucro con finalidad social, con personería jurídica propia, ajena a toda actividad política y religiosa de acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador y la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación y su Reglamento de aplicación y dependencia técnica y administrativa de la Federación Deportiva del Guayas” (LDC)

Finalidad

Según el Art. 3 del Reglamento Interno de la Liga Deportiva Cantonal, establece que:

“Tiene como fines principales el fomentar, estimular y mantener, por todos los medios posibles, la práctica del deporte a nivel formativo, el espíritu de colaboración y las buenas relaciones entre sus filiales”

Funciones

Según el Art. 5 del Reglamento Interno, establece textualmente:

- a) “Supervisar, sancionar y controlar las funciones de los clubes afiliados.
- b) Reestructurar las comisiones que el Directorio, haya conformado, cuando a criterio de este organismo, estos no cumplan con las funciones para las que fueron creadas.
- c) Acudir con voz y voto, a las Asambleas Generales, sean Ordinarias o Extraordinarias, convocadas por la Federación Deportiva del Guayas. El representante será el Presidente o quien legalmente lo subrogue, en el orden de lección (Vicepresidente, Vocales Principales, Vocales Suplentes)”.

Formación y Duración

Según el Art. 5 de la Reforma al Estatuto de la LDC, establece:

“La liga deportiva cantonal tendrá una duración indefinida y el número de sus asociados podrá ser ilimitado”

Clubes

Según el Art. 17 de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, cita:

El club es la organización base del sistema deportivo ecuatoriano. Los tipos de clubes serán:

- a) Club deportivo básico para el deporte barrial, parroquial y comunitario;
- b) Club deportivo especializado formativo;
- c) Club deportivo especializado de alto rendimiento;
- d) Club deportivo especializado adaptado y/o paralímpico; y,
- e) Club deportivo básico de los ecuatorianos en el exterior.

3.1.2. Planeación

3.1.2.1. Misión

Situación Actual

La Liga Deportiva Cantonal no cuenta con una Misión establecida, pero cabe recalcar que se esfuerza por inculcar la necesidad deportiva dentro de la población de su cantón.

Propuesta

Para plantear la “Misión de la Organización”, es necesario llevar a cabo los siguientes pasos:

- 1.- Tener conocimiento claro de lo que es.
Misión: En palabras claras y precisas es la “Razón de ser de la Organización”.
- 2.- Su contenido deberá responder a las siguientes preguntas básicas:
 - a. ¿Quiénes somos?
 - b. ¿Qué buscamos?
 - c. ¿Qué hacemos?
 - d. ¿Dónde lo hacemos?
 - e. ¿Por qué lo hacemos?

En base a estos dos puntos básicos, proponemos la siguiente Misión para la LDC:

“Somos una institución basada en la formación de deportistas amateur; promoviendo la actividad física de nuestro cantón, buscando liderar y avivar el desarrollo deportivo como táctica para mejorar la calidad de vida de la sociedad”.

3.1.2.2. Visión

Situación Actual

La Liga Deportiva Cantonal no se establece de manera formal una visión, ni a mediano ni a largo plazo; sin embargo declara que busca ser líder en su entorno, es decir, líder dentro de los organismos deportivos existentes a nivel nacional.

Propuesta

Como puntos básicos para plantear la “Visión de la Organización” proponemos lo siguiente:

- 1.- Tener conocimiento claro de lo que es.
Visión: Describe exactamente “A dónde quiere llegar la organización”
- 2.- Su contenido deberá responder a las siguientes preguntas básicas:
 - a. ¿Qué tratamos de conseguir?
 - b. ¿Cuáles son nuestros valores?

- c. ¿Cómo produciremos resultados?
- d. ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
- e. ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

La propuesta formulada para la LDC, es la siguiente:

“Ser líderes a nivel de Ligas Deportivas Cantonales del país, sobresaliendo en la preparación de sus deportistas, influyendo así en el perfil social y cultural que ofrece; conforme a las necesidades de la sociedad, con el propósito de conseguir resultados integrales que favorezca al desarrollo del país”.

3.1.2.3. Objetivos

Situación Actual

Según el Art. 6 de la Reforma al Estatuto de la Liga Deportiva Cantonal, estos organismos tienen como objetivos:

- Estará orientada a la formación deportiva, búsqueda y selección de talentos, iniciación deportiva, enseñanza y desarrollo.
- Propender al mejoramiento deportivo de los socios, incentivando las actividades y cualidades individuales o de grupo que se destaquen en cada compromiso en que intervengan.
- Organizar y participar en todo los eventos planificados por la Federación Deportiva del Guayas así como los compromisos deportivos considerados dentro del deporte formativo, estableciendo competencias y fomentando relaciones con entidades similares de acuerdo a la Ley del Deporte, Educación Física y recreación.
- Velar por el bienestar y seguridad física, ética y moral de sus filiales.

Propuesta

Los objetivos como parte fundamental de la planificación, deben mantenerse actualizados según el entorno cambiante en el que se encuentra la organización; por esto, a continuación nombramos puntos claves que deben ser tomados en consideración para formular los objetivos:

1. Las características que deben cumplir son:

Tabla 3 Características de objetivos

Característica	Descripción
Concretos	Especificar una acción
Medibles	Que puedan ser evaluados
Alcanzables	Con alta certeza de cumplimiento
Relevantes y Realistas	Reflejen importancia y prudencia
Delimitados en tiempo	Programado con fecha de inicio y fin

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

3.1.2.4. Programas

Situación Actual

La LDC, pone a disposición de su cantón 4 tipos de programas bases, que se mencionan a continuación:

1. Escuelas Permanentes;
2. Cursos Vacacionales;
3. Servicios Deportivos a Centros de Rehabilitación del Cantón; y
4. Entrenamientos Especiales a Deportistas seleccionados.

3.1.2.4.1. Escuelas Permanentes

La liga Deportiva Cantonal con el afán de inculcar el deporte hacia los niños y jóvenes de una forma saludable y recreativa, nos brinda un programa a través del cual se despliegan métodos pedagógicos que permiten vigorizar habilidades deportivas y corregir conductas psicosociales de los deportistas, siempre manteniendo la búsqueda constante de una mejora en la calidad de vida.

El objetivo principal de estas escuelas no solamente es la recreación deportiva, sino también el desarrollo de canteras o semilleros deportivos con la aspiración de descubrir o detectar talentos que podrían garantizar el realce o renombre del cantón en cuanto a participaciones deportivas.

Ayudarán a los deportistas en su formación y evolución en cuanto a su desenvolvimiento a lo largo de su participación en las escuelas, ofreciendo nuevas técnicas, métodos y conceptos que servirán como base en su proceso de formación.

Las escuelas permanentes servirán de catapulta para los deportistas con aspiraciones superiores que quieran experimentar un nivel más avanzado de entrenamiento, permitiéndoles acceder a mejores oportunidades fuera del cantón dependiendo de las habilidades mostradas a sus respectivos entrenadores, los cuales recomendarán al jugador a organismos superiores, y por consecuente entrar a Programas de Alto Rendimiento.

Cabe recalcar que las Escuelas Permanentes están dirigidas principalmente a niños y jóvenes del cantón y son totalmente accesibles económicamente hablando ya que son programas gratuitos que son avalados por Organismos Superiores Deportivos, como lo son Federación Deportiva del Guayas y Ministerio del Deporte.

Los participantes podrán disponer de dos horarios, ya sean estos matutinos o vespertinos de cualquiera de los diez deportes que estas escuelas ofrecen.

Entre los deportes con los que cuentan las Escuelas Permanentes tenemos:

- | | |
|----------------|-----------|
| ▪ Fútbol | ▪ Ajedrez |
| ▪ Baloncesto | ▪ Judo |
| ▪ Halterofilia | ▪ Karate |

- Gimnasia Olímpica
- Box
- Lucha Libre
- Atletismo

Los Deportistas que se encuentren inscritos tendrán la oportunidad de ser seleccionados para representar al cantón en los diferentes eventos deportivos que se presenten a lo largo del periodo.

3.1.2.4.2. Vacacionales

Ante la llegada de las vacaciones estudiantiles, la Liga Deportiva Cantonal ofrece entre los meses de Febrero y Marzo la apertura de los Cursos Vacacionales de Inviernos que permitirán mantener a los niños y jóvenes distraerse de manera sana, ocupando su cuerpo y mente en actividades deportivas al aire libre.

Los cursos vacacionales al igual que las Escuelas Permanentes ofrecen la misma gama de deportes en los que el niño o joven podrá desempeñarse.

Mencionados cursos no solamente tendrán lugar para niños y jóvenes, también ofrece actividades para las madres de familia o representantes que llevan a sus hijos y/o representados a los vacacionales, permitiéndoles hacer prácticas de las conocidas “Bailoterapias” y uso de Gimnasio, que ofrece la Liga Deportiva Cantonal, con el propósito de divertir y entretener al público en general promoviendo una vida sana y recreativa.

Al final de los Cursos Vacacionales se contará con la premiación de los mejores deportistas del ciclo presente por cada disciplina, ofreciendo diplomas y medallas como aliento a seguir participando de este tipo de actividades en el próximo periodo.

3.1.2.4.3. Servicios Deportivos a Centros de Rehabilitación Social del Cantón

Uno de los objetivos principales de la Liga Deportiva Cantonal es fomentar el deporte y la vida sana a la comunidad del cantón, ofreciendo diferentes programas que ayudaran a la juventud a concentrarse en mantener una buena vida, alejado de los riesgos e instigaciones que afectaran su estado físico y mental.

Por esto la LDC propone a las personas que se encuentran atravesando por un mal momento de su vida, a enfocarse en una recuperación recreativa, brindando clases deportivas gratuitas dentro de los centros de rehabilitación.

Contribuyendo en la recuperación de los pacientes a conseguir el nivel máximo de funcionalidad, reduciendo ansiedades y aumentando la independencia.

La LDC pone a disposición a profesores que impartirán clases deportivas y charlas motivacionales con el fin de permitir el crecimiento personal y la mejora hacia una personalidad libre y prodiga.

3.1.2.4.4. Entrenamientos especiales a deportistas seleccionados

Motivar a los deportistas a ser los mejores en lo que hacen es uno de los principales objetivos de las instituciones deportivas, por lo que cuando alcanzan un buen nivel de entrenamiento es necesaria la inducción de nuevas técnicas y metodologías para continuar con el desarrollo formativo deportivo.

Es por esta razón que cuando se seleccionan a los deportistas que serán los encargados de representar al cantón en los diferentes eventos deportivos, estos serán entrenados de forma más rigurosa con el único fin de ayudar a contribuir en la sobresaliente participación que proveerán y que por consiguiente al alcance de logros que se obtengan, ganando reconocimiento y satisfacción tanto personal como deportiva.

Para aumentar el rendimiento de los deportistas, estos deben estar en condiciones y disposición de utilizar sus recursos al máximo posible.

De esta manera, potenciaremos las diferentes capacidades de los atletas. Esto involucra el perfeccionamiento de ciertas prácticas de entrenamiento para afinar la condición atlética y técnica.

Los resultados de estos entrenamientos serán obtener deportistas de élite, con capacidades extraordinarias que podrán ser explotadas en cualquier competencia que se presente.

3.1.2.5. Plan Operativo Anual

El plan Operativo Anual es el documento de trabajo donde se concretiza y define específicamente los programas, proyectos, acciones y actividades prioritarias, que se llevará a cabo dentro del periodo de un año.

3.1.2.5.1. Estructura del POA

Presupuesto de Gastos

Tabla 4 Estructura de Presupuesto de Gastos

N°	Actividad	Detalle del Gasto	Grupo de Gasto	Presupuesto Anual por Actividad
----	-----------	-------------------	----------------	---------------------------------

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

Presupuesto de Proyectos

Tabla 5 Estructura de Presupuesto de Proyectos

N°	Área de Acción	Proyecto	Actividad	Disciplina	Objetivo de la Actividad	Presupuesto Anual
----	----------------	----------	-----------	------------	--------------------------	-------------------

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

3.1.2.5.2. Grupos de Gastos

La LDC formula el POA, basándose en tres grupos de gastos ya definidos, los cuales son:

Gastos Directos

Gastos Indirectos

Gastos de Mantenimiento

3.1.2.5.3. Rubros de Gastos

De acuerdo al análisis de los POA correspondientes a los años 2014, 2015 y 2016 se pueden destacar los siguientes rubros de gastos con los que se realiza de manera habitual el giro de las actividades de la LDC:

Gastos Directos:

- Honorarios Profesionales-Contratos de Personal «Entrenadores»
- Alimentación: Deportistas Seleccionados y EP.
- Uniformes Deportivos
- Medicinas y Productos Farmacéuticos

Gastos Indirectos:

- Liquidaciones de trabajo
- Combustibles y Lubricantes
- Honorarios Profesionales «Personal Administrativo»
- Materiales de Aseo
- Seguro póliza de Seguridad de Activos Fijos
- Comisiones Bancarias
- Servicio de Internet
- Servicio Telefónico
- Mantenimiento de Vehículo
- Agua Potable
- Suministros de Oficina
- Tasas Generales, Impuestos, patentes, licencias, permisos e impuestos prediales
- Capacitación a Administrativos
- Gatos de Mantenimiento y reparación de edificios, locales. Etc.
- Energía Eléctrica

Gastos de Mantenimiento:

- Materiales, Insumos, Repuestos y accesorios de mantenimiento.
- Gasto para mantenimiento y reparación de escenarios deportivos
- Remuneraciones y Salarios Personal de Mantenimiento

3.1.2.5.4. Comparación de Asignaciones

El Plan Operativo Anual que ha presentado la Liga Deportiva Cantonal, muestra las siguientes variantes de acuerdo a las asignaciones recibidas por parte del Ministerio del Deporte:

Tabla 6 Comparación de Asignaciones 2014-2016

AÑO	FOMENTO	INDIRECTO	DIRECTO	MANTENIMIENTO	TOTAL
2014	\$ 49.447,86	\$ 59.436,31	\$ 60.726,72	\$ 35.977,22	\$ 205.588,11
2015	\$ 60.477,83	\$ 55.692,95	\$ 49.308,45	\$ 30.857,42	\$ 196.336,65
2016	\$ 64.047,79	\$ 47.256,60	\$ 55.685,36	\$ 29.346,65	\$ 196.336,40

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

En el histograma que se presenta a continuación, se puede observar el incremento o disminución anual en cada uno de los grupos de gastos, considerados en la formulación del POA. Sin embargo se destaca que como grupo de gastos más importantes para el desarrollo de las actividades de la Liga Deportiva Cantonal, el “Fomento Deportivo”, ha tenido un incremento considerable en el periodo correspondiente del año 2014 al 2016.

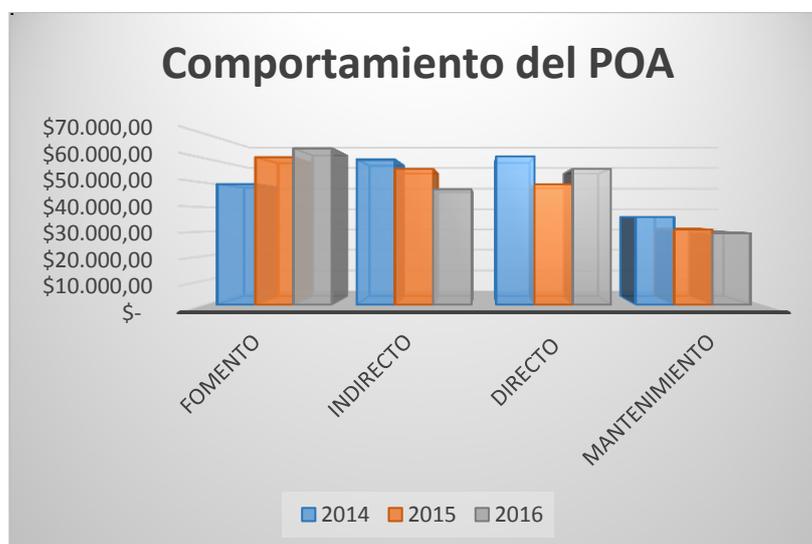


Ilustración 12 Comportamiento de Gastos del POA

Para una diferente apreciación se presenta a continuación las variaciones porcentuales (%) anuales, de dichos grupos de gastos.

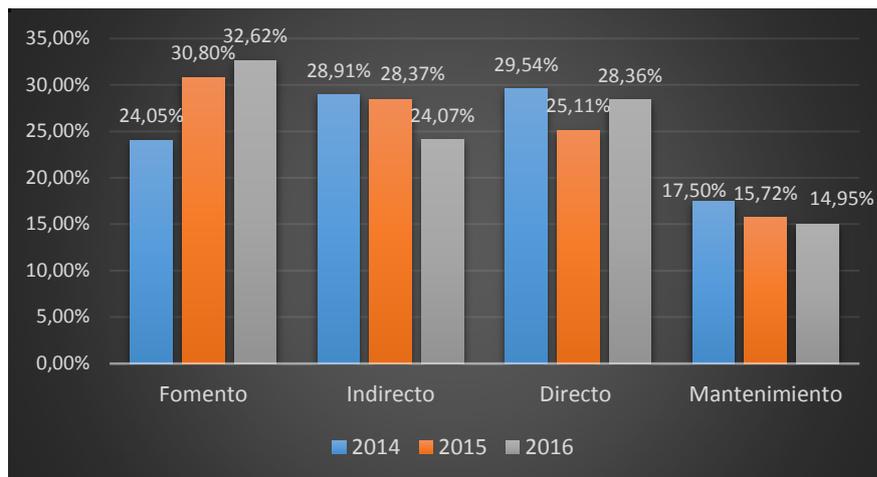


Ilustración 13 Variación porcentual de Gastos

3.1.2.6. Estatuto Interno

Estructura Del estatuto:

TITULO I

Constitución, sede y fines

TITULO II De los clubes

TITULO III De los organismos de funcionamiento

CAPITULO I De la asamblea general

CAPITULO II Del directorio

CAPITULO III Del presidente y vicepresidente

CAPITULO IV Del secretario

CAPITULO V Del tesorero

CAPITULO VI Del síndico

CAPITULO VII De los vocales

CAPITULO VIII De las comisiones

CAPITULO IX De los clubes formativos especializados

TITULO V De los deportistas

TITULO VI Del patrimonio y renta

TITULO VII De las sanciones y penas

TITULO VIII De los empleados

TITULO IX De la disolución y liquidación de la liga

TITULO X De los fondos y pertenencias

TITULO XI Solución de controversias

TITULO XII Disposiciones general

3.1.2.7. Valores

Situación Actual

La LDC no cuenta con valores específicos, sin embargo “el respeto” entre sus colaboradores, directiva y deportistas es un valor notable a simple vista.

Propuesta

La LDC buscará inculcar en deportistas, colaboradores, y demás personal que la conforman, valores que aporten al desarrollo adecuado de las actividades de la organización y al desarrollo personal de los mismos; tales como:

- Respeto: El buen trato hacia los demás es primordial para un efectivo trabajo en equipo.
- Responsabilidad: El vigor de cumplir con sus obligaciones.
- Confiabilidad: El trabajo en equipo es primordial dentro de la organización, tanto en el área administrativa y operativa, como en áreas externas como en los deportistas que practican juegos en equipo, puesto que los resultados obtenidos se verán de acuerdo a la seguridad que tengan entre si sobre su responsabilidad.
- Compromiso: Los deportistas y colaboradores de la LDC, necesitan arraigarse a lo que se proponen para poder cumplirlos.
- Seguridad: Garantizar la salud y seguridad de los empleados y de ir más allá de los requisitos legales para proporcionar un lugar de trabajo libre de accidentes.
- Innovación: Buscar e implementar nuevas maneras de ofrecer sus servicios, es de gran ayuda para alcanzar la satisfacción de los clientes.
- Competitividad: Habilidad de crear técnicas eficientes que permitan tener rentabilidad en el mercado donde se genere o mantengan las ganancias de una empresa, logrando satisfacer las necesidades de los clientes.
- Rapidez de decisión: Selección de una alternativa de forma inmediata que permita solucionar el problema ajustándose al requerimiento de una institución.

3.1.2.8. Políticas

Formación.-

1. Para la creación de un nuevo Club formativo, este deberá estar legalmente constituido y contar con el Acuerdo Ministerial otorgado por el Ministerio Sectorial.

Comunicación.-

2. Para convocar a Asamblea General ya sea Ordinaria o Extraordinaria deberá ser programada siete (7) días antes de su realización.
3. Para el inicio del proceso de elección de un nuevo directorio se deberá cumplir con el Quórum Reglamentario.
4. Para elección de un nuevo directorio solo estarán en derecho de votar los representantes (2) de cada club.

Autorización.-

5. Para realizar cualquier actividad se deberá primero discutir en reunión de directorio y posteriormente en una Asamblea General Extraordinaria.
6. El presidente tendrá la potestad de INVERTIR hasta \$1.500 sin la necesidad de consultar en Asamblea General, según estatutos de la Liga Deportiva Cantonal.
7. Se encuentra absolutamente prohibido a los miembros del directorio, el percibir directa o indirectamente, fondos de La Liga Deportiva Cantonal.
8. Cualquier solicitud o autorización deberá ser presentado por medio de oficio.

Pertinencia.-

9. Los deportistas registrados en la Liga Deportiva Cantonal, no podrán participar en competencias deportivas organizadas por otras Federaciones o Asociaciones Deportivas, sin antes contar con la autorización necesaria otorgada por la Liga Deportiva Cantonal.
10. Asociarse a otro club de deporte es indebido.

Salud.-

11. Todos los deportistas registrados en la Liga Deportiva Cantonal dispondrán de Atención Médica cuando la situación lo amerite.

Independencia.-

12. El nepotismo se encuentra prohibido dentro de la institución.
13. Se encuentra prohibido el sacar de las instalaciones, los bienes muebles o equipos deportivos de cualquier especie que pertenezcan a la Liga.

3.1.2.9. Análisis FODA

Como base fundamental para competir en el mercado laboral, es necesario realizar un análisis de la situación en la que se encuentra la organización, es decir analizar el entorno en el que realiza sus actividades; por esto proponemos el Análisis FODA, ya que esta metodología permite tener conocimiento oportuno sobre las Debilidades y Fortalezas a nivel interno de la organización, así como también las Amenazas y Oportunidades a nivel externo. (3, 2012)

Para su formulación es necesario:

1. Dentro del análisis externo (Amenazas y Oportunidades), es recomendable tomar en cuenta:
 - Marco Sociológico,
 - Marco Normativo,
 - Marco Político
 - Opinión de los Usuarios.

2. Dentro del análisis interno (Debilidades y Fortalezas), los puntos de enfoque son:
 - El Talento Humano,
 - La Estructura Organizacional
 - Recursos económicos.
3. Realizar listado de posibles Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; para lo cual se propone las siguientes frases que hemos formulado (FODA):

- Fortalezas:

Mi organización cuenta con ventajas, en comparación con los demás, como...

En relación al servicio que presta mi organización, se destaca en...

Mi organización tiene acceso a...

Ejemplos:

- Buen ambiente laboral
- Pro-actividad en la gestión
- Conocimiento del mercado
- Grandes recursos financiero
- Buena calidad del servicio final prestado
- Equipamiento de alta calidad
- Experiencia del talento humano
- Motivación del talento humano
- Estabilidad en procesos
- Cualidades exclusivas del servicio prestado

- Debilidades:

La organización puede mejorar en...

La organización puede evitar...

Algunos factores que reducen la calidad del servicio prestado son...

Ejemplos:

- Remuneraciones no significativas
- Deficiente equipamiento administrativo y técnico
- Problemas en la prestación del servicio
- Reactividad en la gestión
- Situación financiera baja
- Recursos financieros mal administrados
- Talento humano no motivado
- Deportistas con fala de entusiasmo
- Servicio prestado sin cualidades que le agreguen valor

- Oportunidades:

La organización conoce la situación del mercado en cuanto a...

La organización está preparada para cambios en... base legal.

La organización puede innovar en... de acuerdo a la prestación del servicio.

Ejemplos:

- Bajo nivel de competitividad
- Mercado mal atendido
- Tendencias favorables en el mercado
- Fuerte poder adquisitivo del segmento meta
- Regulación a favor

○ Amenazas:

La organización puede enfrentarse a obstáculos como...

Los competidores en el mercado están...

La organización tiene problemas de...

Ejemplos:

- Cambios en la legislación
- Alto nivel de competencia
- Incremento de precios en equipamiento
- Innovación de tendencias de gran impacto

4. Plasmar el listado escogido, en el formato que se presenta a continuación.

Tabla 7 Formato de Matriz FODA

Factores Internos	Fortalezas: F1. F2. ... Fn.	Debilidades: D1. D2. ... Dn.
Factores Externos		
Oportunidades: O1. O2. ... On.		
Amenazas: A1. A2. ... An.		

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

5. Crear estrategias como:

- Estrategias FO.- que permitan maximizar las Fortalezas y Oportunidades.
- Estrategias DO.- que ayuden a minimizar las Debilidades y maximizar las Oportunidades.
- Estrategias FA.- que permitan maximizar las Fortalezas y minimizar las Amenazas.
- Estrategias DA.- que ayuden a minimizar las Debilidades y Amenazas.

6. Analizado la situación de la organización, diagnosticamos lo que se presenta a continuación, plasmado en el formato propuesto de la matriz FODA.



Ilustración 14 Análisis FODA LDC

Tabla 8 Matriz FODA - Situación Actual

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F4.- Formación de deportistas, nivel privilegiado. F5.- Campeones Internacionales formados dentro de la Liga. F9.- Masiva asistencia de deportistas en vacacionales y Escuelas Permanentes.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F/O	ESTRATEGIAS D/O
O2.- Nuevos espacios deportivos para la práctica de varios deportes. O4.- Becas Deportivas O6.- Promover una vida sana por medio del deporte. O7.- Brindar servicios deportivos a centros de rehabilitación social con el objetivo de inspirar y provocar un cambio de vida en los pacientes.	1.- Para lograr la formación total de un deportista necesitan disponer de amplios espacios que permitan el correcto entrenamiento para obtener el objetivo deseado. (F4, O2) 2.- Como motivación al deportista se ofrecerán becas para que pueda continuar con su formación en organismos deportivos de más alto nivel, tanto nacional como internacionalmente. (F5, O4) 3.- Crear conciencia en los niños y jóvenes de que llevar una vida sana es importante en el desarrollo físico y psicológico. (F9, O6)	1.- Para lograr mantener la imagen de alto rendimiento deportivo que se ofrece se deberá estructurar el ambiente necesario para conformidad total del deportista. (D4, O2) 2.- Promover el deporte no solo de manera verbal sino también mantener a disposición el uso de sus equipos deportivos a quien tenga el deseo de empezar o mantener una vida saludable. (D2,O6)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F/A	ESTRATEGIAS D/A
A1.- Recorte de Recursos Financieros por parte del Ministerio del Deporte	1.- La Asistencia de deportistas cada vez va en aumento por lo que es necesario optimizar los recursos para lograr satisfacer la demanda. (F9, A1). 2.- Si se quiere seguir formando campeones es necesario analizar a los deportistas con mayor oportunidad de reconocimiento nacional e internacionalmente, con el fin de invertir en ellos de forma eficiente. (F5, A1)	Realizar proyectos de autogestión para obtener equipamiento mejorado y no bajar la calidad del servicio. (D2, A1)

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

3.1.2.10. Diagrama de Pareto

De acuerdo al Análisis FODA, algunos de los problemas detectados, dentro de las amenazas y debilidades, son los que se presenta a continuación, seguido del diagrama de Pareto, ya que analizando estos problemas con esta herramienta, podemos extraer las posibles causas con mayor impacto que lo provocan y posteriormente ayudará a priorizarlas para su inmediata resolución.

Para la formulación del Diagrama de Pareto, se procederá a seguir los siguientes pasos (fundibeq.org):

1. Preparación de los datos.
 - Identificar el problema
 - Listar las posibles causas
2. Cálculo de número de frecuencia y ordenación descendente.

Tabla 9 Formato de Tabla de Pareto 1

Causas	Frecuencia
Σ	

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

3. Cálculo del porcentaje y el porcentaje acumulado, para cada causa.

Tabla 10 Formato Tabla de Pareto 2

Causas	Frecuencia	%	fa	%a
Σ				

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

4. Trazar y rotular los ejes del Diagrama

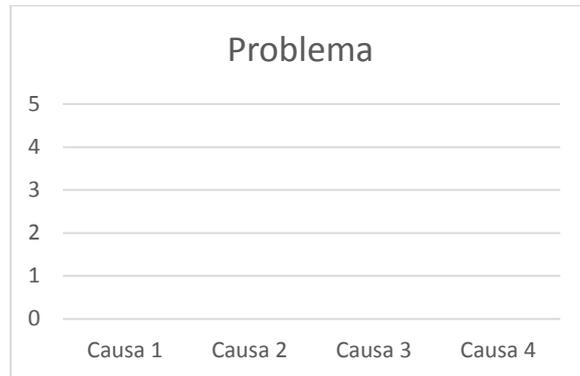


Ilustración 15 Formato Diagrama de Pareto 1

5. Dibujar un Gráfico de barras, para cada causa, de acuerdo a su frecuencia.

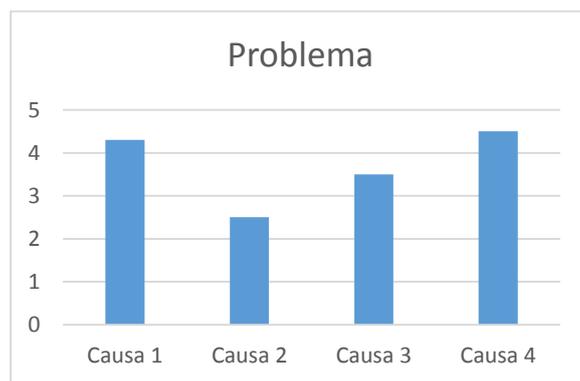


Ilustración 16 Formato Diagrama de Pareto 2

6. Trazar un Gráfico Lineal con los porcentajes acumulados de la tabla de Pareto

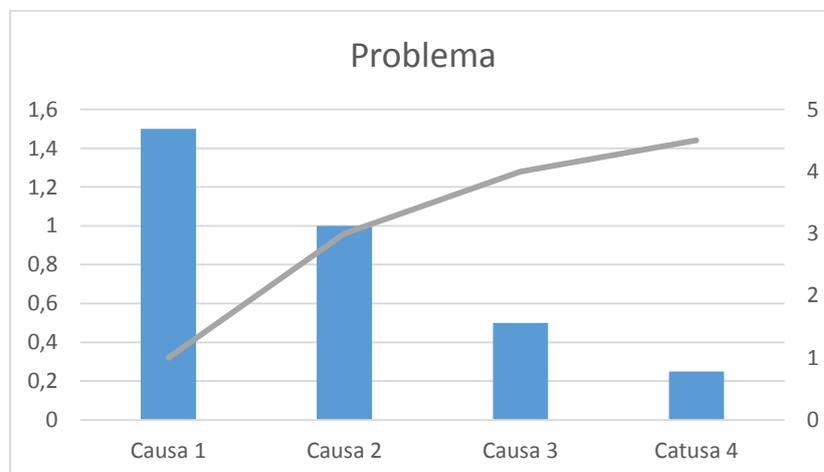


Ilustración 17 Formato Diagrama de Pareto 3

7. Señalar los elementos “Pocos vitales! y los “Muchos triviales”

Ejemplo:

- **Problema: Deficiente Gestión Administrativa**

La Liga Deportiva Cantonal presenta dentro de sus debilidades, graves problemas administrativos, empezando desde la falta de nuevos objetivos hasta la falta de procesos formalmente establecidos. Al presentarse este tipo de inconvenientes se reducirá la eficacia y eficiencia de sus servicios y todo lo que conlleva.

Causas:

- Falta de procesos formalmente establecidos.
- Falta de misión, visión y metas.
- Falta de nuevos objetivos.
- No existen controles de gestión.
- Falta de planificación de estrategias.

Hemos evaluado las causas, basándonos en el nivel de impacto en el problema, tomando 10 como una de las causas que más lo afectan y 0 para causas que no tienen mayor impacto en el problema.

Tabla 11 Deficiente Gestión Administrativa

Causas	Frecuencia	%	fa	%a
Falta de procesos formales.	10	0,29	10	29%
No existen controles de gestión.	10	0,29	20	59%
Falta de nuevos objetivos.	7	0,21	27	79%
Falta de planificación de estrategias.	4	0,12	31	91%
Falta de misión, visión y metas.	3	0,09	34	100%
Σ	34	1		

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

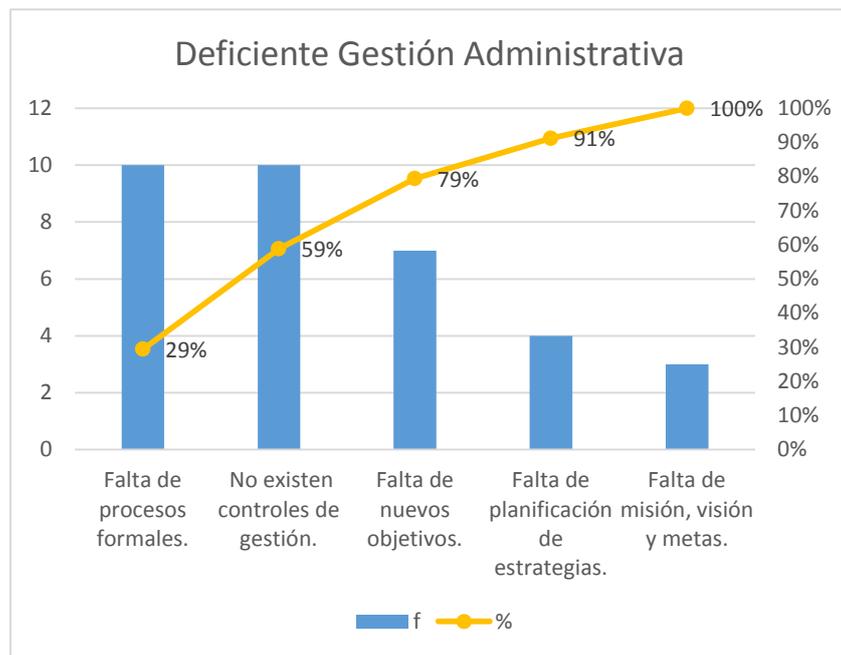


Ilustración 18 Diagrama de Pareto - Deficiente Gestión Administrativa

Análisis:

El diagrama de Pareto identifica que los problemas que afectan a la Gestión Administrativa son la falta de procesos y el hecho de que no exista un control de gestión.

- Problema: Recorte de Presupuesto

Una de las amenazas encontradas, es el recorte de presupuesto que el gobierno les ha hecho (Ministerio del Deporte), posibles causas encontradas a este problema son:

Causas:

- No participación en competencias deportivas externas.
- Falta de organización de eventos deportivos en la Liga Deportiva Cantonal.
- No inversión en Implementación Deportiva.
- Falta de inversión en infraestructura.
- Mala proyección o planificación del POA.

Tabla 12 Tabla de Pareto Recorte de Recursos Económicos

Problema	Frecuencia	%	fa	%a
Mala proyección o planificación del POA.	10	0,25	10	25%
Falta de organización de eventos deportivos en la Liga Deportiva Cantonal.	9	0,23	19	48%
No participación en competencias deportivas externas.	9	0,23	28	70%
No inversión en Implementación Deportiva.	6	0,15	34	85%
Falta de inversión en infraestructura.	6	0,15	40	100%
Σ	40	1		

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

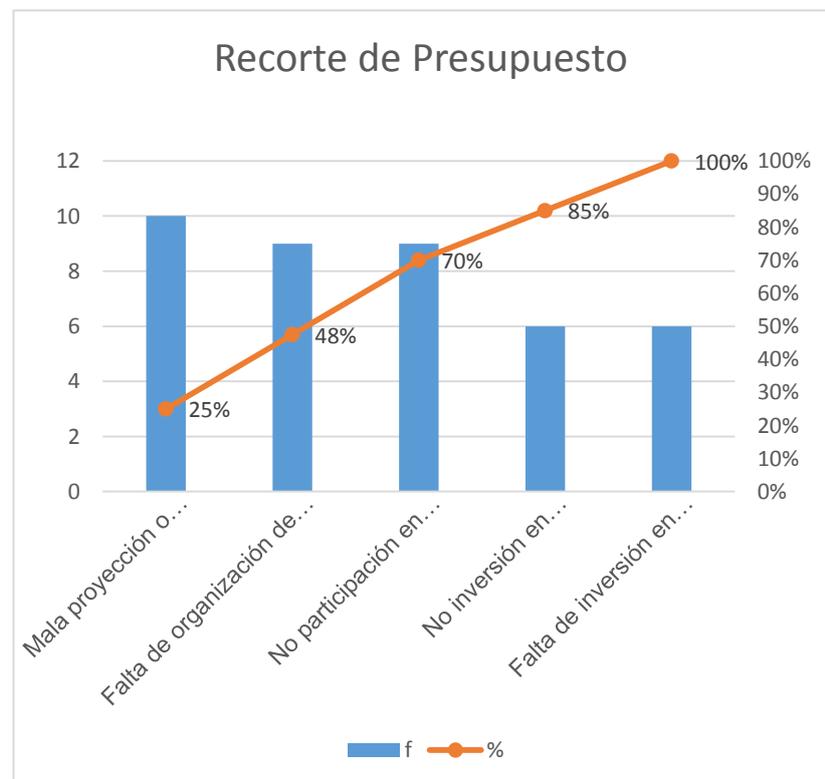


Ilustración 19 Diagrama de Pareto - Recorte de Recursos Económicos

Análisis:

El principal problema encontrado es la mala planificación del POA, la falta organización de los eventos establecidos en él y la falta de participación en estos, influye de sobremanera en el recorte de recursos económicos otorgados.

- **Problema: Bajo Rendimiento Deportivo**

Un problema a tomar muy en cuenta es la formación de los deportistas, ya que estos son la principal fuente de prosperidad. El formar deportistas de alta calidad traerá reconocimiento y excelencia deportiva que beneficiara solo para la imagen de la Liga Deportiva Cantonal sino también para todos los colaboradores que la integran.

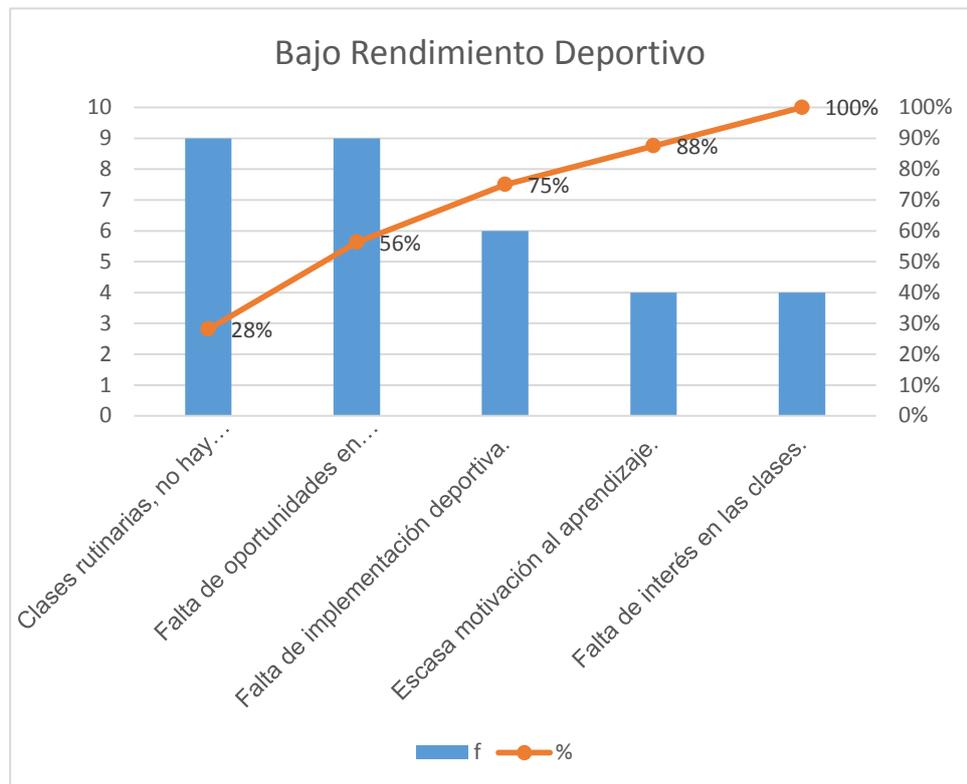
Causas:

- Clases rutinarias, no hay innovación metodológica (Nuevas Técnicas).
- Falta de implementación deportiva.
- Falta de oportunidades en participaciones/eventos.
- Falta de interés en las clases.
- Escasa motivación al aprendizaje.

Tabla 13 Tabla de Pareto - Bajo rendimiento deportivo

Problema	Frecuencia	%	fa	%a
Clases rutinarias, no hay innovación metodológica (Nuevas Técnicas).	9	0,28	9	28%
Falta de oportunidades en participaciones/eventos.	9	0,28	18	56%
Falta de implementación deportiva.	6	0,19	24	75%
Escasa motivación al aprendizaje.	4	0,13	28	88%
Falta de interés en las clases.	4	0,13	32	100%
Σ	32	1		

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas



Análisis:

El diagrama de Pareto nos muestra que la falta innovación técnica deportiva es una de las causas principales del problema, así como también la falta de oportunidades en la participación en competencias. Es de gran importancia mantener a los deportistas motivados para lograr extraer de ellos el máximo nivel de esfuerzo y dedicación, que al final se reflejara en los resultados deportivos obtenidos.

3.1.2.11. Estrategias

Las estrategias propuestas a continuación fueron extraídas de la Matriz FODA.

1. Disponer de amplios espacios que permitan el correcto entrenamiento para obtener el objetivo deseado.
2. Ofrecer becas para que pueda continuar con su formación en organismos deportivos de más alto nivel, tanto nacional como internacional.
3. Crear conciencia en los niños y jóvenes de que llevar una vida sana es importante en nuestro desarrollo tanto físico como psicológico.
4. Estructurar el ambiente necesario para conformidad total de deportista.
5. Promover el deporte no solo de manera verbal sino también mantener a disposición el uso de sus equipos deportivos a quien tenga el deseo de empezar o mantener una vida saludable.

6. Optimizar los recursos para lograr satisfacer la demanda.
7. Analizar a los deportistas con mayor oportunidad de reconocimiento nacional e internacionalmente con el fin de invertir en ellos de forma eficiente.
8. Realizar proyectos de autogestión para obtener equipamiento mejorado y no bajar la calidad del servicio.

3.1.3. Organización

3.1.3.1. Estructura Organizacional

La información mostrada a continuación se recopiló mediante entrevistas realizadas con el personal correspondiente a la Directiva de la LDC.

3.1.3.1.1. Directorio

Mediante entrevistas, pudimos obtener la información necesaria para establecer la estructura organizacional, según el “Directorio” con la que cuentan, y es la que se muestra a continuación:

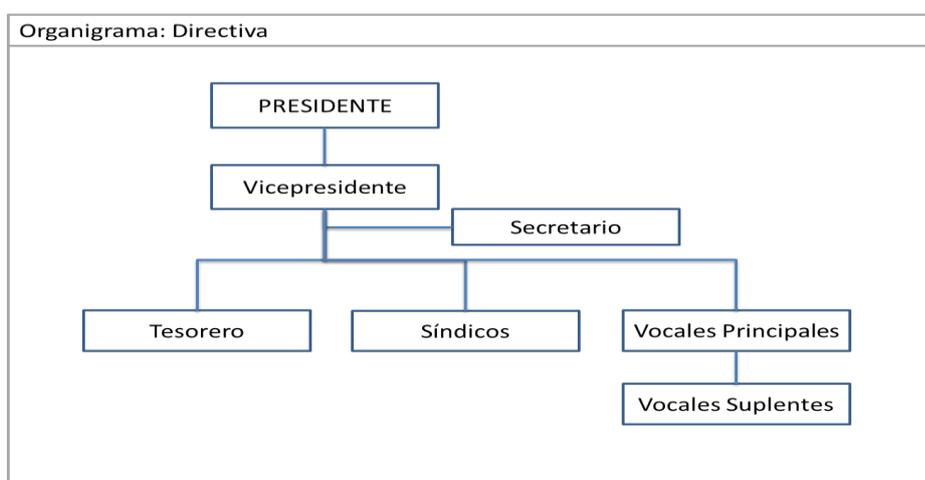


Ilustración 21 Organigrama Actual del Directorio

3.1.3.1.2. Departamental

Situación Actual

La Liga Deportiva Cantonal realiza sus actividades, con la estructura organizacional que se muestra a continuación:

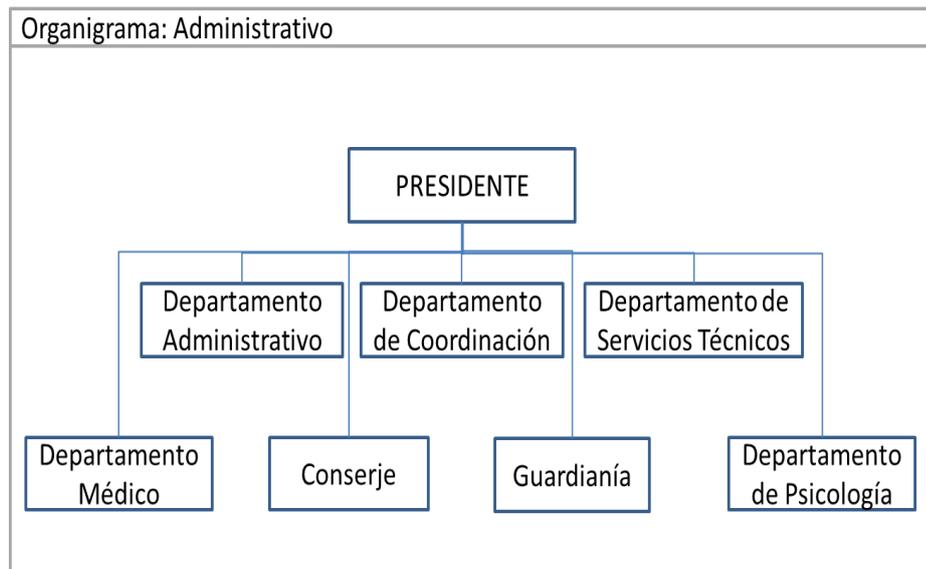


Ilustración 22 Organigrama Actual Departamental

Como se puede observar quién tiene el nivel jerárquico más alto es el “Presidente”, mientras que los otros departamentos no están totalmente definidos, ni distribuidos en ciertos casos como el cargo de Conserje y Guardianía.

Propuesta

Para la correcta representación de la estructura organizacional, es necesario considerar la jerarquía de los puestos de trabajos.

Basándonos en esto, proponemos lo siguiente:

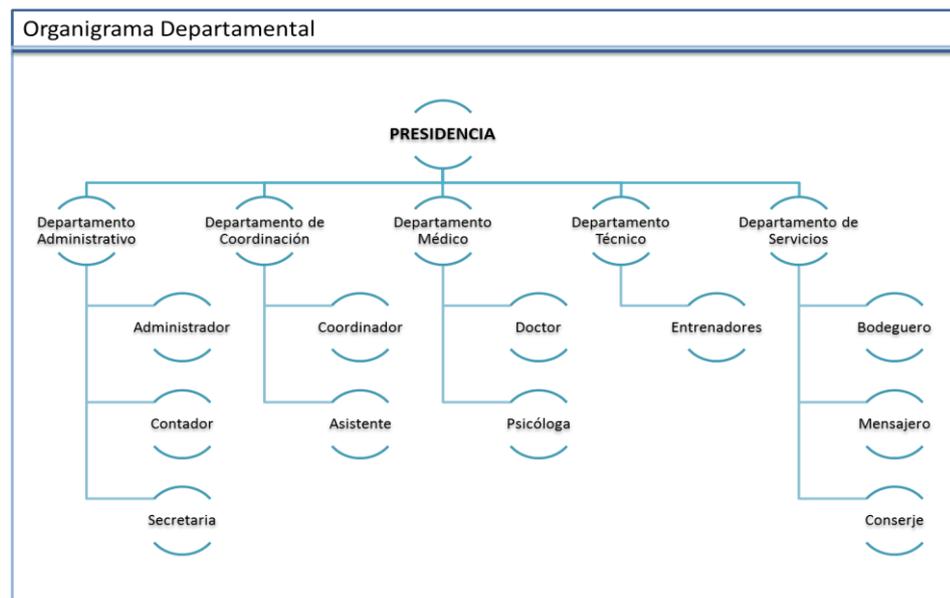


Ilustración 23 Organigrama Departamental Propuesto

3.1.3.2. Procesos

A continuación se muestra un listado de procesos, de la LDC:

Tabla 14 MACROPROCESO: Directorio

MACROPROCESO	P_n	PROCESO
Directorio	P_1	Elección de Nuevo Directorio
	P_2	Asamblea General Ordinaria/Extraordinaria
	P_3	Formulación del POA

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

Tabla 15 MACROPROCESO: Administración de Recursos

MACROPROCESO	P_n	PROCESO
Administración de Recursos	P_4	Compras
	P_5	Pagos
	P_6	Contratación de Personal

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

Tabla 16 MACROPROCESO: Coordinación de eventos

MACROPROCESO	P_n	PROCESO
Coordinación	P_7	Organización de un evento deportivo
	P_8	Organización de un evento NO deportivo

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

Tabla 17 MACROPROCESO: Técnico

MACROPROCESO	P_n	PROCESO
Técnico	P_9	Selección de deportistas
	P_{10}	Solicitud de Beca

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

MACROPROCESO: Directorio

3.1.3.2.1. Proceso: Asamblea General Ordinaria/Extraordinaria

3.1.3.2.1.1. Diagrama de Flujo

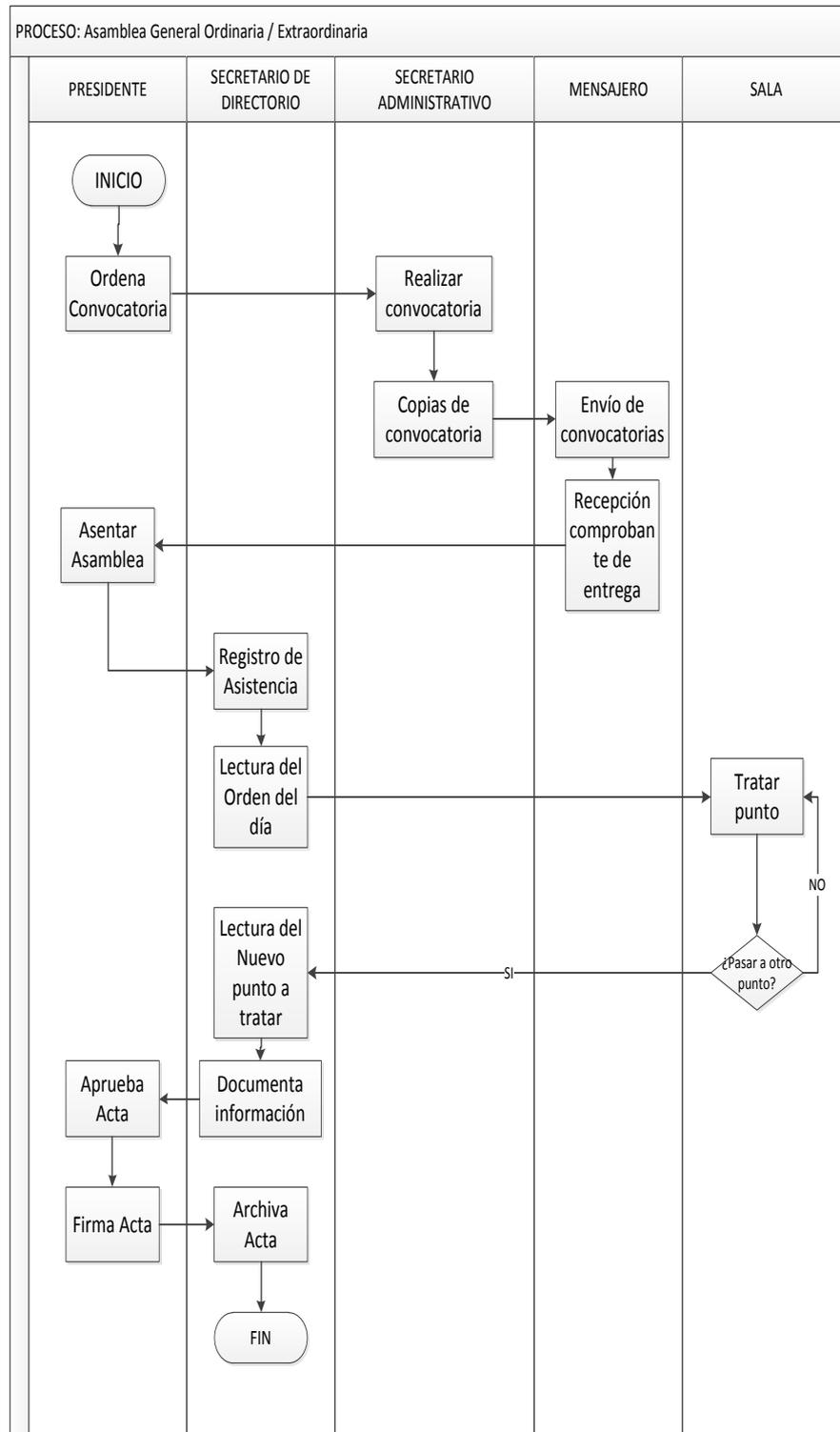


Ilustración 24 Diagrama de Flujo "Asamblea General"

3.1.3.2.1.2. Descripción

1. El presidente da la orden de enviar las convocatorias para la Asamblea General Ordinaria
2. La secretaria administrativa elabora las convocatorias.
3. Listas las convocatorias se las envía con el mensajero
4. Empezando con la Asamblea, el Presidente procede a "Instalar la Asamblea".
5. El Secretario del Directorio registrará la asistencia de todos los presentes.
6. Seguido, el secretario comienza a dar lectura al Orden del Día (Los puntos a tocar).
7. Ejecución de la reunión.
8. El secretario documenta toda la información obtenida en un acta.
9. El Presidente procede a revisar el acta, y si está de acuerdo la firma.
10. Y para finalizar el proceso se archiva el acta.

3.1.3.2.1.3. Políticas

La AGO (Asamblea General Ordinaria) se realizará, cualquier día, durante los tres primeros meses del año, según estatutos de la LDC.

- Todo del Directorio de la LDC
- Representantes de todos los clubes afiliados
- Representante de los deportistas.

Se las enviará al menos 8 días antes de la reunión a todos los participantes de esta reunión

Las convocatorias entregadas deben constar con la firma de recibido.

3.1.3.2.3. Proceso: Formulación del POA

3.1.3.2.3.1. Diagrama de Flujo

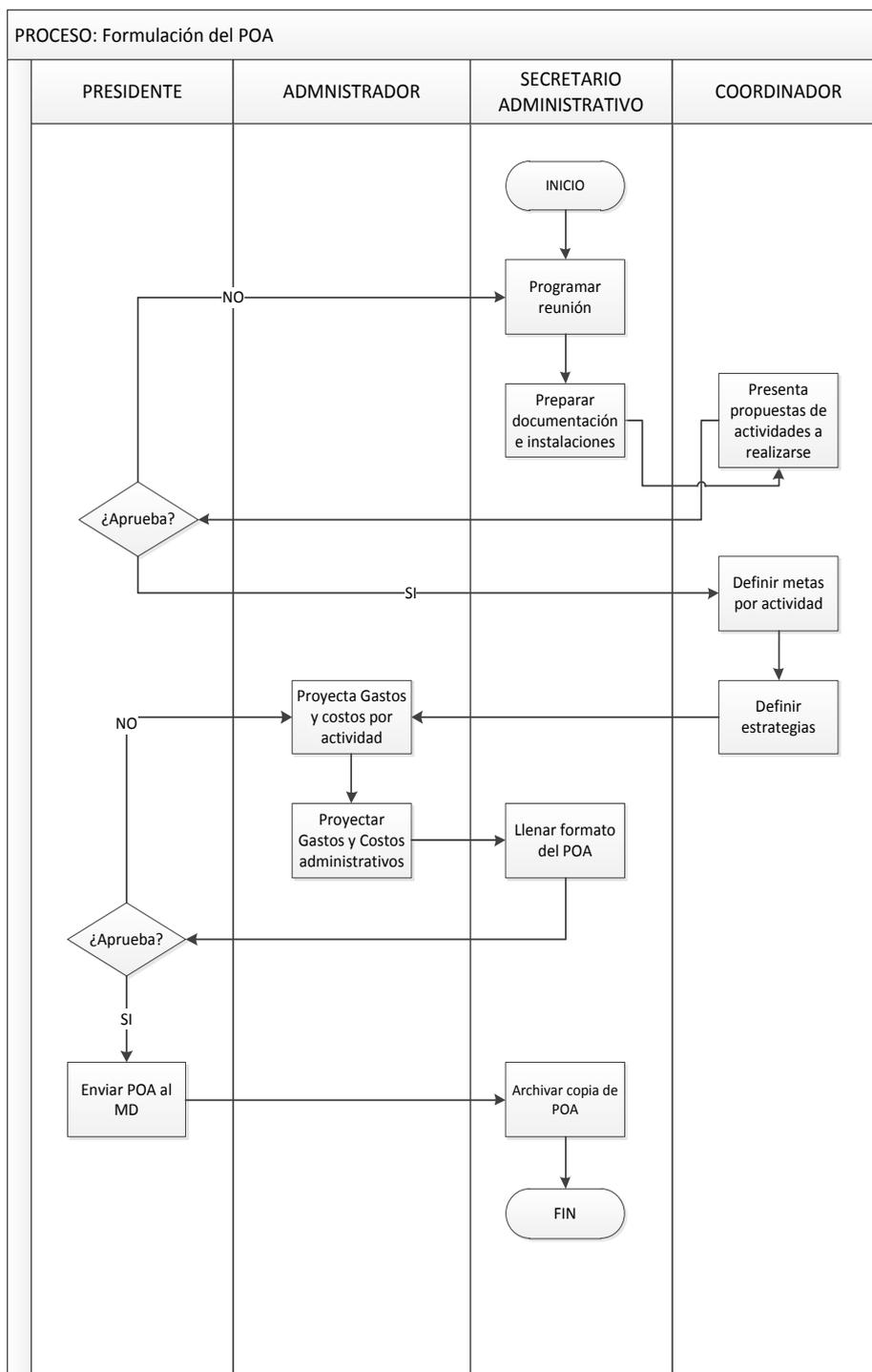


Ilustración 25 Diagrama de Flujo "Formulación del POA"

3.1.3.2.3.2. Descripción

La LDC, para formular el Plan Operativo Anual llevará a cabo los siguientes pasos:

1. El Secretario Administrativo empezará programando una reunión.
2. Previa a la iniciación de la reunión la Secretaria administrativa deberá preparar la información e instrumentos necesarios.
3. Iniciando la reunión el Coordinador presenta su propuesta sobre disciplinas deportivas, actividades a realizar y actividades a participar en el periodo venidero.
4. De acuerdo a lo propuesto por el Coordinador, el Presidente deberá aprobar, denegar o discutir lo expuesto.
5. Una vez acordado lo que se incluirá como disciplinas deportivas, actividades a realizar y actividades a participar; definirá metas por cada actividad.
6. Definir las estrategias para el alcance de las metas establecidas previamente, así como logros.
7. El Administrador continuará con la Proyección de los gastos y costos por actividad a realizar.
8. Proyectará, también los costos y gastos administrativos.
9. Contando con la información requerida en el formato del POA establecido por el Ministerio del Deporte, se procede a transcribir la información.
10. Una vez lleno el Formato del POA, el Presidente procederá a realizar la última revisión y aprobará.
11. Se envía el POA al Ministerio del Deporte. Y,
12. Para terminar el proceso se archivara una copia de lo enviado al Ministerio del Deporte.

3.1.3.2.3.3. Políticas

- Documentación e instalaciones listas, previa reunión para formulación del POA, es:
 - Disponibilidad de una computadora portátil.
 - Formato del POA propuesto por el Ministerio del Deporte.
 - Disponibilidad de POA de periodos anteriores.

- Participantes en Formulación del POA:
 - Presidente,
 - Administrador y
 - Coordinador

MACROPROCESO: Administración

3.1.3.2.4. Proceso: Pagos

3.1.3.2.4.1. Diagrama de Flujo

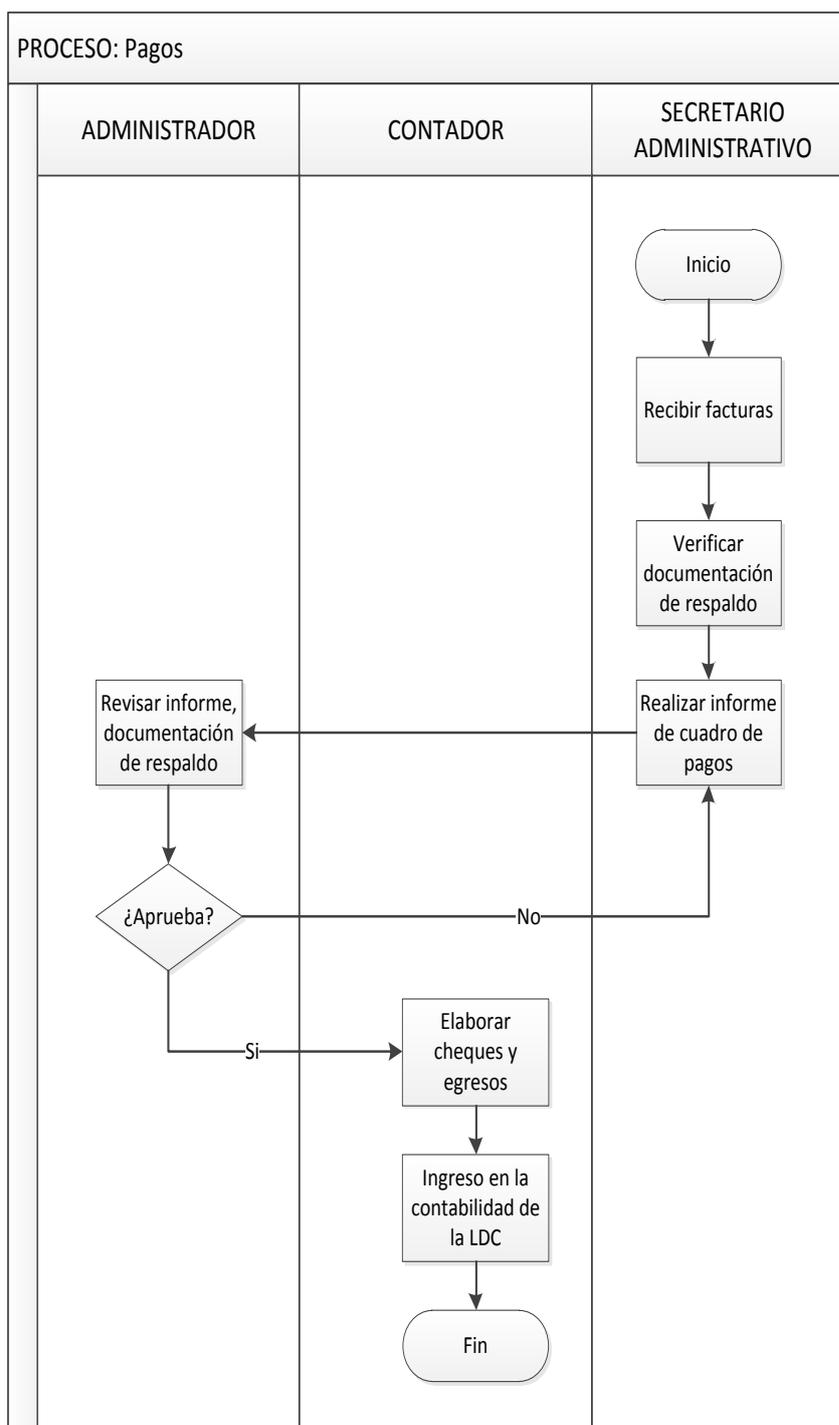


Ilustración 26 Diagrama de Flujo "Compras"

3.1.3.2.4.2. Descripción

1. Para realizar el pago de una factura, el secretario administrativo receipta del proceso de compras todas las facturas
2. Luego verificará toda la información de respaldo para el pago que se va a realizar.
3. Una vez que se verifica que se cuenta con toda la información de respaldo necesaria, el secretario administrativo realizará el cuadro de informe de pago usando el formulario PA-001, el que contiene toda la información de los pagos a realizarse, como la fecha de ingreso de facturas, el monto, el proveedor, fecha límite de pago, pagos anteriores realizados y saldo pendiente.
4. Una vez terminado el informe de pago, se lo presenta al administrador con las facturas y la documentación de respaldo.
5. El Administrador revisa el informe, la documentación de respaldo y aprueba los pagos que considere pertinentes con su firma.
6. Con los pagos aprobados, el contador elabora los cheques por el valor establecido en el egreso.
7. Una vez elaborados los cheques, se registran en la contabilidad de la LDC.
8. Una vez concluida la gestión de pagos, se archiva la documentación del pago y los soportes correspondientes.

3.1.3.2.4.3. Políticas

- Pagos:
 - Aquellos pagos a proveedores de bienes y/o servicios en donde se realiza más de un pago, se deberá llevar un control de los mismos.

3.1.3.2.5. Proceso: Contratación de Personal

3.1.3.2.5.1. Diagrama de Flujo

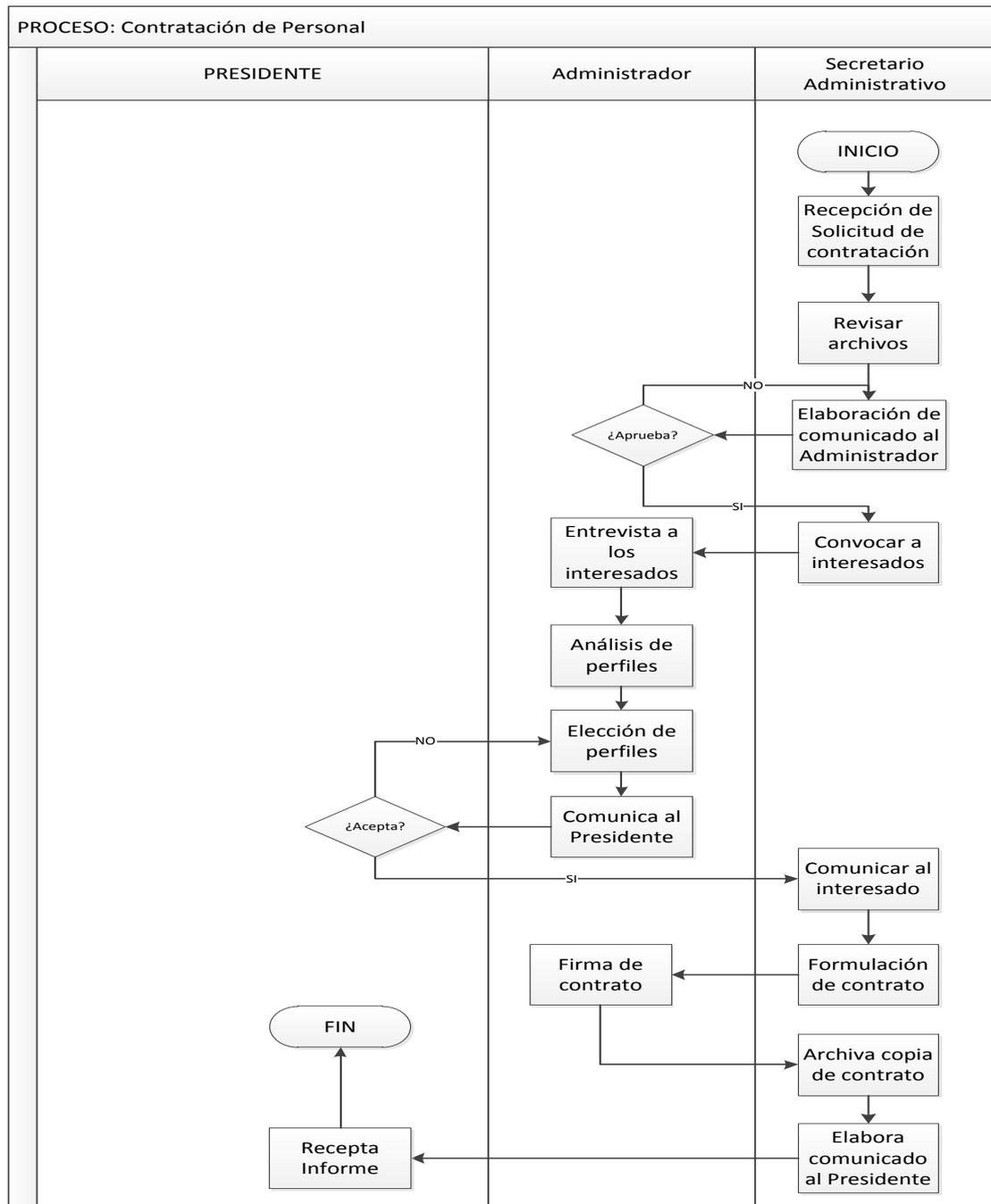


Ilustración 27 Diagrama de Flujo "Contratación de Personal"

3.1.3.2.5.2. Descripción

Para la contratación de nuevo personal se procederá a realizarlo de la siguiente manera:

1. Se receptorá la solicitud de contratación de nuevo personal, proveniente del departamento con la vacante disponible.
2. Se procederá a revisarla documentación en archivos correspondientes a información de datos personales y laborales.
3. Se emitirá un comunicado al Administrador,
4. El administrador aprueba la solicitud de contratación y el listado de posibles contratados.
5. Se convoca a los posibles contratados
6. Se realizará la entrevista a los posibles colaboradores.
7. Análisis de perfiles.
8. Elección de las mejores opciones para ocupar el o los puestos vacantes.
9. Comunicar al presidente adjuntando documentación, tales como:
10. Si el presidente aprueba la contratación de la opción escogida por el administrador, se comunicara a la persona vía telefónica.
11. Se obtendrá la respuesta de aceptación o rechazo del puesto.
12. Aceptando la oferta de trabajo de manera verbal, se procederá a formular el contrato de manera escrita.
13. Se llevará a cabo la firma del contrato.
14. Se archivará el contrato y demás documentación personal del nuevo colaborador.
15. Para finalizar el proceso, se elaborará un comunicado al Presidente, como constancia de haber realizado el contrato de acuerdo a las especificaciones acordadas.
16. El presidente receptorá el informe.

3.1.3.2.5.3. Políticas

- Firma de Contratos:

La firma del contrato se lo podrá realizar en el primer día laboral del nuevo colaborador, o en días posteriores.

- El comunicado al Presidente deberá contar con:

- a. Solicitud de contratación
- b. Información de posibles contratados
- c. Solicitud de Contratación, con debida aprobación del Administrador.
- d. Listado de posibles contratados, destacando la mejor opción.

MACROPROCESO: Técnico

3.1.3.2.6. Proceso: Selección de Deportistas

3.1.3.2.6.1. Diagrama de Flujo

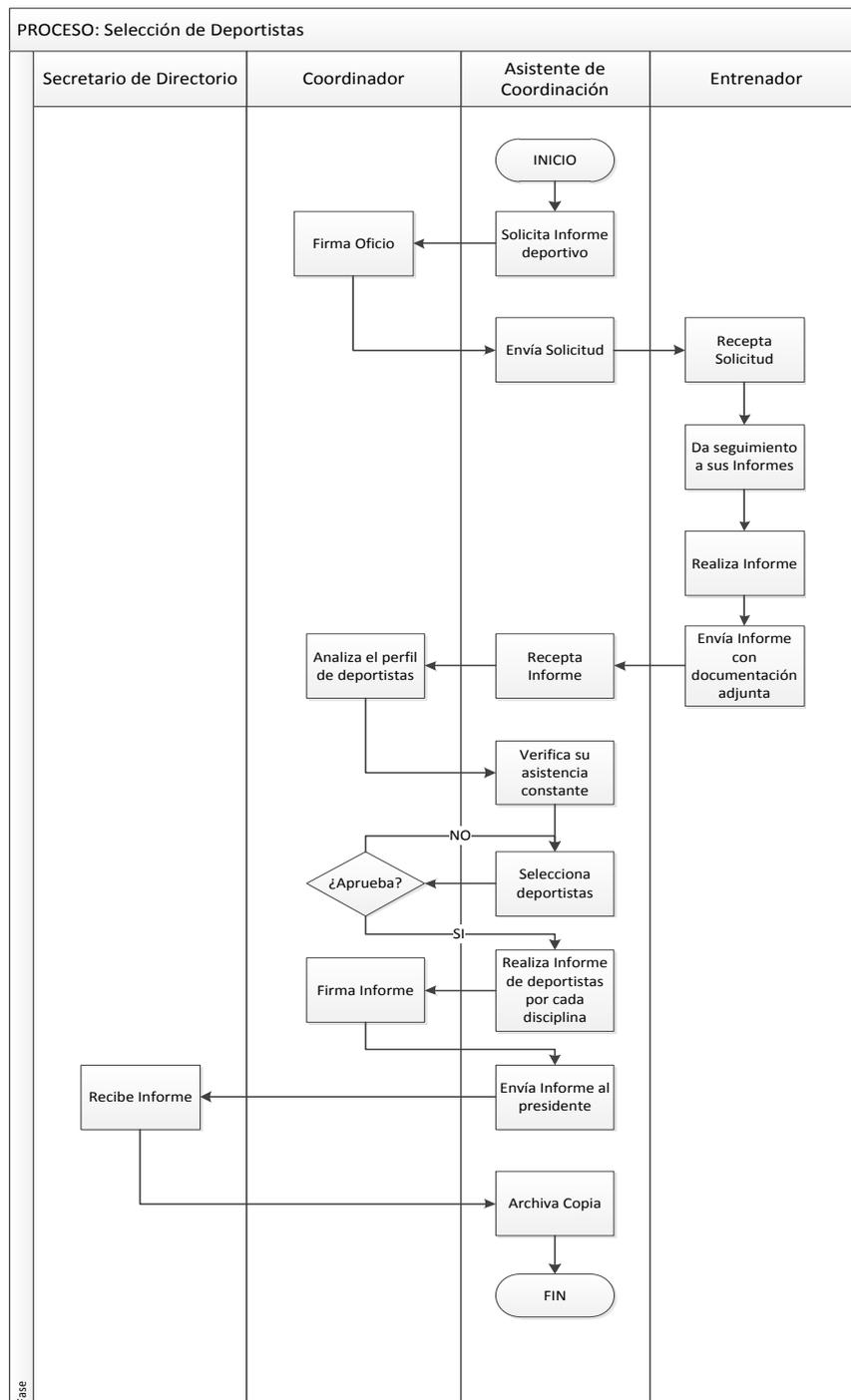


Ilustración 28 Diagrama de Flujo "Selección de Deportistas"

3.1.3.2.6.2. Descripción

1. Departamento de Coordinación emite una solicitud de informes a los entrenadores de todas las disciplinas, con información de potenciales deportistas que representaran al Cantón.
2. El entrenador da seguimiento a los informes periódicos de sus alumnos (Escuelas deportivas) o Deportistas (Los que pertenecen a uno de los clubes) por cada disciplina deportiva.
3. El entrenador realiza informes destacando el desempeño de los deportistas.
4. Envía el informe, con la documentación adjunta:
5. Departamento de Coordinación receipta el informe.
6. El coordinador analiza el perfil de los deportistas.
7. La Secretaria verifica que la asistencia del deportistas sea constante, es decir, se presenta en los entrenamientos y clases
8. El asistente de coordinación selecciona a los deportistas.
9. El coordinador aprueba la selección del asistente
10. El asistente realizará la lista o informe de todos los seleccionados por disciplina
11. El coordinador firma el informe para el presidente.
12. Para finalizar se envía el informe final al Presidente.

3.1.3.2.6.3. Políticas

- Requisitos para ser seleccionado

Los deportistas a ser seleccionados deben pertenecer a:

- Escuelas Permanentes de la LDC;
- Clubes afiliados a la LDC;

- Informe para selección de deportistas

El Informe que se presente al Presidente, para toma de decisiones sobre selección de deportistas, deberá contener:

- Informes anteriores
- Propuesta de mejores deportistas

3.1.3.2.7. Análisis de criticidad de procesos

Para determinar los procesos críticos de la LDC, se realizará su clasificación según el nivel de impacto que tenga en los objetivos establecidos en la organización y el impacto que tenga sobre los clientes, estos datos se los obtendrá al aplicar el formulario propuesto al personal pertinente; estos datos obtenidos se lo plasmara en una matriz.

Para realizar este análisis, se deberá seguir los siguientes pasos:

1. Enlistar los subprocesos.

2. Establecer niveles de calificación.

Tabla 18 Rangos de calificación - Nivel de Impacto

Rango	Nivel de Impacto
8-10	Alto
4-7	Medio
1-3	Bajo

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

3. Llenar, seleccionando el número de acuerdo al siguiente formato, según considere el nivel de impacto que tienen los subprocesos en los objetivos establecidos por la organización.

Tabla 19 Formato de Evaluación de Nivel de Impacto de los procesos

No.	Proceso	NIVEL DE IMPACTO EN OBJETIVOS									
		BAJO			MEDIO			ALTO			
<i>P</i> ₁	Elección de Nuevo Directorio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>P</i> ₂	Asamblea General Ordinaria – Extraordinaria	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>P</i> ₃	Formulación del POA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>P</i> ₄	Compras	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>P</i> ₅	Pagos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>P</i> ₆	Contratación de Personal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>P</i> ₇	Organización de un evento deportivo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>P</i> ₈	Organización de un evento no deportivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>P</i> ₉	Selección de deportistas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>P</i> ₁₀	Solicitud de Beca	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

4. Llenar el siguiente formato, según considere el nivel de impacto que tienen los subprocesos en los clientes (deportistas) de la organización.

Tabla 20 Formato de evaluación de Nivel de Impacto de los Procesos 2/2

No.	Proceso	NIVEL DE IMPACTO EN CLIENTES									
		BAJO			MEDIO			ALTO			
P_1	Elección de Nuevo Directorio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P_2	Asamblea General Ordinaria – Extraordinaria	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P_3	Formulación del POA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P_4	Compras	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P_5	Pagos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P_6	Contratación de Personal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P_7	Organización de un evento deportivo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P_8	Organización de un evento no deportivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P_9	Selección de deportistas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P_{10}	Solicitud de Beca	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

6. Plasmar los resultados en la matriz que se muestra a continuación, detectando en el cuadrante que corresponda.

Tabla 21 Análisis de Procesos

ANÁLISIS DE CRITICIDAD DE PROCESOS						
No.	PROCESOS	MATRIZ DE SELECCIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS				
<i>P</i> ₁	Elección de Nuevo Directorio	NIVEL DE IMPACTO EN OBJETIVOS	ALTO	(1)	(2) <i>P</i> ₆	(3) <i>P</i> ₃ <i>P</i> ₇
<i>P</i> ₂	Asamblea General Ordinaria – Extraordinaria					
<i>P</i> ₃	Formulación del POA					
<i>P</i> ₄	Compras		MEDIO	(4) <i>P</i> ₄ <i>P</i> ₅	(5) <i>P</i> ₁ <i>P</i> ₂	(6) <i>P</i> ₈ <i>P</i> ₉
<i>P</i> ₅	Pagos					
<i>P</i> ₆	Contratación de Personal					
<i>P</i> ₇	Organización de un evento deportivo					
<i>P</i> ₈	Organización de un evento no deportivos		BAJO	(7)	(8) <i>P</i> ₁₀	(9)
<i>P</i> ₉	Selección de deportistas					
<i>P</i> ₁₀	Solicitud de beca					
				BAJO	MEDIO	ALTO
				NIVEL DE IMPACTO EN CLIENTES		

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

Análisis:

Los procesos que se consideraran críticos serán los que se ubiquen en los cuadrantes (2), (3) y (6); que a su vez se encuentran de color rojo.

Los procesos que se encuentran en los cuadrantes (1), (5) y (9), y que están de color amarillo se consideraran para una observación.

Los procesos que se encuentran en los cuadrantes (4), (7) y (8), y que están de color verde, serán considerados de poca influencia en las actividades de la organización.

7. Analizar los resultados, detectando la criticidad de los procesos según el cuadrante en que se encuentran, aplicando las debidas acciones que se describen en la siguiente tabla.

Tabla 22 Nivel de criticidad

Color	Nivel de Criticidad	Rango	Acción Requerida
Rojo	Alto	8-10	Inmediata: 1. Análisis de Efectividad del proceso 2. Mejora del Proceso
Amarillo	Medio	4-7	Tan pronto como sea posible: 1. Análisis de Efectividad del proceso 2. Mejora del Proceso
Verde	Bajo	1-3	Ninguna

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

3.1.3.2.8. Metodología para la mejora de procesos - AVA

Análisis de Valor Agregado

Para el análisis de la efectividad de un proceso, y posteriormente buscar posibles mejoras proponemos la implementación de la Metodología AVA (Análisis del Valor Agregado); metodología de la que a continuación se describirá brevemente los pasos básicos y necesarios para realizarlo:

1. Identificar el Proceso a Analizar.

Tabla 23 Formato AVA "Identificación del Proceso"

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO	
LDC	
PROCESO:	Fecha:

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

2. Describir detalladamente la secuencia del proceso, especificando cada una de las actividades con el tiempo respectivo que se lleva al ejecutarla y el responsable de realizarla.

Tabla 24 Formato AVA "Descripción del Proceso"

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO
			Horas

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

3. Realizar el Análisis del Valor Agregado de las actividades, clasificándolas de la siguiente manera:

- a. Actividades que agregan valor al cliente.
- b. Actividades que agregan valor solo a la empresa.
- c. Actividades sin valor agregado:

Son actividades que no agregan valor a la empresa y tampoco al cliente; que tienen además una sub-clasificación, tales como actividades de:

- Preparación (P): Actividades previas a un estado de disposición para realizar una tarea
- Inspección (I): Actividades de revisión o verificación de documentos, o de información que interviene en el proceso.
- Espera (E): Tiempo en el que no se desempeña ninguna actividad.
- Movimiento (M): Son actividades de movimientos de personas, información, materiales o cualquier otra cosa de un punto a otro
- Archivo (A): Actividades que permiten el almacenamiento temporal o definitivo de la información que se utilizan en los procesos.

Tabla 25 Formato AVA "Clasificación de Actividades"

AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
VAC	VAE	P	I	E	M	A

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

4. Contabilizar los resultados por tipo de actividad.

Tabla 26 Formato AVA "Contabilización por grupo de actividades"

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAC	VAE	P	I	E	M	A
Actividades								
Tiempo Total								
Tiempo Actividades								
Tiempo de Valor Agregado								
Índice de Valor Agregado								

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

5. Calcular el Índice de Valor Agregado. Como se muestra;

$$IVA = \frac{TVA}{TT}$$

Donde;

IVA: Índice de Valor Agregado

TVA: Tiempo de Valor Agregado

TT: Tiempo Total del Proceso

Proceso: Contratación de Personal

Tabla 27 Formato AVA "Índice de Valor Agregado"

Tiempo de Valor Agregado	
Tiempo Total	
Índice de Valor Agregado	

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

El formato para el registro total de esta información quedará como se muestra a continuación:

Tabla 28 Formato AVA Final

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO	
LDC	
PROCESO:	Fecha:

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
			Horas	VAC	VAE	P	I	E	M	A
1										
2										
.										
.										
.										
n										
TIEMPO TOTAL										

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAC	VAE	P	I	E	M	A
Actividades								
Tiempo Total								
Tiempo Actividades								
Tiempo de Valor Agregado								
Índice de Valor Agregado								

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

Análisis de Resultados:

La metodología tendrá como objetivo mejorar aquellos procesos que tengan el Índice de Valor Agregado menor a 75%.

Acciones a seguir

Para la mejora de un Proceso dentro de esta metodología, se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- Incrementar las actividades con Valor Agregado para el Cliente
- Controlar las actividades con Valor Agregado para la Empresa
- Reducir o eliminar las Actividades Sin Valor Agregado
- Reducir número total de actividades del proceso
- Reducir el tiempo total del proceso

Nota: El Análisis de Valor Agregado para cada subproceso estará adjunto en los anexos del documento.

3.1.3.2.9. Resumen de estado de los procesos

Tabla 29 Comparación de IVA de Procesos

PROCESO	SUBPROCESO	IVA ACTUAL	ESTADO	IVA MEJORADO
Directorio	Elección de Nuevo Directorio	72,50%	Sujeto a mejora	76,47%
	Asamblea General Ordinaria/Extraordinaria	97,06%	No sujeto a mejora	-
Administración	Formulación de POA	52,17%	Sujeto a mejora	93,75%
	Compras	94,74%	No sujeto a mejora	-
	Pagos	80,30%	No sujeto a mejora	-
	Contratación de Personal	52,17%	Sujeto a mejora	87,50%
Coordinación	Organización de un Evento deportivo	68,74%	Sujeto a mejora	80,98%
	Organización de un Informe No deportivo	72,99%	Sujeto a mejora	81,65%
Técnico	Selección de Deportistas	65,17%	Sujeto a mejora	95,31%
	Solicitud de Beca	40,51%	Sujeto a mejora	82,57%

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

3.1.3.2.10. Comparación de estado de los procesos

Tabla 30 Comparación de Estado de los Procesos

PROCESO	SUBPROCESO	No. ACTIVIDADES		TIEMPO	
		SA	SM	SA	SM
Directorio	Elección de Nuevo Directorio	15	13	10	8.5
	Asamblea General Ordinaria/Extraordinaria	12	8.5	-	-
Administración	Formulación de POA	12	9.5	-	-
	Compras	15	10	11.75	8
	Pagos			-	-
	Contratación de Personal	18	14	24	16.16
Coordinación	Organización de un Evento deportivo	18	10.91	13	9.15
	Organización de un Informe No deportivo			-	-
Técnico	Selección de Deportistas	14	22.25	9	16
	Solicitud de Beca	31	22	14,96	6,14

SA: Situación Actual

SM: Situación Mejorada

A continuación, presentamos un ejemplo del análisis aplicado a un proceso:

MACROPROCESO: Administración

3.1.3.2.11. Proceso: Contratación de Personal – Situación Actual

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO	
LDC	
PROCESO: Contratación de Personal	Fecha: 10-dic-15

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					
			Horas	VAC	VAE	P	I	E	M	A	
1	Secretaria Administrativa	Recepción de Solicitud de Contratación	0.5			X					
2	Secretaria Administrativa	Revisar archivos de documentos personales y laborales	3				X				
3	Secretaria Administrativa	Elaboración de comunicado al Administrador	1		X						
4	Administrador	Aprueba listado de posibles colaboradores	2			X					
5	Secretaria Administrativa	Convocar a posibles colaboradores	1.5	X							
6	Administrador	Entrevista a los Interesados	2	X							
7	Administrador	Análisis de Perfiles	2		X						
8	Administrador	Elección de las mejores opciones	1	X							
9	Secretaria Administrativa	Elabora comunicado	1								
10	Administrador	Comunicar al Presidente	1			X					
11	Presidente	Aprueba elección	2			X					
12	Secretaria Administrativa	Comunicar al interesado	0.5	X							
13	Secretaria Administrativa	Obtener respuesta de aceptación del trabajo	0.5					X			
14	Secretaria Administrativa	Formulación de Contratos	1		X						
15	Secretaria Administrativa	Firma de Contratos	1	X							
16	Secretaria Administrativa	Archivo de Contrato	1								X
17	Secretaria Administrativa	Elaboración de comunicado al Presidente	2		X						
18	Presidente	Recepción de Informe	1						X		
TIEMPO TOTAL			24	6	6	5.5	3	0.5	1	1	

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

3.1.3.2.11.1. Índice de Valor Agregado – Situación Actual

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAC	VAE	P	I	E	M	A
Actividades	17	5	4	4	1	1	1	1
Tiempo Total	23	6	6	5.5	3	0.5	1	1
Tiempo Actividades	100%	0.26	0.26	0.24	0.13	0.02	0.043	0.043
Tiempo de Valor Agregado	12							
Índice de Valor Agregado	52.17%							

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

$$IVA = \frac{TVA}{TT}$$

$$IVA = \frac{17}{23} = 52,17\%$$

Análisis:

De acuerdo al IVA de la situación actual del proceso, este se encuentra con una efectividad del 52,17%; por lo que se concluye que no es efectivo y debe ser sujeto a mejora.

3.1.3.2.12. Subproceso: Contratación de Personal – Situación Mejorada

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO			
LDC - IS			
PROCESO:	Contratación de Personal	Fecha:	10-dic-15

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					
			Horas	VAC	VAE	P	I	E	M	A	
1	Secretaria Administrativa	Recepción de solicitud de Contratación	1			X					
2	Secretaria Administrativa	Anuncio de Vacantes	2	X							
3	Secretaria Administrativa	Recepción de documentos personales y laborales	4		X						
4	Secretaria Administrativa	Coordinar fecha de Entrevistas con Administrador	0.5		X						
5	Secretaria Administrativa	Convocar a Interesados	0.5	X							
6	Administrador	Entrevista a los Interesados	2	X							
7	Administrador	Elección de la mejor opción	0.5	X							
8	Secretaria Administrativa	Comunicar al interesado	0.5	X							
9	Secretaria Administrativa	Formulación de Contratos	1		X						
10	Secretaria Administrativa	Firma de Contratos	1	x							
11	Secretaria Administrativa	Archivo de Contrato	1								X
12	Secretaria Administrativa	Elaboración de comunicado al Presidente	2		X						
13	Administrador	Firma Informe	0.08		X						
14	Secretaria Administrativa	Envío de Informe	0.08						X		
TIEMPO TOTAL			16.16	6.5	7.58	1	0	0	0.08	1	

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAC	VAE	P	I	E	M	A
Actividades	14	6	5	1	0	0	1	1
Tiempo Total	16.16	6.5	7.58	1	0	0	0.08	1
Tiempo Actividades	100%	0.40	0.47	0.06	0	0	0.005	0.062
Tiempo de Valor Agregado	14.08							
Índice de Valor Agregado	87.13%							

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

3.1.3.2.12.1. Índice de Valor Agregado – Situación Mejorada

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAC	VAE	P	I	E	M	A
Actividades	22	8	7	0	0	4	2	1
Tiempo Total	6,14	2,91	2,16	0	0	0,74	0,16	0,17
Tiempo Actividades (%)	100%	0,47	0,35	0,00	0	0,12	0,026	0,03
Tiempo de Valor Agregado	5,07							
Índice de Valor Agregado	82,57%							

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

$$IVA = \frac{TVA}{TT}$$

$$IVA = \frac{5,07}{22} = 82,57\%$$

Análisis:

De acuerdo al IVA de la situación mejorada del proceso, este se encuentra con una efectividad del 82,57%; por lo que se concluye que es efectivo.

3.1.3.2.13. Documentación de procesos

Para la presentación formal de los procesos con los que cuenta la LDC, proponemos el siguiente formato que recaba la información primordial correspondiente a cada proceso; detallando como se muestra, sus objetivos, alcance, definiciones, diagrama de flujo y la descripción del proceso.

Tabla 31 Formato Manual de Procedimientos ½

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código:
	“ XXX ”	Pág.: 1 de 5
REGISTRO DE CAMBIOS		
VERSION No.	CAMBIO REALIZADO	VIGENCIA DESDE
00	<ul style="list-style-type: none"> Primera emisión del Documento 	

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

Tabla 32 Formato Manual de Procedimientos 2/3

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código:
	“XXX”	Pág.: 2 de 5
<p style="text-align: center;">Contenido:</p> <p>Objetivos 2</p> <p>Alcance..... 2</p> <p>Definiciones.....2</p> <p>Diagrama de Flujo.....3</p> <p>Descripción del Proceso.....4</p> <p>Políticas5</p>		

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

En la segunda página se mostrará el contenido del documento, tal como se puede observar.

Tabla 33 Formato Manual de Procedimientos 3/3

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código:
	“ XXX ”	Pág.: 2 de 4
<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivo 2. Alcance 3. Definiciones 4. Diagrama de Flujo 5. Descripción del Proceso 6. Políticas 		

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

Nota: Los Manuales de Procedimientos, en su situación mejorada estarán disponibles y adaptados al formato propuesto para ser plasmados, en los Anexo C del Documento.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-DA-CP-001
	Contratación de Nuevo Personal	Pág.: 1 de 7

REGISTRO DE CAMBIOS

VERSIÓN No.	CAMBIO REALIZADO	VIGENCIA DESDE
00	<ul style="list-style-type: none"> Primera emisión del Documento 	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-DA-CP-001
	Contratación de Nuevo Personal	Pág.: 2 de 7

Tabla de contenido

1. Objetivos.....	3
2. Alcance.....	3
3. Definiciones.....	3
4. Diagrama de Flujo.....	4
5. Descripción del Proceso.....	5
6. Políticas.....	6
7. Anexos.....	7



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-DA-CP-001
	Contratación de Nuevo Personal	Pág.: 3 de 7

1. Objetivo

Definir un procedimiento para la LDC adecuado para contratar personal idóneo que cumpla con todos, o la mayoría de los requisitos establecidos previamente para el puesto de trabajo disponible.

2. Alcance

Se aplicará a la contratación de personal administrativo, operativo y técnico según corresponda el caso.

3. Definiciones

LDC: Liga Deportiva Cantonal

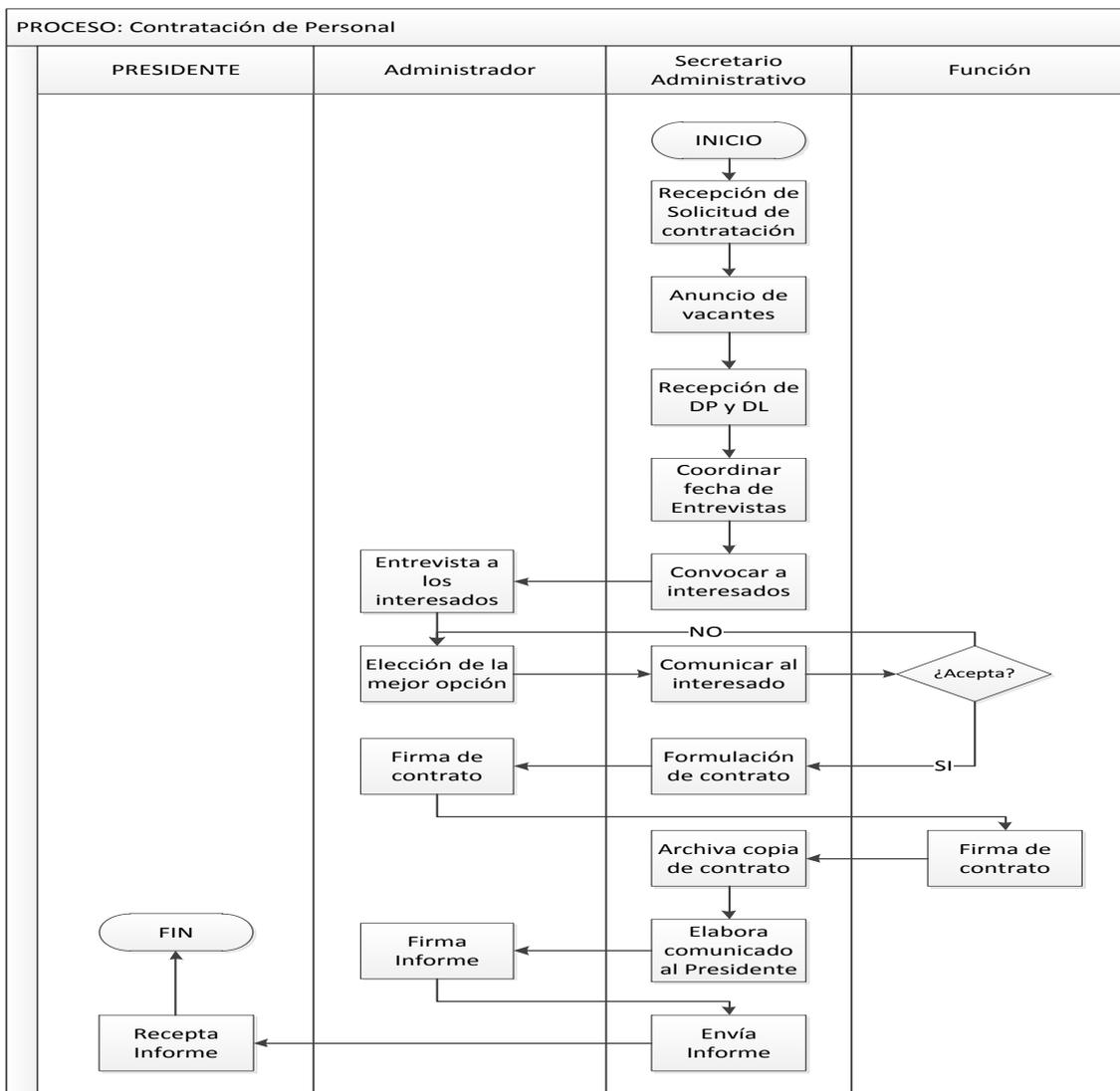
AGO: Asamblea General Ordinaria

AGE: Asamblea General Extraordinaria



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-DA-CP-001
	Contratación de Nuevo Persona	Pág.: 4 de 7

4. Diagrama de Flujos



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-DA-CP-001
	Contratación de Nuevo Persona	Pág.: 4 de 5

5. Descripción

Para la contratación de nuevo personal se procederá a realizarlo de la siguiente manera:

1. Se receptorá la solicitud de contratación de nuevo personal, proveniente del departamento con la vacante disponible.
2. Se procederá a revisarla documentación en archivos correspondientes a información de datos personales y laborales.
3. Se emitirá un comunicado al Administrador, adjuntando la documentación:
4. El administrador aprueba la solicitud de contratación y el listado de posibles contratados.
5. Se convoca a los posibles contratados
6. Se realizará la entrevista a los posibles colaboradores.
7. Análisis de perfiles.
8. Elección de las mejores opciones para ocupar el o los puestos vacantes.
9. Comunicar al presidente adjuntando documentación
10. Si el presidente aprueba la contratación de la opción escogida por el administrador, se comunicara a la persona vía telefónica.
11. Se obtendrá la respuesta de aceptación o rechazo del puesto.
12. Aceptando la oferta de trabajo de manera verbal, se procederá a formular el contrato de manera escrita.
13. Se llevará a cabo la firma del contrato.
14. Se archivará el contrato y demás documentación personal del nuevo colaborador.
15. Para finalizar el proceso, se elaborará un comunicado al Presidente, como constancia de haber realizado el contrato de acuerdo a las especificaciones acordadas.
16. El presidente receptorá el informe.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-DA-CP-001
	Contratación de Nuevo Persona	Pág.: 5 de 5

6. Políticas

1. La documentación adjunta, al comunicado realizado al Administrador, debe ser:
 - Solicitud de contratación
 - Información de posibles contratados
2. La documentación adjunta, al comunicado al Presidente. será:
 - Solicitud de Contratación, con debida aprobación del Administrador.
 - Listado de posibles contratados, destacando la mejor opción.
3. La firma del contrato se lo podrá realizar en el primer día laboral del nuevo colaborador, o en días posteriores.

7. Anexos

No hay formularios aplicados en el proceso



4.1.1.1. Funciones del Personal

Situación Actual

4.1.1.1.1. Directorio

Las funciones correspondientes al Directorio de la LDC que se muestran a continuación, fueron extraídas de su Estatuto.

Se ha seleccionado las funciones principales de los cargos relevantes en la LDC.

✓ **Presidente**

Según el Artículo 37 del Estatuto de la Liga Deportiva Cantonal son deberes y atribuciones del Presidente:

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Liga Deportiva Cantonal;
- Presentar al Directorio, para su aprobación los planes, programas, reglamentos y variaciones al presupuesto general de la Institución tendientes a mejorar la administración de los recursos humanos, materiales y económicos de propiedad de la Entidad;
- Presidir las sesiones de la Asamblea General y las del Directorio;
- Legalizar con una sola firma los documentos oficiales de la Entidad que le corresponda suscribir;
- Supervisar el movimiento económico y técnico de la Liga Deportiva Cantonal;
- Suscribir, conjuntamente con el síndico, los contratos en representación de la Presentar a la Asamblea General Ordinaria su informe de labores de cada año;
- Vigilar las actividades de Tesorería, Secretaria y demás dependencias de la Liga Deportiva Cantonal; y, hacer las recomendaciones que sean necesarias en cada caso;
- Firmar conjuntamente con el secretario, las actas respectivas.

✓ **Secretario**

Según el Art 43, son funciones del Secretario:

- Actuar como tal en las sesiones de la Asamblea General, y el Directorio sin derecho a voto, será quien convoque sesiones. Las convocatorias se harán en forma prescrita en este estatuto y llevaran las firmas del Presidente y Secretario de la Liga;
- Llevar separadamente un libro de actas de sesiones de la Asamblea General, de Directorio y otro que a su juicio creyera convenientes. Llevará además el libro de registros de los clubes filiales;
- Llevar la correspondencia oficial y documental de la Liga;
- Tener a su cargo el archivo de la Liga y el inventario completo de la misma;
- Suscribir junto al Presidente las actividades respectivas;
- Notificar por escrito a la Asamblea General; a los Presidentes de las Comisiones; y, a los clubes afiliados, las sanciones y penas impuestas por

el Directorio. Hacer conocer los acuerdos, votos de aplauso y demás resoluciones que la Asamblea General y el Directorio hubiese expedido, al mismo tiempo comunicar nombramientos y enviar comunicaciones;

- Comunicar a Tesorería el ingreso y salida de los clubes filiales;
- Llevar en orden alfabético un registro de todos los clubes filiales; y,
- Llevar establecidas en el presente Estatuto, Reglamento Interno, por la Asamblea General, Directorio, las Comisiones y el Presidente.

✓ **Tesorero**

Art. 45.- Son deberes y atribuciones del Tesorero:

- Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades financieras de la Entidad;
- Someter a consideración del Directorio, los planes y programas de actividades para su aprobación;
- Asesorar a la Asamblea General, al Directorio, y al Presidente, sobre aspectos de orden financiero;
- Verificar la legalidad, procedencia y oportunidad de los pagos;
- Velar que se observen las disposiciones relacionadas con la determinación y recaudación de los ingresos y supervisar que dichas recaudaciones sean
- Participar en los avalúos, remates, bajas, transferencias y entregas – recepciones de los bienes de la entidad y sus filiales;
- Participar en el proceso de contratación para la adquisición de bienes y servicios;
- Recibir y entregar previo a inventario, los libros, fondos y especies a su cargo.

4.1.1.1.2. Departamental

Las funciones descritas a continuación, fueron recopiladas a partir del levantamiento de procesos que se realizó anteriormente; puesto que la LDC no cuenta con documentación física que describa las responsabilidades de cada funcionario.

▪ Departamento Administrativo

✓ Administrador:

- Responder ante el Presidente por el manejo eficaz y eficiente de los Recursos asignados.
- Dar a conocer los resultados de los respectivos estados financieros.
- En conjunto con el Presidente elaborar el Plan Operativo Anual, que serán presentados ante el Directorio y por consiguiente al Ministerio del Deporte.
- Elaborar informes de gestión mensuales presentados ante el Directorio.
- Definir parámetros para la utilización de los recursos asignados.
- Establecer las medidas necesarias para salvaguardar los recursos económicos y físicos.

✓ Contador:

- La elaboración de los estados financieros que serán presentados ante el Administrador y Presidente de la Liga Deportiva Cantonal tanto anual como mensual.
- Registrar, clasificar e interpretar todo tipo de información financiera que ingrese a la Liga Deportiva Cantonal.
- Llevar los libros contables de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera.
- Digitalar toda información contable.
- Preparar pago de nómina y servicios públicos.
- Cerrar los Estados Financieros al final de cada periodo y presentar informe al Administrador.

✓ Coordinador:

- Planificar y organizar actividades deportivas tanto internas como externas al cantón.
- Coordina y supervisa los programas en el área deportiva.
- Elabora el cronograma de todas las actividades deportivas de la Liga Deportiva Cantonal.
- Informar sobre los méritos deportivos obtenidos a lo largo de periodo sobre las diferentes competencias y programas.
- Organizar y supervisar el inicio de nuevos periodos de cursos vacacionales.
- Supervisar y distribuir actividades.
- Elaborar informes regulares de las actividades ejecutadas.

✓ Doctor:

- Realizar consultas médicas a los deportistas y personal cuando estos lo requieran.
- Diagnosticar y prescribir tratamientos y medicinas a los deportistas y personal.
- Llevar un control periódico de consultas y registro de los deportistas y del personal.
- Dar seguimiento a los tratamientos propuestos a los deportistas, a través de consultas previamente fijadas.

✓ Entrenadores:

- Impartir sus conocimientos de manera fluida a deportista.
- Atender a los padres de familia cuando estos requieran reunirse.
- Citar a los representantes de los deportistas cuando el caso lo amerite.
- Llevar una planificación de lo que va a enseñar.
- Estimular la participación de los deportistas en las diferentes actividades que se ofrecen.
- Manejar situaciones y problemas que se presenten con criterios éticos.

- Mantenerse actualizado permanentemente en cuanto a nuevas técnicas y metodologías.
- Preparación y evaluación de las clases impartidas, así como también de las diversas actividades, manteniendo el nivel de calidad que se requiere.

4.1.1.1.3. Documentación de funciones

Propuesta

Las funciones de la LDC, deberían estar claramente expresa en documentos pertinentes que formen parte fundamental en sus archivos, por lo cual proponemos el siguiente formato que engloba la información primordial a plasmar.

Nota: Los manuales de funciones estarán adaptados al formato propuesto en los anexos del documento.

Tabla 34 Formato Manual de Funciones 1/6

MANUAL DE DUNCIONES		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código:
	“XXX”	Pág.: 1 de X
REGISTRO DE CAMBIOS		
VERSION No.	CAMBIO REALIZADO	VIGENCIA DESDE
00	<ul style="list-style-type: none"> Primera emisión del Documento 	

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

Tabla 35 Formato Manual de Funciones 2/6

MANUAL DE FUNCIONES		
<u>LDC</u>		Código:
		Pág.: 1 de X
<p>Contenido:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivo1 2. Alcance2 3. Organigrama3 4. Ficha de Funciones.....4 		

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

Tabla 36 Formato Manual de Funciones 3/6

MANUAL DE FUNCIONES		
<u>LDC</u>		Código:
		Pág.: 1 de X
<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivo 2. Alcance 		

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

Tabla 37 Formato Manual de Funciones 4/6

MANUAL DE FUNCIONES		
<u>LDC</u>		Código:
		Pág.: 2 de X
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;">1. Organigrama de Directorio</div> <div style="border: 1px solid black; height: 150px; width: 80%; margin: 10px auto;"></div>		

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

Tabla 38 Formato Manual de Funciones 5/6

MANUAL DE FUNCIONES		
<u>LDC</u>		Código:
		Pág.: 3 de X
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;">1. Organigrama departamental</div> <div style="border: 1px solid black; height: 150px; width: 80%; margin: 10px auto;"></div>		

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

Tabla 39 Formato Manual de Funciones 6/6

MANUAL DE FUNCIONES											
<u>LDC</u>	Código:										
	Pág.: 4 de X										
<table border="1"> <tr> <td>Cargo:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Área:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reporta a:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Supervisa a:</td> <td></td> </tr> </table>		Cargo:		Área:		Reporta a:		Supervisa a:			
Cargo:											
Área:											
Reporta a:											
Supervisa a:											
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Perfil del Cargo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Educación</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Formación</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Habilidades</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Experiencia</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Perfil del Cargo		Educación		Formación		Habilidades		Experiencia	
Perfil del Cargo											
Educación											
Formación											
Habilidades											
Experiencia											
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Funciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Funciones									
Funciones											

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

A continuación se presenta el Manual de Funciones, solo de los cargos de Presidente y Administrador.

	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 92 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

REGISTRO DE CAMBIOS

VERSIÓN No.	CAMBIO REALIZADO	VIGENCIA DESDE
00	<ul style="list-style-type: none"> Primera emisión del Documento 	



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 2 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

1. OBJETIVO

El presente manual de funciones ha sido realizado, con el propósito de aportar al cumplimiento con la misión y visión de la Liga Deportiva Cantonal, a partir de un enfoque sistemático, por medio de la cual se logre eficiencia en la Administración, a partir de la descripción de los perfiles de trabajo.

El actual documento especifica los cargos que se encuentran detallados en el organigrama, las funciones correspondientes a cada uno y fijara los perfiles de trabajo, servirá de herramienta de apoyo al personal nuevo y concederá información sobre las actividades que debe realizar.

2. ALCANCE

El documento de aplicará a todo el personal dentro de la Liga Deportiva Cantonal, ya sea administrativo o que forme parte del directorio.

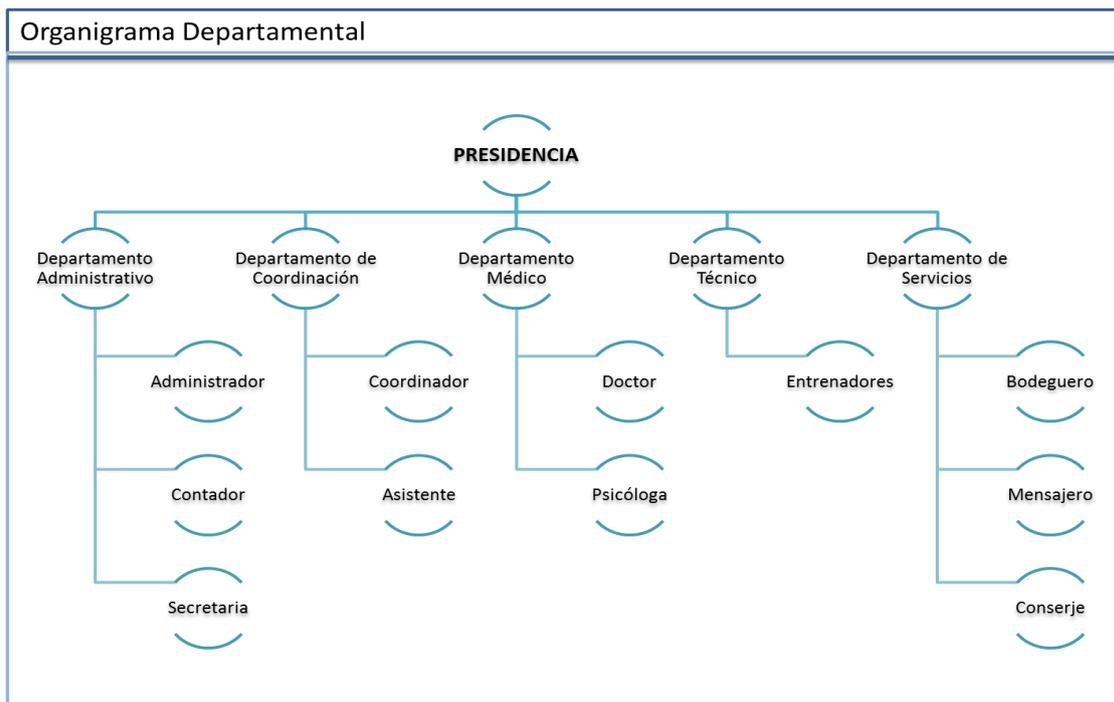
3. DESCRIPCIÓN

Frente a la necesidad de detallar formalmente la estructura organizacional y por consiguiente sus funciones, la Liga Deportiva Cantonal, presenta el Manual de Funciones, cuyo propósito es apoyar al mejoramiento administrativo eficientemente; así como también brindar la información necesaria a todo el personal, en cuanto a las actividades que desempeña.

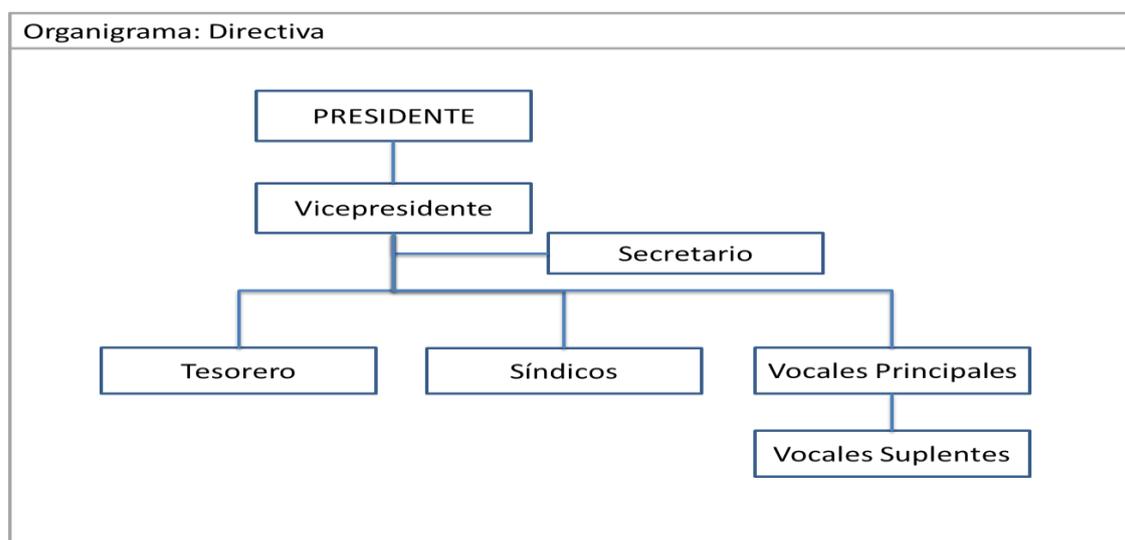


	<p>LIGA DEPORTIVA CANTONAL</p>	<p>MF-LDC-001 VERSIÓN: 00</p>
<p>Página 3 de 40</p>	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



ESTRUCTURA DIRECTORIO DE LIGA DEPORTIVA CANTONAL



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 4 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

PRESIDENCIA – PR

CARGO	Presidente
ÁREA	Presidencia – PR
REPORTA A:	Directorio
SUPERVISA A:	

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	Título de educación superior, preferiblemente en ciencias Administrativas.
FORMACIÓN	Haber tenido experiencia en cargos relacionados. Mostrar cualidades de compromiso, liderazgo y poder de resolución, para con las actividades que se presenten.
HABILIDADES	Flexibilidad, capacidad creativa, saber delegar tareas, ser visionario e innovador, liderazgo en la toma de decisiones, poder de comunicación.
EXPERIENCIA	Mínimo de tres años de experiencia relacionada al cargo.

--

	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 5 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

FUNCIONES DEL CARGO

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Liga Deportiva Cantonal;
2. Es el representante de la Liga Deportiva Cantonal, ante la Asamblea General de la Federación Deportiva Provincial de Guayas;
3. Asegurar la implantación de procedimientos que contemplen las acciones de control para precautelar el uso eficiente de los recursos materiales y financieros;
4. Presentar al Directorio, para su aprobación los planes, programas, reglamentos y variaciones al presupuesto general de la Institución tendientes a mejorar la administración de los recursos humanos, materiales y económicos de propiedad de la Entidad;
5. Tramitar, a favor de la entidad, cuando fuere el caso de las herencias, legados y donaciones;
6. Presidir las sesiones de la Asamblea General y las del Directorio;
7. Legalizar con una sola firma los documentos oficiales de la Entidad que le corresponda suscribir;
8. Supervisar el movimiento económico y técnico de la Liga Deportiva Cantonal;
9. Autorizar las adquisidores de bienes y servicios o ejecución de obras, cuyos montos no superen el valor señalado en el Reglamento Interno que con esa finalidad dicte la Liga;
10. Diseñar, someter a aprobación del Directorio e implementar los procedimientos que se contemplen los controles previos y concurrentes indispensables;
11. Suscribir, conjuntamente con el síndico, los contratos en representación de la entidad deportiva, para la adquisición de bienes, servicios o la ejecución de obras, cuyos montos no superen los MIL QUINIENTOS 00/100, para lo cual deberá contar previamente con la autorización del Directorio;
12. Presentar a la Asamblea General Ordinaria su informe de labores de cada año;
13. Vigilar las actividades de Tesorería, Secretaría y demás dependencias de la Liga Deportiva Cantonal; y, hacer las recomendaciones que sean necesarias en cada caso;



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001 VERSIÓN: 00
Página 2 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO – DA

CARGO	Administrador
ÁREA	Departamento Administrativo
REPORTA A:	Presidente
SUPERVISA A:	Contador, Secretaria, Tesorero y Bodeguero

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	Tener título académico de tercer nivel en Administración o Finanzas.
FORMACIÓN	Tener dominio en planificación del Plan Operativo Anual (POA), así como también de negociación.
HABILIDADES	Saber tomar decisiones en los momentos de mayor presión, capacidad de proyección financiera, poder de comunicación.
EXPERIENCIA	Tener al menos cuatro años de experiencia en actividades relacionadas al campo administrativo financiero.

--

	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001 VERSIÓN: 00
Página 2 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	

FUNCIONES DEL CARGO

1. Responder ante el Presidente por el manejo eficaz y eficiente de los Recursos asignados.
2. Dar a conocer los resultados de los respectivos estados financieros.
3. En conjunto con el Presidente elaborar el Plan Operativo Anual, que serán presentados ante el Directorio y por consiguiente al Ministerio del Deporte.
4. Elaborar informes de gestión mensuales presentados ante el Directorio.
5. Supervisar el cumplimiento de las actividades administrativas delegadas.
6. Definir parámetros para la utilización de los recursos asignados.
7. Establecer las medidas necesarias para salvaguardar los recursos económicos y físicos.
8. Participar en todas las Asambleas a las que citen.
9. Controlar el uso del Presupuesto asignado para las diferentes actividades a realizar.
10. Detectar situaciones o mal funcionamientos y brindar posibles soluciones que ayudaran a regular y encaminar el proceso nuevamente.
11. Controlar y dar seguimiento a los equipos y demás equipamiento deportivo que se encuentre disponible.
12. Cumplir con los compromisos que se tengan con proveedores y entidades financieras que se tengan.
13. Toma de decisiones de carácter financiero en conjunto con el Presidente de la Liga Deportiva Cantonal.



4.1.2. Dirección

Situación Actual

Mediante la observación directa podemos afirmar que, con respecto a:

- Toma de decisiones: La directiva no cuenta con sustentos en los que basar las decisiones que toman y ponen en marcha, pues lo deciden en el momento, organizando reuniones repentinas y constantes, de carácter urgente cuando se presenta algún inconveniente al no alcanzar los objetivos propuestos.

Formación y Capacitación: Dentro de las actividades de la LDC, no se encuentran implementando programas de capacitación a los colaboradores departamentales.

- Liderazgo: No detectamos ningún estilo de Liderazgo puesto que el personal afirma que realizan sus actividades por rutina.
- Motivación: No hay establecidos programas de motivación al personal administrativo, pues el personal nos afirmó que no reciben incentivos económicos, ni físicos y ni si quiera moral.

Propuesta

4.1.2.1. Toma de decisiones

Basándonos en los objetivos planteados, proponemos estrategias a corto y largo plazo según sea el caso, velando siempre por una formación deportiva de alta calidad y contribuyendo con el permanente desarrollo de la Liga Deportiva Cantonal.

Tabla 40 Toma de decisiones en base a objetivos

OBJETIVO	ESTRATEGIA
Masificación Deportiva	Cada periodo ir aumentando nuevas disciplinas deportivas. Creando expectativa y ampliando las posibilidades de formar deportistas de alto nivel competitivo.
	Adquirir nuevos y mejores equipos deportivos para incrementar la calidad del servicio.
	Construir o redefinir espacios deportivos para optimizar el rendimiento de los deportistas.
Formación Deportiva	Aumentar las categorías deportivas, impulsando la práctica del deporte desde temprana edad.
	Organización de eventos deportivos, ya sea a nivel cantonal o interno, brindando oportunidad de participación a los deportistas, lo cual ayudará en la motivación de continuar con su formación.
	Asimismo participar en todos los eventos a los que seamos invitados, fortaleciendo la formación deportiva continua.
Auspicio Deportivo	Además de asentarse en las redes sociales, crear una página web oficial, mediante el cual se brindará todo tipo de información con referencia a los servicios que se ofrecen, comunicados, anuncios, etc.
	Disponer de la prensa local, con el fin de dar a conocer logros, proyectos y apertura de programas.
	Crear convenios con la empresa privada que nos ayudará con el patrocinio en diferentes aspectos, ya sea de vestuario, alimentación, etc.
Motivación	A través del alcance de becas ofrecidas ya sean por organismos públicos, privados u ofrecimiento propio, para que pueda continuar con su formación en organismos deportivos de más alto nivel, tanto nacional como internacional.
	Participación deportiva en los diferentes campeonatos a asistir u organizados internamente.
	Ofreciendo charlas motivacionales, impulsando el desarrollo físico como psicológico.

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

4.1.2.2. Formación Y Capacitación

PROGRAMA PARA LA CAPACITACIÓN DE ENTRENADORES

Establecer programas de capacitación para los entrenadores en todas las ramas deportivas, sería beneficio para la imagen y excelencia académica deportiva en la Liga Deportiva Cantonal.

La elaboración de este programa permitirá aumentar conocimientos de los entrenadores, con el propósito de formar deportistas del más alto nivel con preparación de clase mundial.

Tabla 41 Programa para la capacitación a entrenadores

	Nivel de destreza deseada: global o nacional.
1. Determinar necesidades concretas.	Determinar el número de entrenadores que se van a requerir dentro de la Planificación.
	Recursos e infraestructura y capacitadores.
	Búsqueda constante de diferentes programas o cursos que hayan sido exitosos.
2. Elaborar el plan de capacitación para entrenadores	Será un proyecto a largo plazo
	Deberá ser flexible a las necesidades de los beneficiarios, en este caso los entrenadores/profesores.
3. Recursos disponibles	Del gobierno (Ministerio del Deporte).
	De entidades particulares (Publicidad).
4. Definir la singularidad del programa de capacitación	Nivel de destrezas: medio y avanzado.
	Se basara en: Conocimiento Técnico deportivo, Metodología del entrenamiento y Práctica.
	Se apoyara en diversos temas necesarios como: psicología, nutrición, principios básicos del entrenamiento, entre otros.
	Motivar en cuanto al aumento de destrezas, escalando nuevos niveles de conocimientos.
5. Elaborar el Plan	Establecer el nivel de conocimiento y el período para el programa.
	Fijar los recursos para los niveles a dictar.
	Conseguir instructores para cada nivel.
	Obtener avales, pueden ser la Federación Provincial, el Ministerio del Deporte Nacional.

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

CONTRATACIÓN DE ENTRENADORES EXTRANJEROS

Para aumentar el nivel de competencia en los semilleros de la Liga Deportiva Cantonal, es necesario tener en cuenta en qué posición se encuentran los actuales entrenadores, saber hasta qué punto llega su nivel de experiencia en la enseñanza de nuevos métodos deportivos.

Un programa factible para extender el nivel de conocimiento es contemplar la posibilidad de disponer de servicios extranjeros que aumenten el rendimiento deportivo.

Poniendo en perspectiva mencionado programa hemos estudiado las ventajas y desventajas de acoger entrenadores extranjeros:

Tabla 42 Contratación de personal extranjero

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Disposición inmediata de personas con experiencia.	Desconocimiento de la cultura nacional y local.
Modelo de entrenadores para instructores más jóvenes.	Inconvenientes con la comunicación, dependiendo del idioma.
Aumento de motivación en los deportistas.	No se les da oportunidad a entrenadores locales.
Aplicación de métodos foráneos no implantados en el país.	Estancia puede ser limitada.
Costos módicos de sueldo.	Costos elevados de contratación.
Sencilla acomodación al medio.	Difícil adaptación al medio.
Poseer reconocimiento local, si obtiene buenos resultados.	Poseer reconocimiento externo, si obtiene buenos resultados.

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

4.1.4. Control

Situación Actual

La Liga Deportiva Cantonal tiene establecidos indicadores financieros, con el fin de evaluar su situación económica de manera periódica. Sin embargo, se destaca que no cuenta con indicadores no financieros.

Además no realiza una evaluación de desempeño a nivel del personal administrativo, como tampoco evalúa la satisfacción de los deportistas a quienes brinda sus servicios.

Propuesta

Para evaluar el nivel de satisfacción y la calidad del servicio brindado se han realizado dos tipos de encuestas, las cuales nos permitirá indagar en las opiniones de los clientes, en este caso los deportistas, además del personal administrativo pertenecientes a la LDC. Esto nos permitirá tomar decisiones que beneficien al buen funcionamiento de la organización.

La primera encuesta será el análisis del servicio brindado, que llamaremos “Satisfacción Deportiva”, dirigida a los deportistas.

La segunda encuesta es dirigida al personal administrativo, para tener conocimiento sobre cómo se están realizando las tareas internamente.

4.1.4.1. Evaluación de Desempeño

4.1.4.1.1. Formato de Encuesta

LIGA DEPORTIVA CANTONAL

Encuesta No. 1

“Desempeño de la Administración”

Dirigida a: Personal perteneciente a la Liga

Objetivo: Evaluar el nivel de desempeño que tiene nuestro personal con respecto a las actividades que realizan, el ambiente laboral y el trato que reciben por parte de sus superiores.

Instrucciones: Marcar con un “X” la opción que mejor describa la situación actual de la organización.

De acuerdo a: Lugar de trabajo

1. ¿El trabajo dentro de mi área está bien organizado?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

2. ¿Mis funciones y responsabilidades se encuentran bien definidas?

- Desacuerdo
 - Indiferente
 - Acuerdo
- | |
|--|
| |
| |
| |

3. ¿Dentro de mi área las cargas de trabajo se encuentran bien distribuidas?

- Desacuerdo
 - Indiferente
 - Acuerdo
- | |
|--|
| |
| |
| |

4. ¿Puedo desenvolverme adecuadamente en mi puesto de trabajo?

- Desacuerdo
 - Indiferente
 - Acuerdo
- | |
|--|
| |
| |
| |

De acuerdo a: Dirección del área

5. ¿El encargado de mi área posee total dominio de sus funciones?

- Desacuerdo
 - Indiferente
 - Acuerdo
- | |
|--|
| |
| |
| |

6. ¿El encargado de mi área soluciona los problemas de manera eficaz?

- Desacuerdo
 - Indiferente
 - Acuerdo
- | |
|--|
| |
| |
| |

7. ¿El encargado de mi área delega de forma eficaz las funciones?

- Desacuerdo
 - Indiferente
 - Acuerdo
- | |
|--|
| |
| |
| |

8. ¿El encargado de mi área toma decisiones con la participación del personal?

- Desacuerdo
 - Indiferente
 - Acuerdo
- | |
|--|
| |
| |
| |

9. ¿El encargado de mi área mantiene informado al personal sobre asuntos que afectan a mi unidad?

- Desacuerdo
 - Indiferente
 - Acuerdo
- | |
|--|
| |
| |
| |

De acuerdo a: Ambiente de trabajo

10. ¿La relación entre los compañeros de trabajo es buena?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

11. ¿Existe cooperación en el área de trabajo?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

12. ¿Le resulta fácil opinar?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

13. ¿El ambiente de trabajo le provoca stress?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

De acuerdo a: Comunicación

14. ¿Existe facilidad de comunicación con el responsable de su área?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

15. ¿Internamente la comunicación le es buena?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

16. ¿Recibe información necesaria para lograr desarrollar correctamente sus tareas?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

17. ¿Tengo conocimiento de las actividades que realizan otras áreas?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

De acuerdo a: Condiciones ambientales

18. ¿Las instalaciones en mi área me facilitan el trabajo?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

19. ¿Considero que las condiciones de trabajo de mi área son seguras?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

20. ¿Las herramientas e instrumentos informáticos que utilizo son apropiados para mi trabajo?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

De acuerdo a: Motivación

21. ¿Se reconocen las tareas y actividades que efectúo?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

22. ¿Me encuentro motivado para efectuar mi trabajo?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

23. ¿Cuándo implanto una mejora en mi trabajo se me reconoce?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

24. ¿Las condiciones laborales son agradables (Sueldos...etc.)?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

25. ¿Me son satisfactorias el reconocimiento y nombre de la LDC externamente?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

4.1.4.1.2. Análisis de resultados

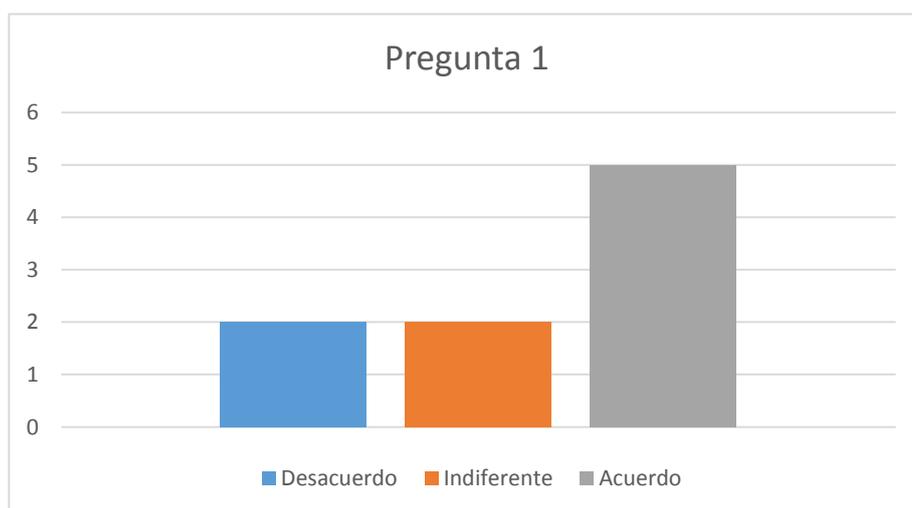
De acuerdo a: Lugar de trabajo

1. ¿El trabajo dentro de mi área está bien organizado?

Tabla 43 Organización de área

P_1	Frecuencia	%
Desacuerdo	2	22
Indiferente	2	22
Acuerdo	5	56
TOTAL	9	100

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

**Ilustración 29 Organización de área**

2. ¿Mis funciones y responsabilidades se encuentran bien definidas?

Tabla 44 Definición de funciones y responsabilidades

P_2	Frecuencia	%
Desacuerdo	3	33
Indiferente	2	22
Acuerdo	4	44
TOTAL	9	100

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

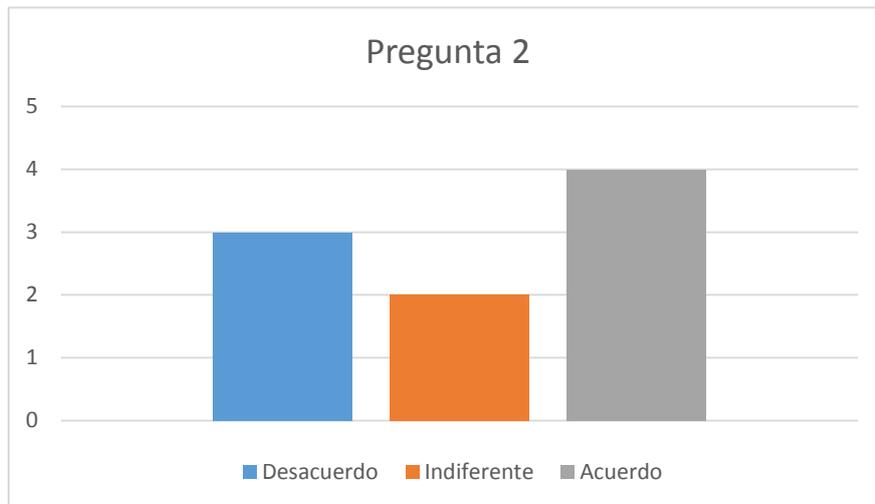


Ilustración 30 Definición de funciones y responsabilidades

3. ¿Dentro de mi área las cargas de trabajo se encuentran bien distribuidas?

Tabla 45 Distribución de cargas de trabajo

P_3	Frecuencia	%
Desacuerdo	4	0,44
Indiferente	2	0,22
Acuerdo	3	0,33
TOTAL	9	1

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

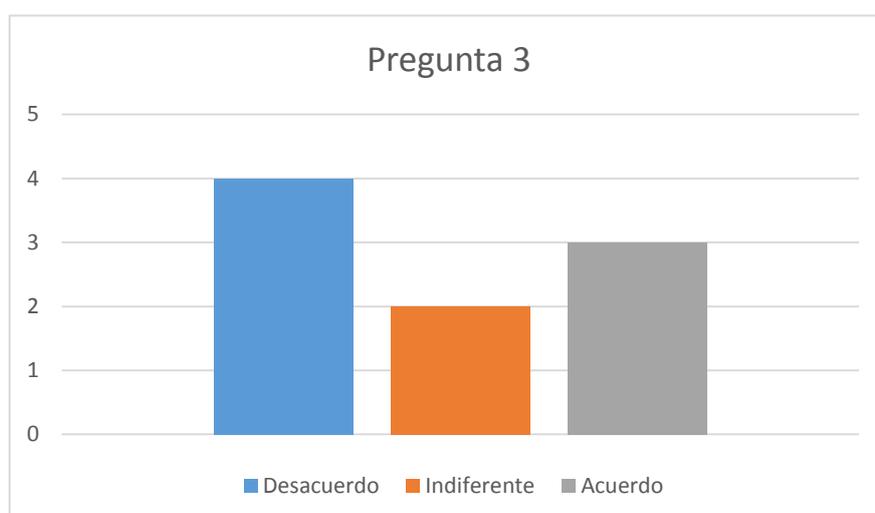


Ilustración 31 Distribución de cargas de trabajo

4. ¿Puedo desenvolverme adecuadamente en mi puesto de trabajo?

Tabla 46 Desenvolvimiento laboral

P_4	Frecuencia	%
Desacuerdo	3	33
Indiferente	2	22
Acuerdo	4	44
TOTAL	9	100

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

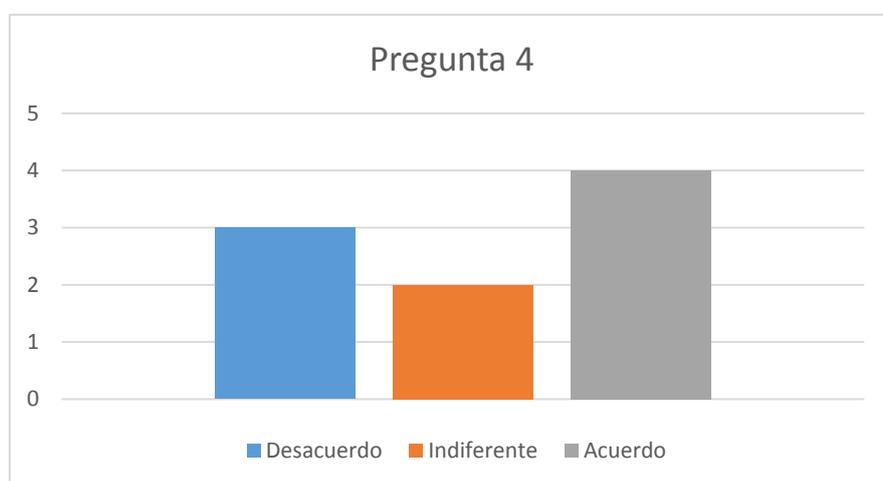


Ilustración 32 Desenvolvimiento laboral

DIRECCIÓN DEL ÁREA

5. ¿El encargado de mi área posee total dominio de sus funciones?

Tabla 47 Dominio de funciones

P_5	Frecuencia	%
Desacuerdo	2	22
Indiferente	2	22
Acuerdo	5	56
TOTAL	9	100

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

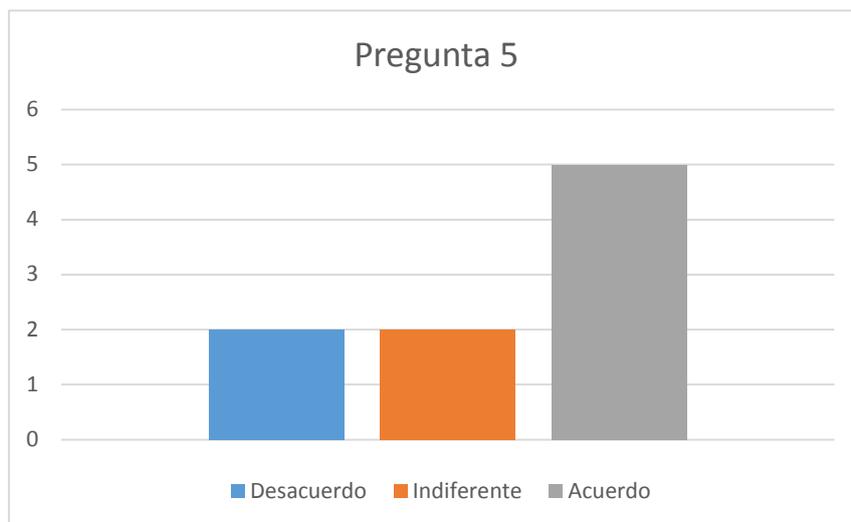


Ilustración 33 Dominio de Funciones

6. ¿El encargado de mi área soluciona los problemas de manera eficaz?

Tabla 48 Solución de problemas

P_6	Frecuencia	%
Desacuerdo	3	38
Indiferente	2	25
Acuerdo	3	38
Total	8	100

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

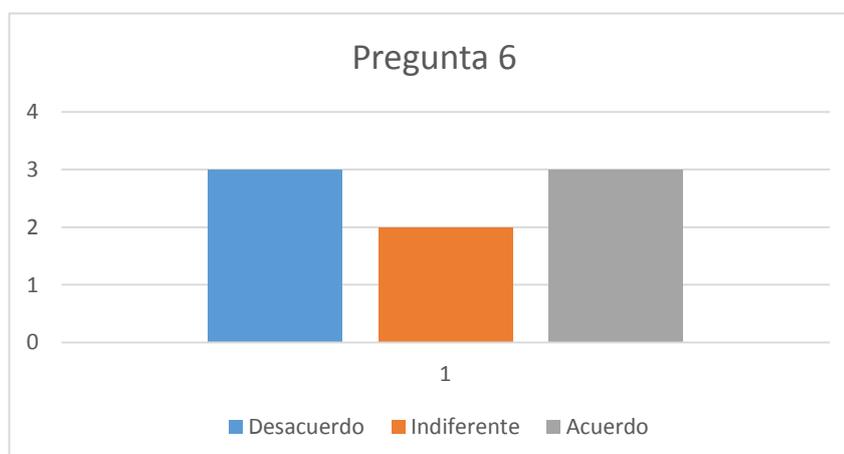


Ilustración 34 Solución de problemas

7. ¿El encargado de mi área delega de forma eficaz las funciones?

Tabla 49 Delegación de funciones

P_7	Frecuencia	%
Desacuerdo	2	22
Indiferente	3	33
Acuerdo	4	44
TOTAL	9	100

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

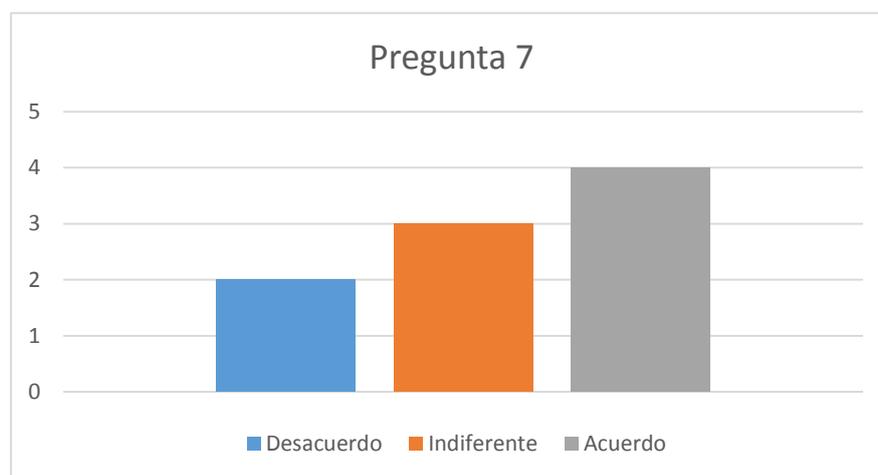


Ilustración 35 Delegación de funciones

8. ¿El encargado de mi área toma decisiones con la participación del personal?

Tabla 50 Toma de decisiones conjuntas

P_8	Frecuencia	%
Desacuerdo	5	56
Indiferente	2	22
Acuerdo	2	22
TOTAL	9	100

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

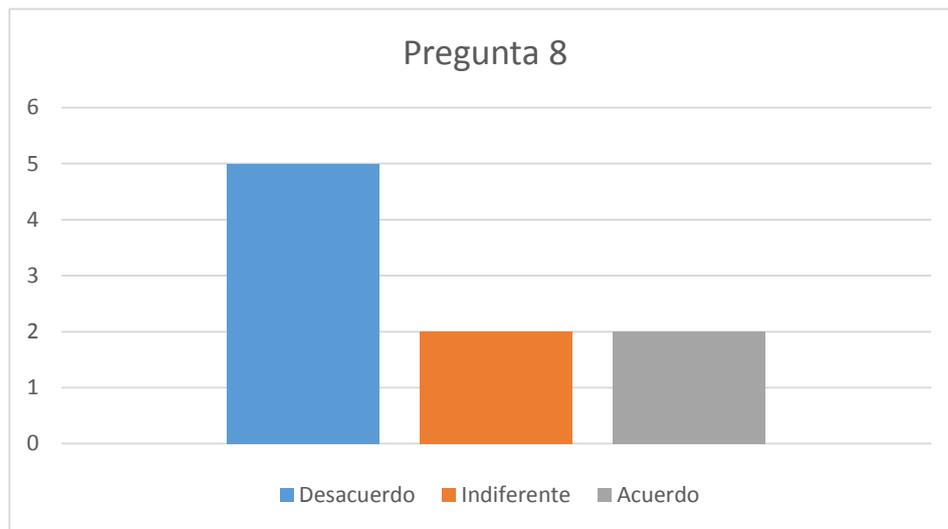


Ilustración 36 Toma de decisiones conjuntas

9. ¿El encargado de mi área mantiene informado al personal sobre asuntos que afectan a mi unidad?

Tabla 51 Transmisión de información

P_9	Frecuencia	%
Desacuerdo	4	44
Indiferente	3	33
Acuerdo	2	22
TOTAL	9	100

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

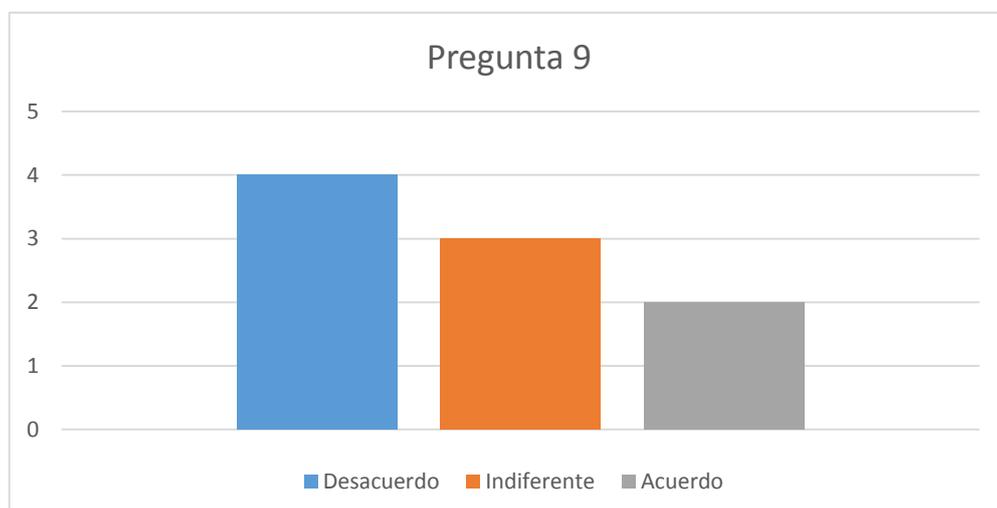


Ilustración 37 Transmisión de Información

AMBIENTE DE TRABAJO

10. ¿La relación entre los compañeros de trabajo es buena?

Tabla 52 Relación entre compañeros

P_{10}	Frecuencia	%
Desacuerdo	0	0
Indiferente	3	33
Acuerdo	6	67
TOTAL	9	100

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

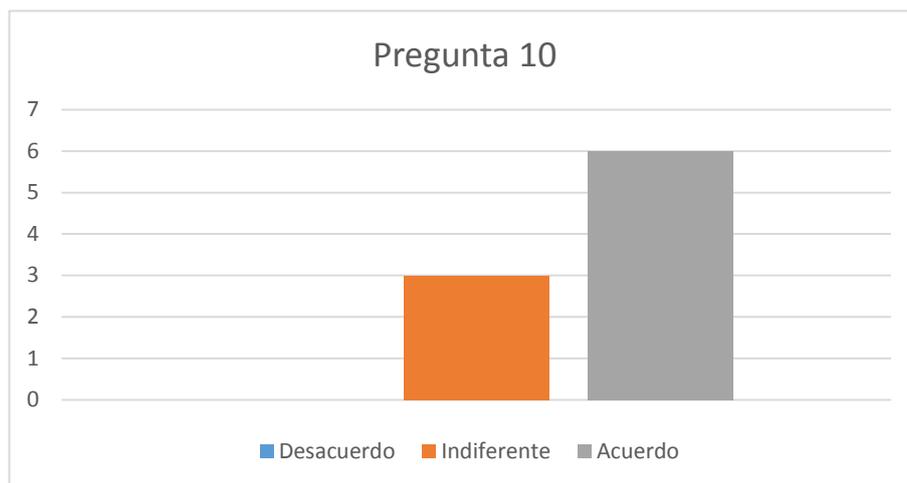


Ilustración 38 Relación entre compañeros

11. ¿Existe cooperación en el área de trabajo?

Tabla 53 Cooperación en el área

P_{11}	Frecuencia	%
Desacuerdo	0	0
Indiferente	3	33
Acuerdo	6	67
TOTAL	9	100

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

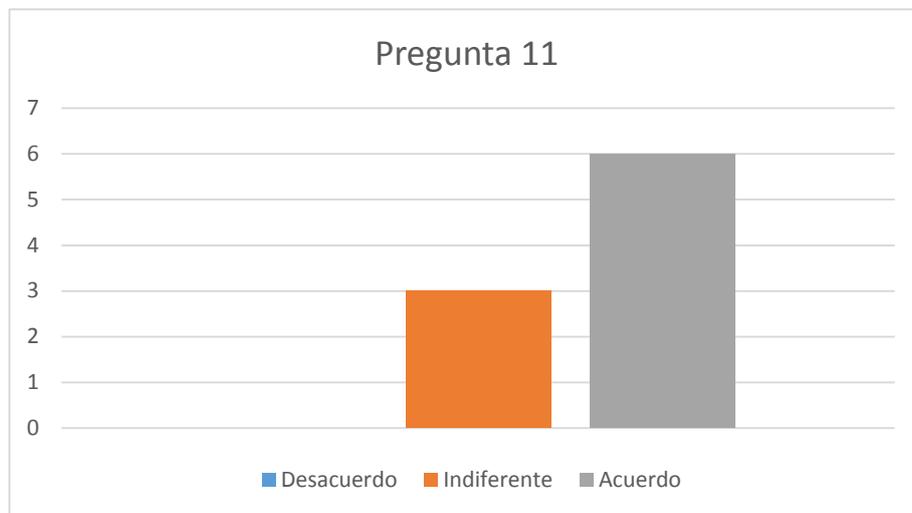


Ilustración 39 Cooperación en el área

12. ¿Le resulta fácil opinar?

Tabla 54 Expresión de opinión

P_{12}	Frecuencia	%
Desacuerdo	2	22
Indiferente	2	22
Acuerdo	5	56
TOTAL	9	1

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

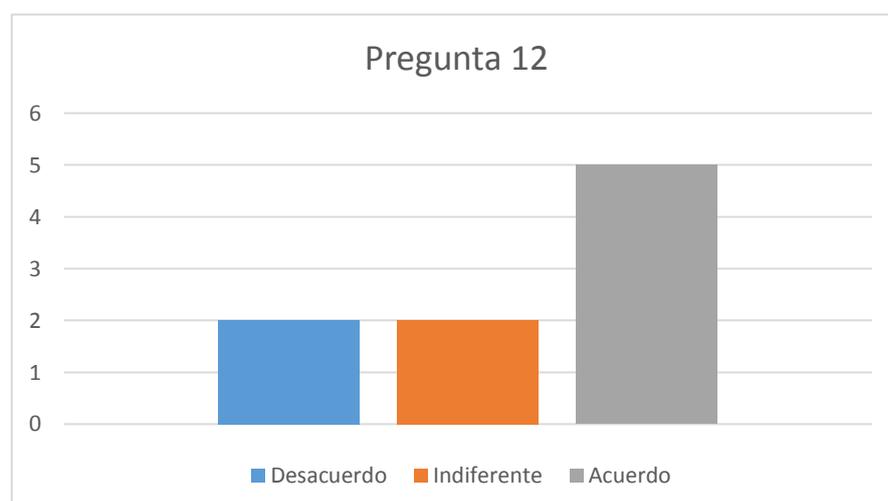


Ilustración 40 Expresión de opinión

13. ¿El ambiente de trabajo le provoca stress?

Tabla 55 Stress laboral

P_{13}	Frecuencia	%
Desacuerdo	2	22
Indiferente	2	22
Acuerdo	5	56
TOTAL	9	100

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

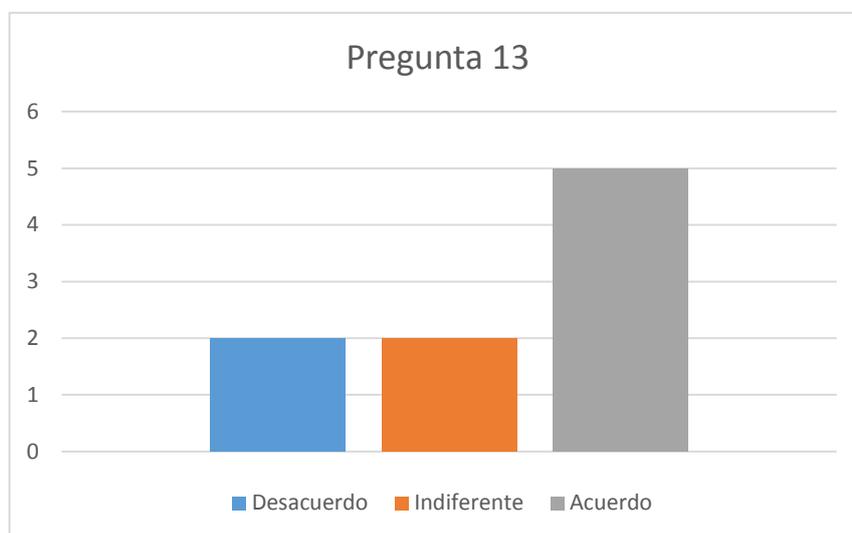


Ilustración 41 Stress laboral

COMUNICACIÓN

14. ¿Internamente la comunicación le es buena?

Tabla 56 Comunicación laboral

P_{14}	Frecuencia	%
Desacuerdo	4	44
Indiferente	2	22
Acuerdo	3	33
TOTAL	9	100

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

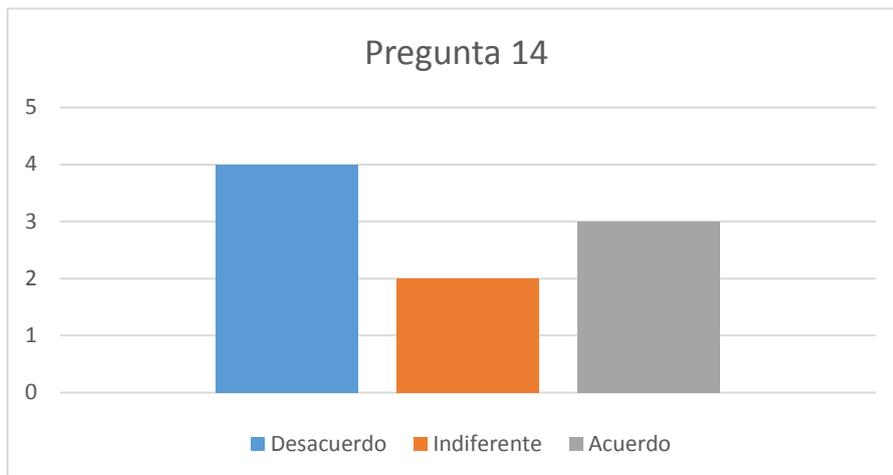


Ilustración 42 Comunicación laboral

15. ¿Existe facilidad de comunicación con el responsable de su área?

Tabla 57 Facilidad de comunicación

P_{15}	Frecuencia	%
Desacuerdo	1	0,11
Indiferente	2	0,22
Acuerdo	6	0,67
TOTAL	9	1

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

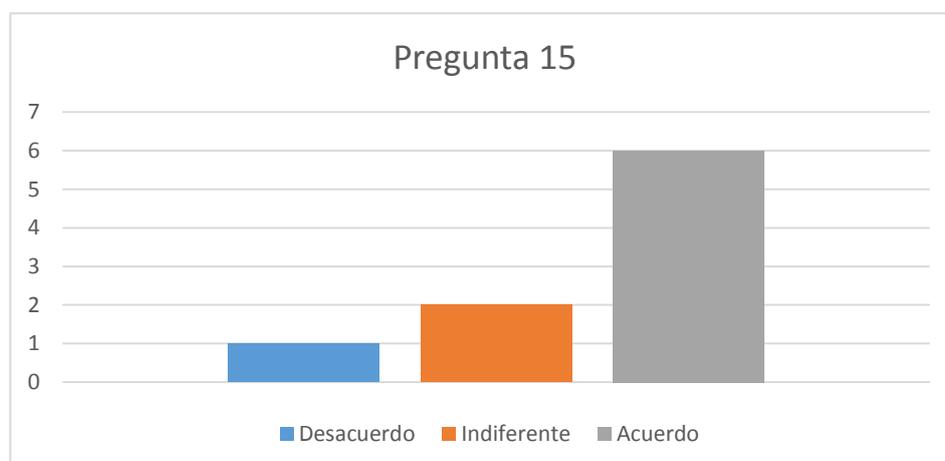


Ilustración 43 Facilidad de comunicación

16. ¿Recibe información necesaria para lograr desarrollar correctamente sus tareas?

Tabla 58 Recepción de información

P_{16}	Frecuencia	%
Desacuerdo	2	22
Indiferente	2	22
Acuerdo	5	56
TOTAL	9	100

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

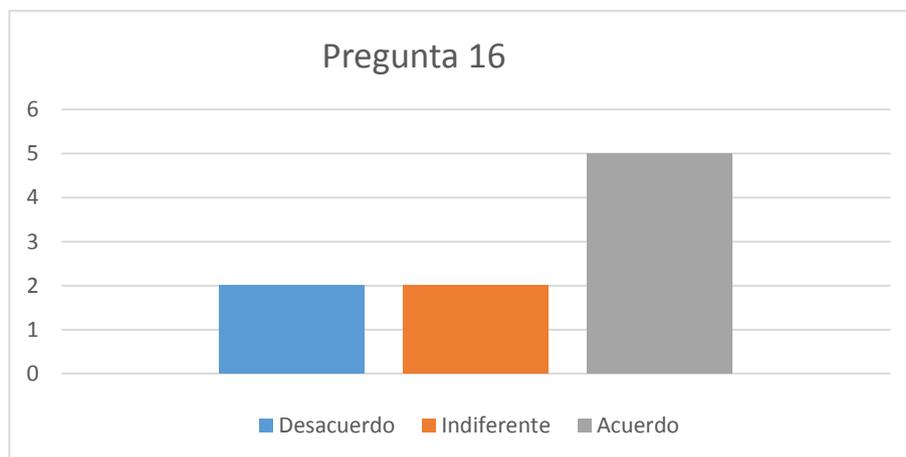


Ilustración 44 Recepción de información

17. ¿Tengo conocimiento de las actividades que realizan otras áreas?

Tabla 59 Conocimiento de otras áreas

P_{17}	Frecuencia	%
Desacuerdo	4	44
Indiferente	3	33
Acuerdo	2	22
TOTAL	9	100

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

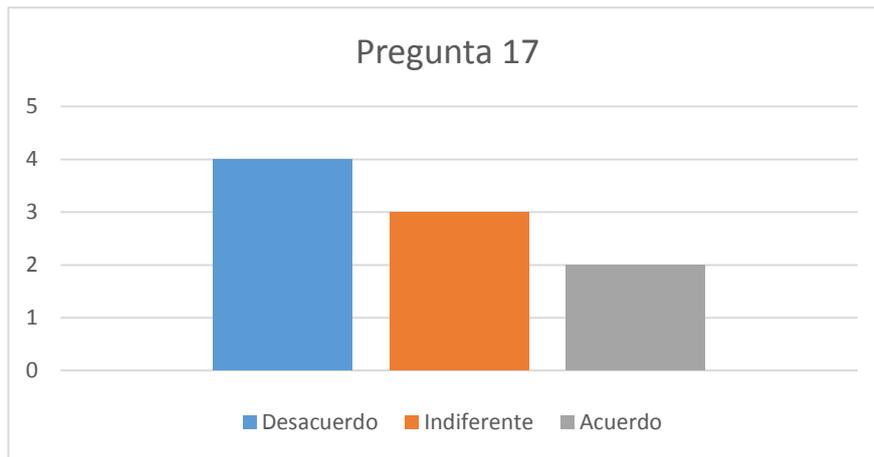


Ilustración 45 Conocimiento de otras áreas

CONDICIONES DE INFRAESTRUCTURA

18. ¿Considero que las condiciones de trabajo de mi área son seguras?

Tabla 60 Infraestructura segura

P_{18}	Frecuencia	%
Desacuerdo	1	11
Indiferente	2	22
Acuerdo	6	67
TOTAL	9	100

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

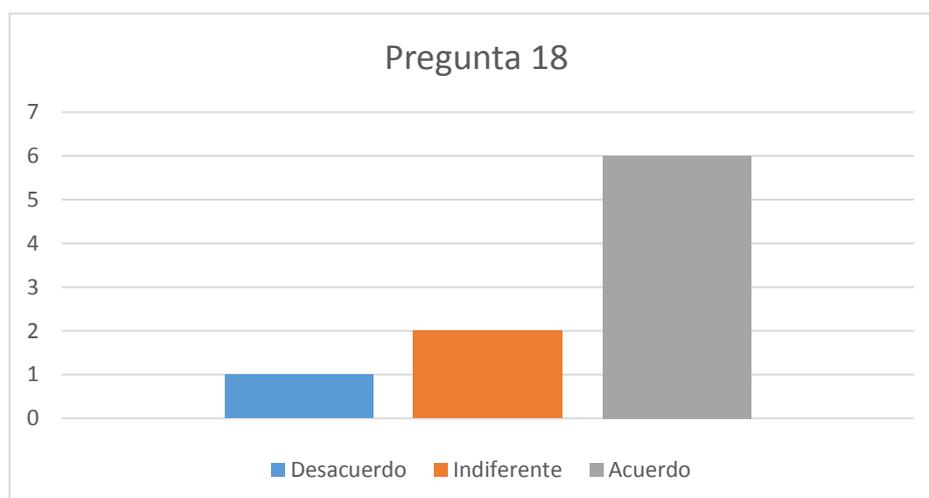


Ilustración 46 Infraestructura segura

19. ¿Las instalaciones en mi área me facilitan el trabajo?

Tabla 61 Infraestructura facilita el trabajo

P_{19}	Frecuencia	%
Desacuerdo	2	22
Indiferente	3	33
Acuerdo	4	44
TOTAL	9	100

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

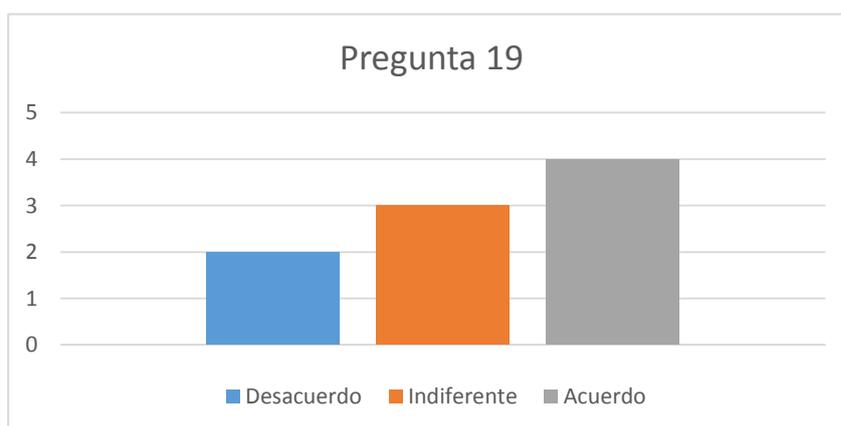


Ilustración 47 Infraestructura facilita el trabajo

20. ¿Las herramientas e instrumentos informáticos que utilizo son apropiados para mi trabajo?

Tabla 62 Equipos informáticos utilizados

P_{20}	Frecuencia	%
Desacuerdo	2	22
Indiferente	2	22
Acuerdo	5	56
TOTAL	9	100

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

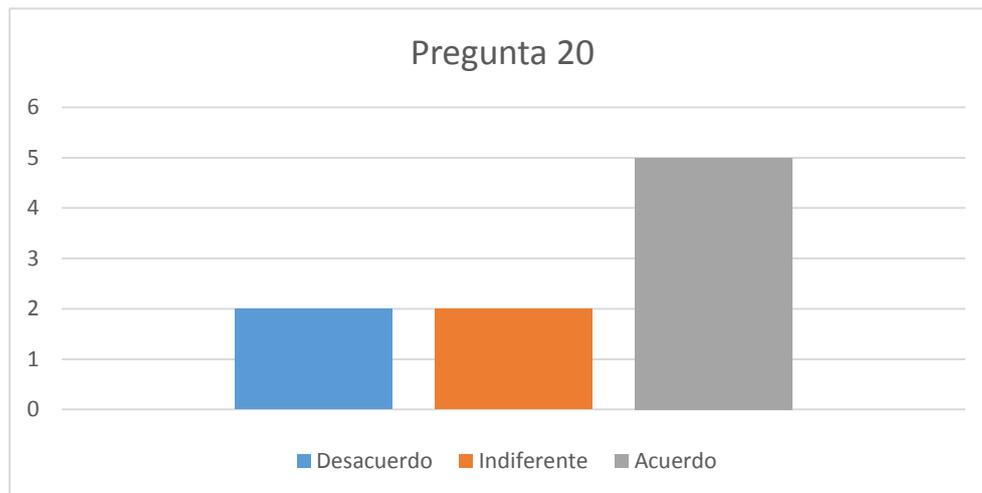


Ilustración 48 Equipos Informáticos utilizados

MOTIVACIÓN

21. ¿Me encuentro motivado para efectuar mi trabajo?

Tabla 63 Motivación

P_{21}	Frecuencia	%
Desacuerdo	2	0,22
Indiferente	4	0,44
Acuerdo	3	0,33

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

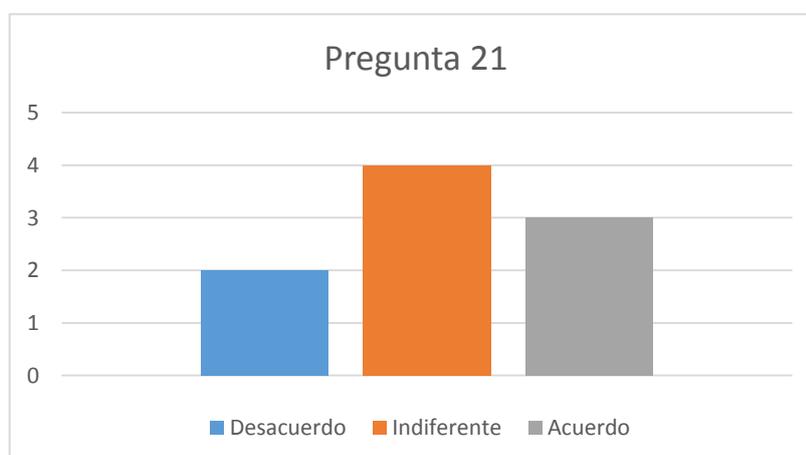


Ilustración 49 Motivación

22. ¿Se reconocen las tareas y actividades que efectúo?

Tabla 64 Reconocimiento de logros

P_{22}	Frecuencia	%
Desacuerdo	4	44
Indiferente	2	22
Acuerdo	3	33
	9	100

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

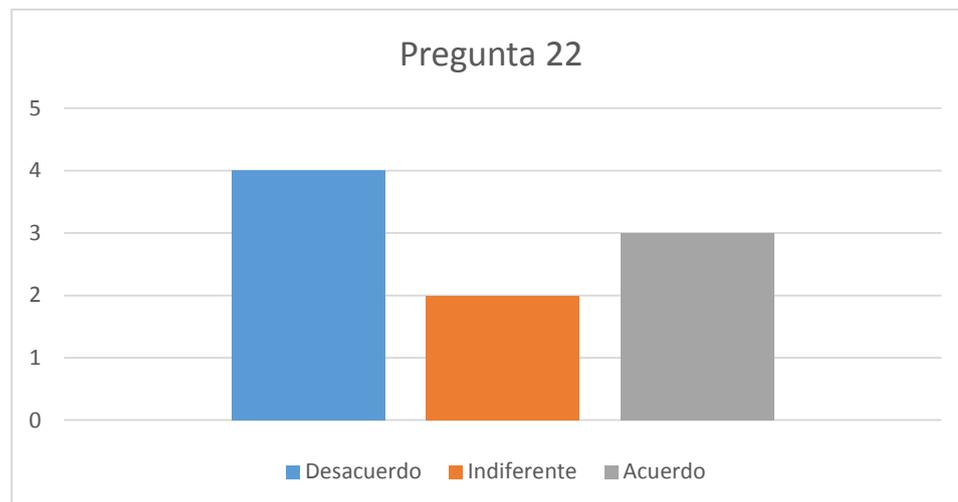


Ilustración 50 Reconocimiento de logros

23. ¿Cuándo implanto una mejora en mi trabajo se me reconoce?

Tabla 65 Reconocimiento de mejoras

P_{23}	Frecuencia	%
Desacuerdo	4	0,44
Indiferente	2	0,22
Acuerdo	3	0,33
TOTAL	9	1

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

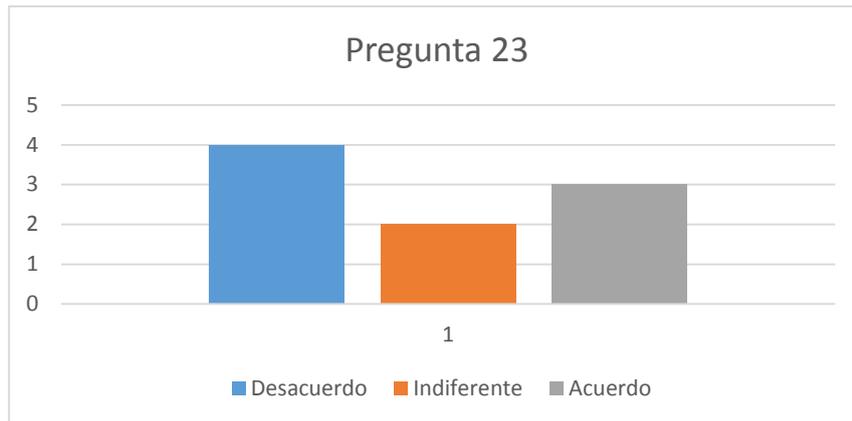


Ilustración 51 Reconocimiento de mejoras

24. ¿Las condiciones laborales son agradables (Sueldos...etc.)?

Tabla 66 Condiciones económicas

P_{24}	Frecuencia	%
Desacuerdo	3	0,33
Indiferente	0	0,00
Acuerdo	6	0,67
TOTAL	9	1

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

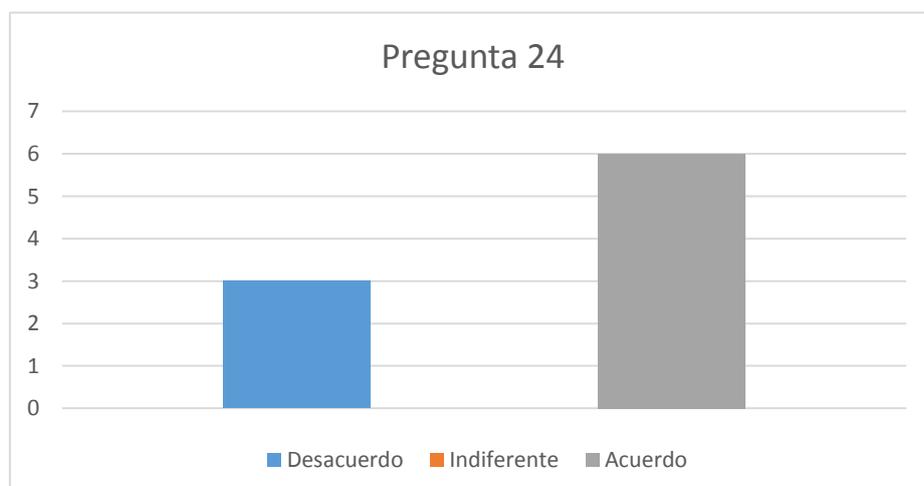


Ilustración 52 Condiciones económicas

25. ¿Me son satisfactorias el reconocimiento y nombre de la LDC externamente?

Tabla 67 Satisfacción del Renombre de la LDC

P_{25}	Frecuencia	%
Desacuerdo	2	22
Indiferente	3	33
Acuerdo	4	44
TOTAL	9	100

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

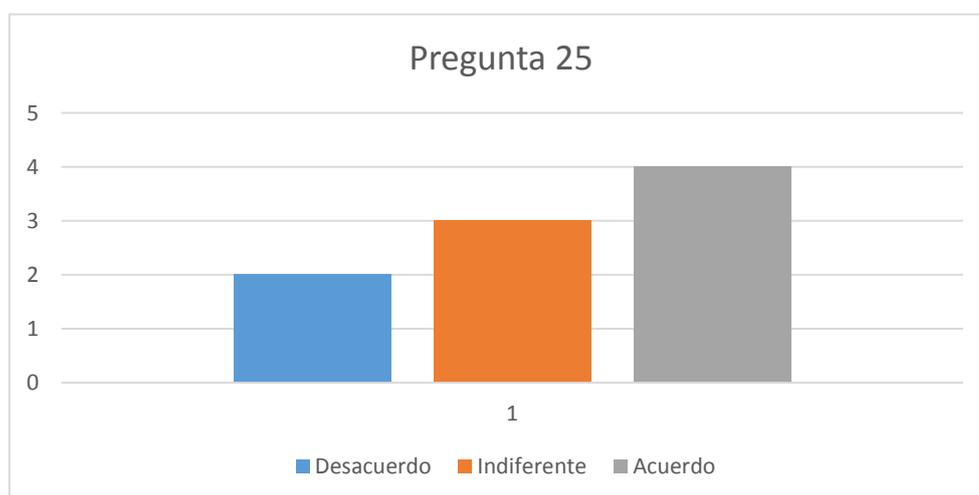


Ilustración 53 Satisfacción del Renombre de la LDC

4.1.4.1.3. Análisis de Resultados por medias

A continuación se mostraran los gráficos de las medias por categoría que se han logrado determinar en esta encuesta realizada al personal de la Liga Deportiva Cantonal.

Esta encuesta fue categorizada para lograr analizar eficazmente el desarrollo del trabajo Administrativo de la Liga Deportiva Cantonal mediante las medias estadísticas; los resultados arrojados fueron los mostrados a continuación.

1. LUGAR DE TRABAJO

Tabla 68 Media Lugar de trabajo

Lugar de Trabajo	Media
Desacuerdo	34
Indiferente	22
Acuerdo	44

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

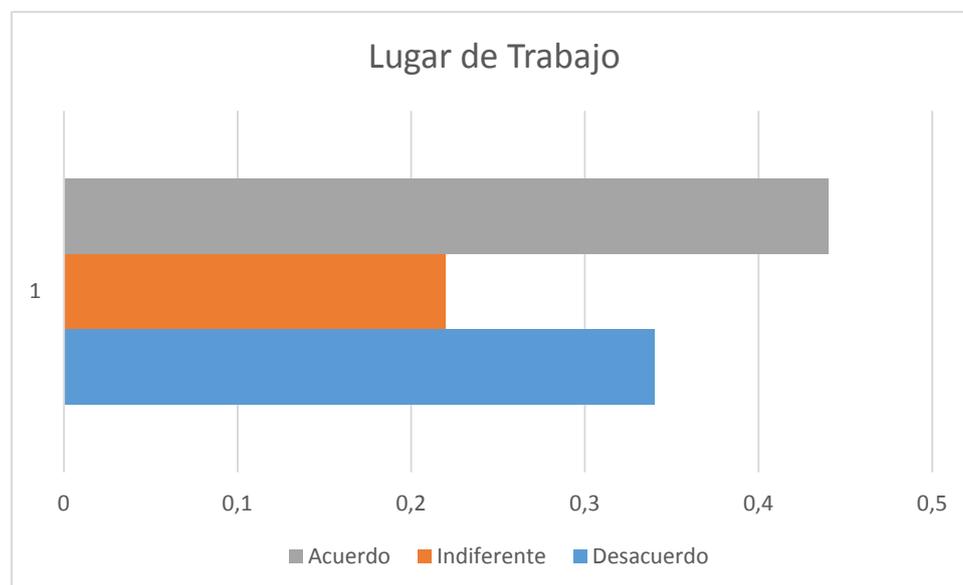


Ilustración 54 Media Lugar de trabajo

Análisis:

Podemos darnos cuenta que las opiniones dentro de esta categoría se encuentra divididas, es decir, que no existe un total acuerdo entre la organización de cada área de trabajo.

2. DIRECCIÓN DE ÁREA

Tabla 69 Media Dirección de Área

Dirección del Área	Media
Desacuerdo	0,36
Indiferente	0,27
Acuerdo	0,37

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

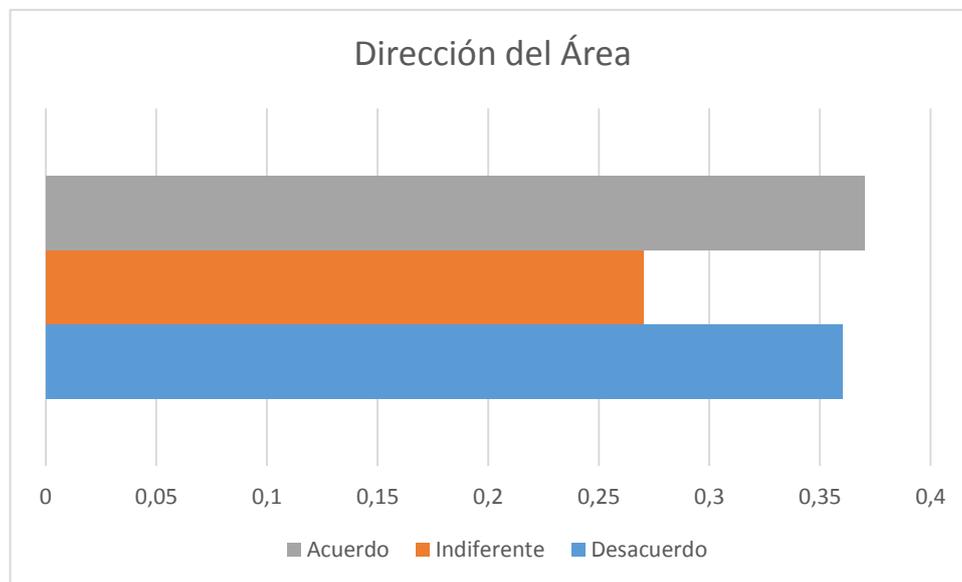


Ilustración 55 Media Dirección de área

Análisis:

Se está cuestionando el conocimiento del encargado del área, y de esto se puede notar que existe opinión dividida. La dirección que existe dentro de nuestra unidad es un punto importante para cada equipo de trabajo ya que, permitirá formar parte al personal en las toma decisiones, lo que los motivara a dar sus puntos de vista y opiniones sobre el entorno en el que brinda sus servicios.

3. AMBIENTE DE TRABAJO

Tabla 70 Media Ambiente de trabajo

Ambiente de Trabajo	Media
Desacuerdo	0,11
Indiferente	0,27
Acuerdo	0,62

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

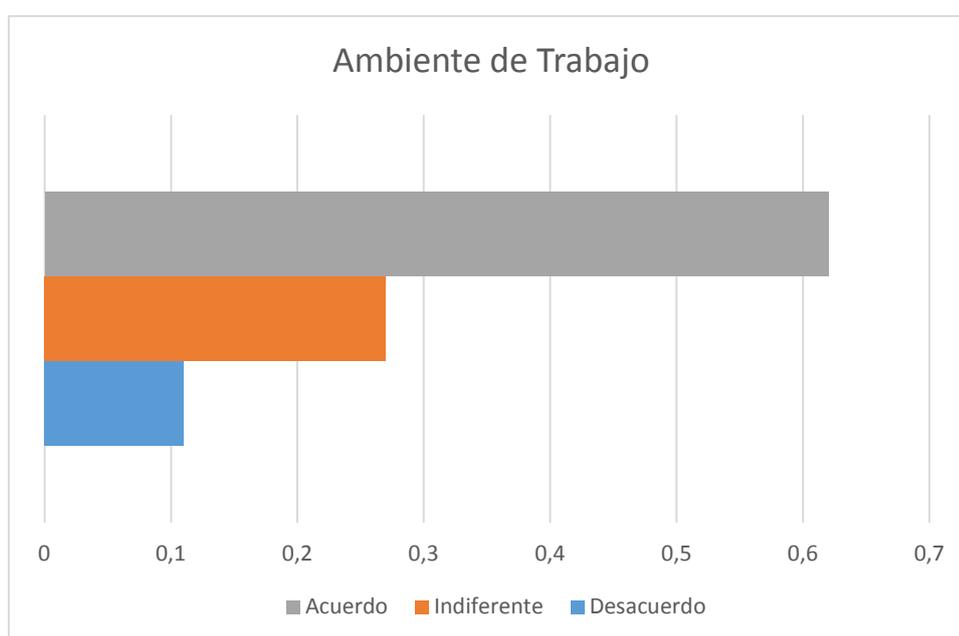


Ilustración 56 Media Ambiente de trabajo

Análisis:

Los resultados de esta interrogante fue positiva, la mayoría de los encuestados han dado a conocer que el ambiente de trabajo es relativamente bueno.

El hecho de que el personal logre tener una relación cordial de trabajo beneficiara de sobremanera el desarrollo del mismo, ya que no se encuentran presionados o forzados a mantener contacto con las demás áreas existentes en la empresa. Buenas relaciones mantienen el ambiente de trabajo en armonía.

4. COMUNICACIÓN

Tabla 71 Media Comunicación

Comunicación	Media
Desacuerdo	0,30
Indiferente	0,25
Acuerdo	0,45

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

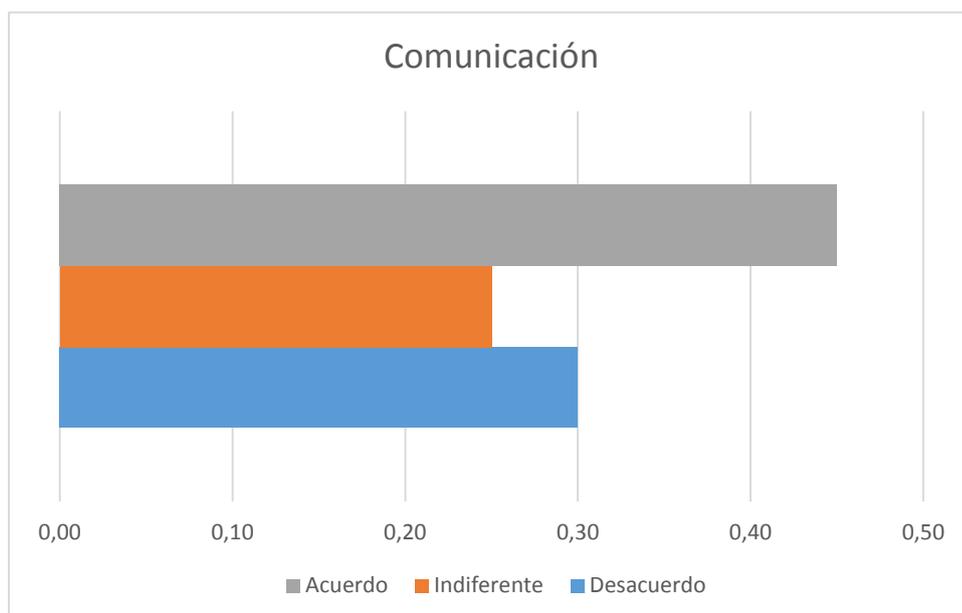


Ilustración 57 Media Comunicación

Análisis:

Las opiniones están divididas en los resultados de esta pregunta, es decir que no hay muy buena comunicación con los encargados lo que no permitirá realizar las tareas impuestas de forma correcta.

Mantener siempre la comunicación en cualquier aspecto de nuestras vidas es de gran importancia para lograr darnos a entender y que nos entiendan. Dentro del lugar de trabajo es muy importante ya que recogeremos información sobre cómo realizar o ejecutar actividades que nos han designado de manera eficaz y eficiente.

5. CONDICIONES AMBIENTALES

Tabla 72 Media Condiciones ambientales

Condiciones ambientales	Media
Desacuerdo	0,18
Indiferente	0,26
Acuerdo	0,56

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

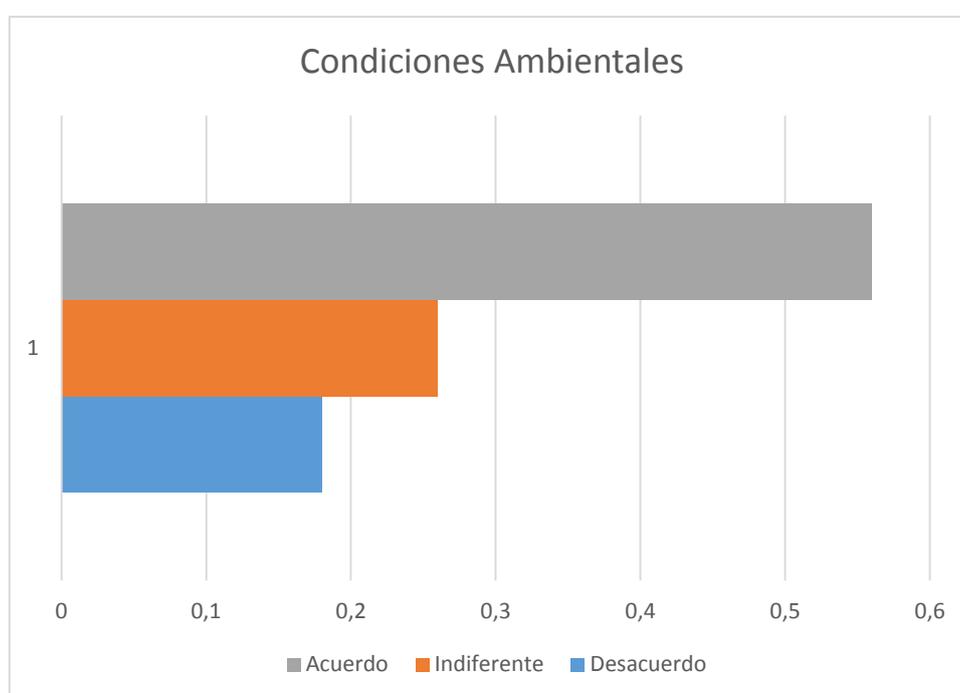


Ilustración 58 Media Condiciones ambientales

Análisis:

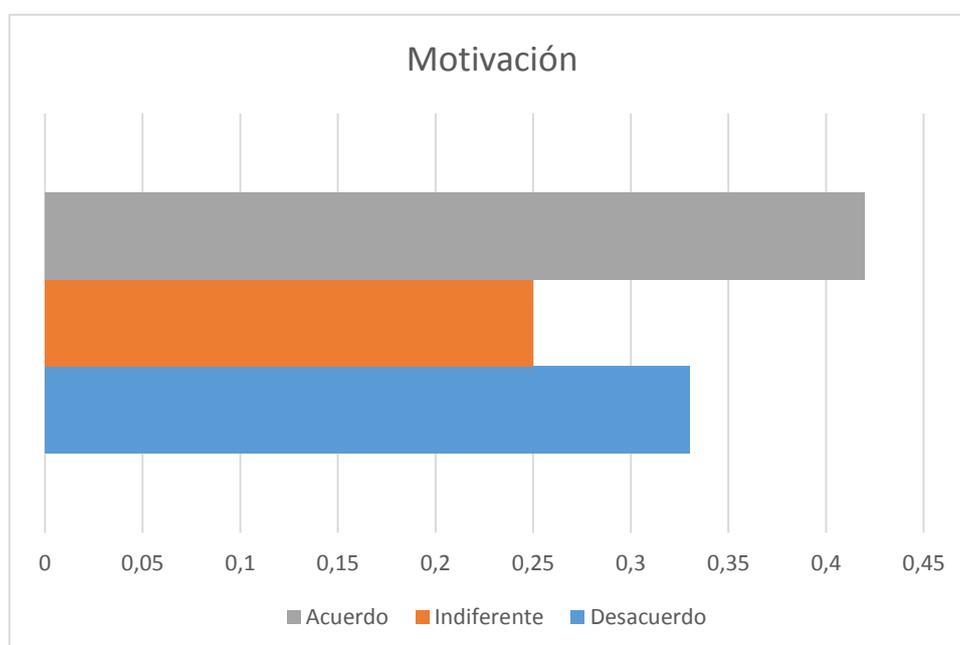
La mayoría de los encuestados han manifestado que las condiciones ambientales son seguras y que si les permiten realizar su trabajo como debe de ser. Esto quiere decir que el desarrollo de las actividades es normal dentro de las instalaciones (oficina).

6. MOTIVACIÓN

Tabla 73 Media Motivación

Motivación	Media%
Desacuerdo	33
Indiferente	25
Acuerdo	42

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas



Análisis:

Se obtuvieron resultados divididos dentro de esta interrogante, es decir que el trabajo realizado o las iniciativas que se toman para mejorar el trabajo no tienen un alto nivel de reconocimiento por parte de la directiva.

Desalentar a los colaboradores de la empresa no es el objetivo, por el contrario es de suma importancia mantenerlos siempre animados a colaborar, sobre todo si esto causa impacto en la mejora del desempeño de las actividades o en los mismos procesos.

4.1.4.2. Evaluación de Satisfacción

4.1.4.2.1. Formato de Encuesta

LIGA DEPORTIVA CANTONAL

Encuesta No. 2

“Satisfacción Deportiva”

Dirigida a: Deportistas pertenecientes a la Liga

Objetivo: Evaluar el nivel de satisfacción que tienen nuestros deportistas con respecto al servicio brindado.

1. ¿Mediante qué medio obtuvo información sobre los servicios que ofrece la LDC?

- Amigos
- Internet
- Folletos
- Periódico
- Otros

2. ¿Hace cuánto tiempo participa en actividades de la LDC?

- Meses
- 1 año
- Entre 1 y 2 años
- Entre 2 y 4 años
- Más de 4 años

3. ¿Por qué razón decidió inscribirse en las actividades que ofrece la LDC?

- Para aprender y practicar los deportes que me gustan
- Ocupar mi tiempo libre
- Recuperación Física (Rehabilitación)
- Divertirme y hacer amigos
- Mantener una vida sana

4. ¿Cuál es su opinión sobre las clases recibidas?

- Muy buenas
- Buenas
- Regular
- Malo

5. ¿Cómo le parece la forma en la que se desarrollan las clases?

- Muy agradable
 - Aceptable
 - Aburrido
 - Malo
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |

6. ¿Las clases inician en los horarios establecidos?

- Siempre
 - Casi siempre
 - Algunas veces
 - Nunca
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |

7. ¿Qué calificación le daría a su profesor?

- Muy buena
 - Buena
 - Normal
 - Mala
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |

8. ¿Qué le parece el material deportivo que usa en las clases?

- Muy buena
 - Suficiente
 - Regular
 - Insuficiente
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |

9. ¿Qué tal le parece el lugar donde recibe sus clases?

- Muy bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |

10. ¿Recomendaría las clases a otras personas?

- Si
 - No estoy seguro
 - No
- | |
|--|
| |
| |
| |

11. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con las actividades que realiza aquí?

- Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Poco satisfecho
 - Nada satisfecho
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |

4.1.4.2.2. Análisis de resultados

1. ¿Mediante qué medio obtuvo información sobre los servicios que ofrece la LDC?

Tabla 74 Medio de conocimiento

P_1	Frecuencia	%
Amigos	52	69
Internet	4	5
Folletos	0	0
Periódico	9	12
Otros	10	13
TOTAL	75	100

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

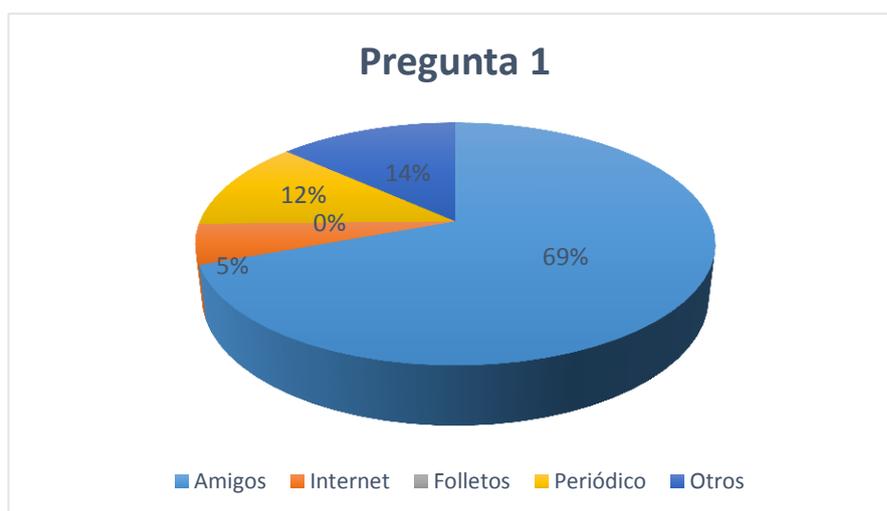


Ilustración 59 % Medio de conocimiento

Análisis:

Podemos apreciar que más de la mitad de las personas que ahora asisten a las clases obtuvieron, en principio, información sobre la Liga Deportiva Cantonal mediante personas que ya había usado el servicio que esta ofrece.

En la actualidad la tecnología o herramientas informáticas (Internet) es un gran apoyo para dar a conocer lo que ofrecemos y podemos darnos cuenta de que en esta institución no le dan gran importancia, lo que reduce el nivel de alcance de uno de sus objetivos como lo es la Masificación Deportiva.

2. ¿Hace cuánto tiempo participa en actividades de la LDC?

Tabla 75 Tiempo perteneciendo a la LDC

P_2	Frecuencia	%
Meses	33	44
1 año	5	7
Entre 1 y 2 años	16	21
Entre 2 y 4 años	16	21
Más de 4 años	5	7
TOTAL	75	100

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

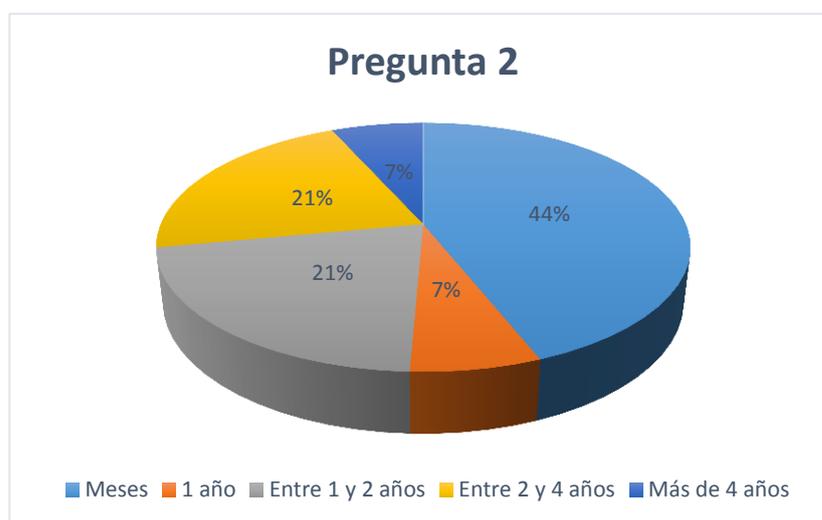


Ilustración 60 Tiempo perteneciendo a la LDC

Análisis:

La mayoría de los encuestados tienen menos de un año participando en actividades que realiza la Liga Deportiva Cantonal, esto se debe a que el programa “Escuelas Permanentes Deportivas” fue una de las innovaciones que se hizo hace no más de 2 años, por lo que el interés en esta actividad va creciendo permanentemente. Se puede decir que los deportistas más antiguos son los que únicamente participaban en otros programas o pertenecían a un club.

3. ¿Por qué razón decidió inscribirse en las actividades que ofrece la LDC?

Tabla 76 Motivo de inscripción

<i>P₃</i>	Frecuencia	%
Para aprender y practicar los deportes que me gustan	24	32
Ocupar mi tiempo libre	16	21
Recuperación Física (Rehabilitación)	1	1
Divertirme y hacer amigos	22	29
Mantener una vida sana	12	16
TOTAL	75	100

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

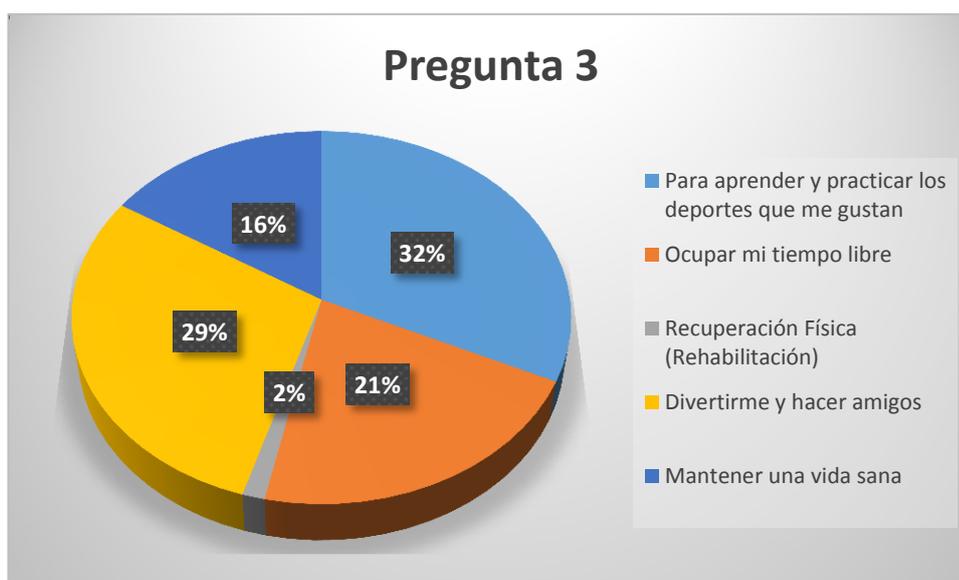


Ilustración 61 Motivo de inscripción

Análisis:

La mayoría de los deportistas que se inscriben en la Liga Deportiva Cantonal se debe al interés por aprender algún deporte nuevo o porque tienen el gusto por alguno en particular y desean desarrollar sus habilidades en el mismo. A su vez es muy importante para ellos no tener tiempo ocioso y ocuparlo en la práctica deportiva.

4. ¿Cuál es su opinión sobre las clases recibidas?

Tabla 77 Opinión sobre clases

	Frecuencia	%
Muy buenas	28	0,37
Buenas	39	0,52
Regular	8	0,11
Malo	0	0
	75	1

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

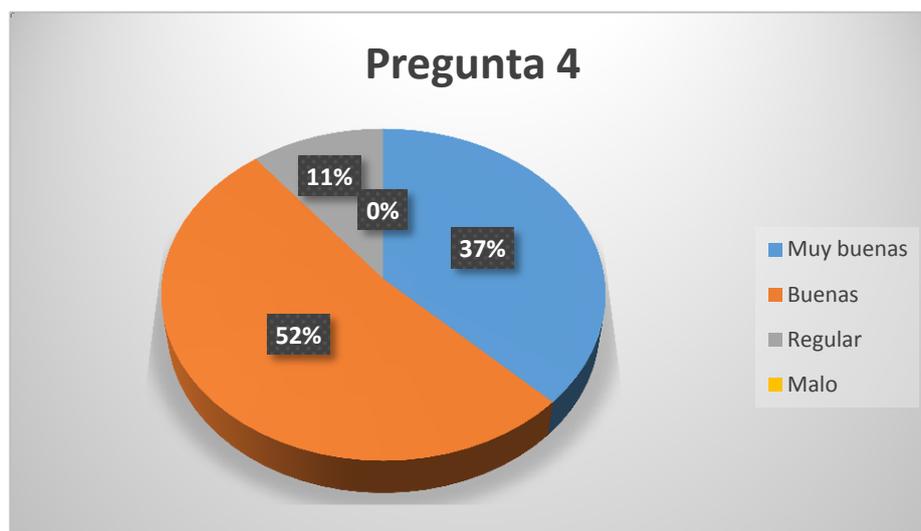


Ilustración 62 Opinión sobre clases

Análisis:

Podemos observar que la mayoría de los encuestados tienen una percepción buena sobre las clases que reciben.

Es muy importante tener presente que no hubo una persona que dijera que han sido malas, esto es significativo ya que nos permitirá tener buenas referencias para posibles nuevos usuarios.

5. ¿Cómo le parece la forma en la que se desarrollan las clases?

Tabla 78 Desarrollo de clases

P_5	Frecuencia	%
Muy agradables	34	0,45
Aceptables	36	0,48
Aburrido	5	0,07
Malo	0	0
TOTAL	75	1

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

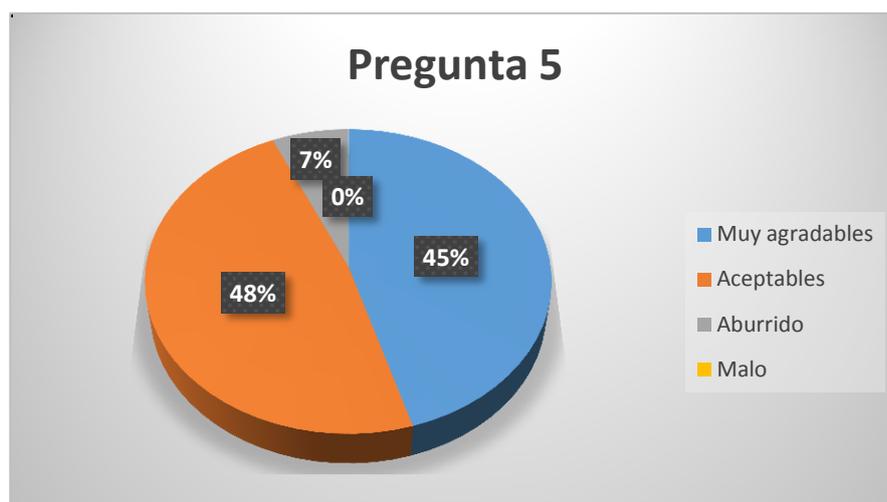


Ilustración 63 Desarrollo de clases

Análisis:

Es de alta importancia para la Liga Deportiva Cantonal que los deportistas se sientan a gusto y satisfechos con el producto final o en este caso la satisfacción deportiva, y podemos observar que la gran mayoría encuentra las clases muy agradables, esto les permitirá disfrutar de las mismas, no solo el deportista sino también el profesor.

6. ¿Las clases inician en los horarios establecidos?

Tabla 79 Puntualidad en inicio de clases

P_5	Frecuencia	%
Siempre	22	29
Casi Siempre	45	60
Algunas veces	5	7
Nunca	3	4
TOTAL	75	100

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

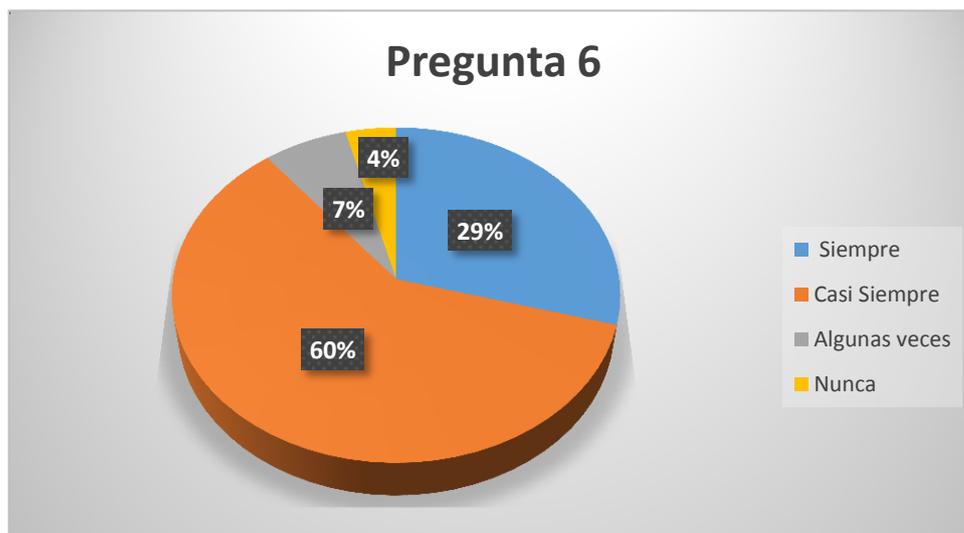


Ilustración 64 Puntualidad en inicio de clases

Análisis:

Podemos darnos cuenta que la mayoría indica que las clases empiezan relativamente a tiempo la mayoría de las veces. Es mucha importancia cumplir con los horarios establecidos para que de esta manera no recortemos el periodo establecido para cada clase y estas puedan fluir correctamente.

7. ¿Qué calificación le daría a su profesor?

Tabla 80 Calificación a entrenadores

P_7	Frecuencia	%
Muy Buena	24	32
Buena	24	32
Normal	26	35
Mala	1	1
TOTAL	75	100

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

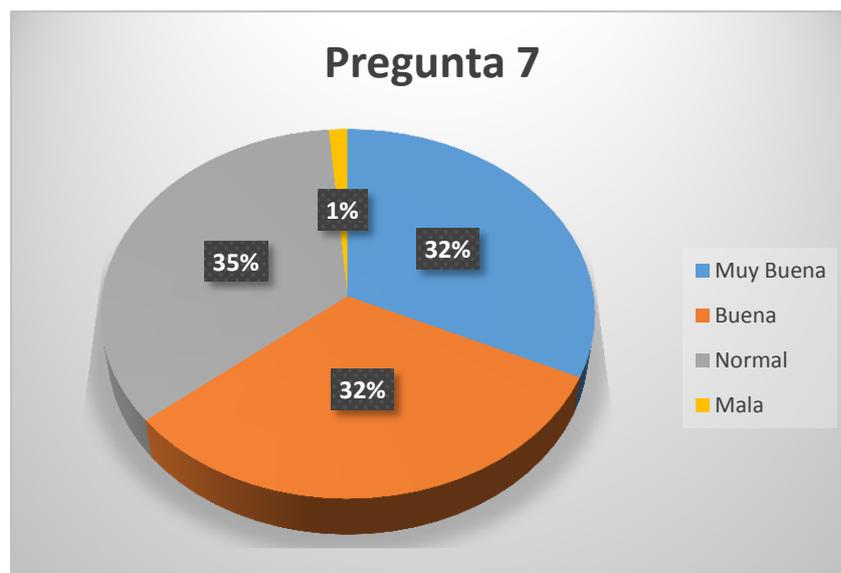


Ilustración 65 Calificación a entrenadores

Análisis:

La opinión de la mayoría de los deportistas es muy satisfactoria ya que nos permite calificar a los profesores directamente desde su fuente de trabajo, los que recibirán el producto final, es decir los deportistas.

8. ¿Qué le parece el material deportivo que usa en las clases?

Tabla 81 Material deportivo

P_8	Frecuencia	%
Muy Bueno	15	0,2
Suficiente	16	0,21
Regular	33	0,44
Insuficiente	11	0,15
TOTAL	75	1

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

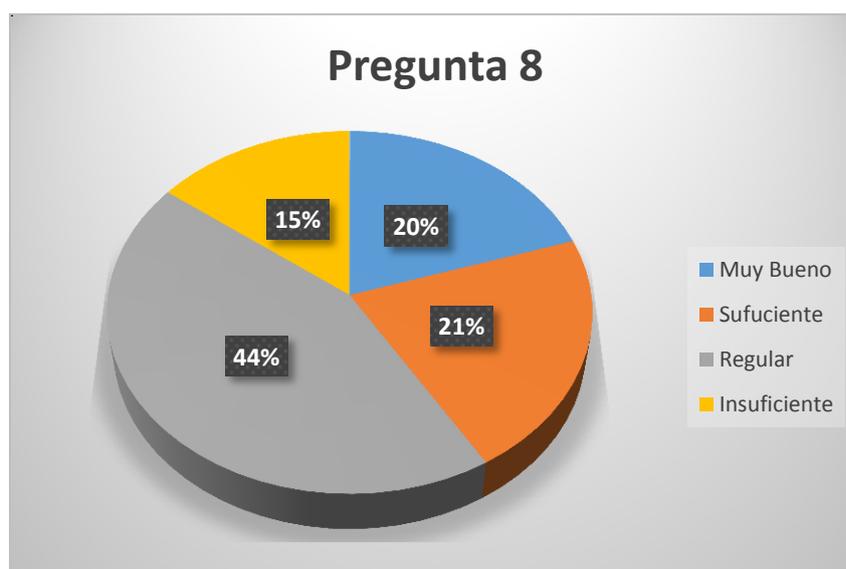


Ilustración 66 Material deportivo

Análisis:

Esta interrogante planteada fue muy significativa ya que nos permite analizar o darnos cuenta en qué aspecto estamos fallando. La apreciación de los encuestados es que hace falta material deportivo y los limitará de conseguir satisfacción total en las clases recibidas.

9. ¿Qué tal le parece el lugar donde recibe sus clases?

Tabla 82 Infraestructura

P_9	Frecuencia	%
Muy Bueno	8	0,11
Bueno	26	0,35
Regular	32	0,43
Malo	9	0,12
TOTAL	75	1

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

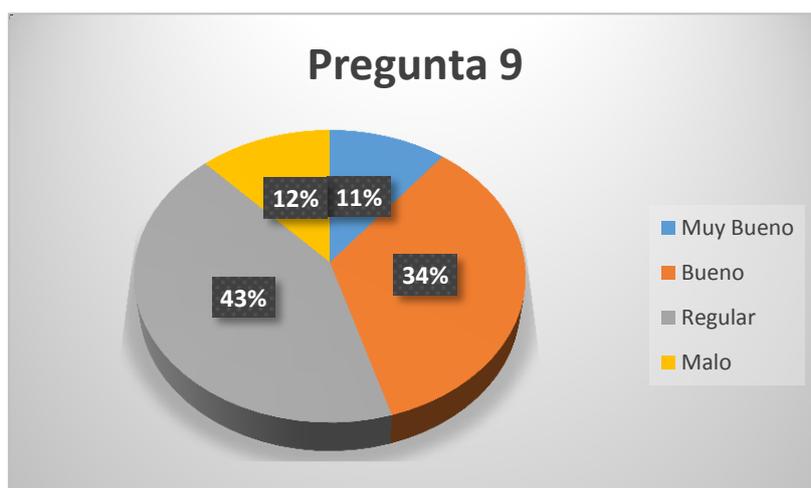


Ilustración 67 Infraestructura

Análisis:

Podemos darnos cuenta de que la mayoría de los encuestados no se encuentra conforme con las instalaciones o infraestructura de la Liga Deportiva Cantonal. Este punto hay que tenerlo muy en cuenta cuando se realicen las planificaciones de las asignaciones que reciben y destinar determinado monto para la inversión en infraestructura.

10. ¿Recomendaría las clases a otras personas?

Tabla 83 Recomendaciones

P_{10}	Frecuencia	%
Si	61	81
No estoy seguro	14	19
No	0	0
TOTAL	75	1

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

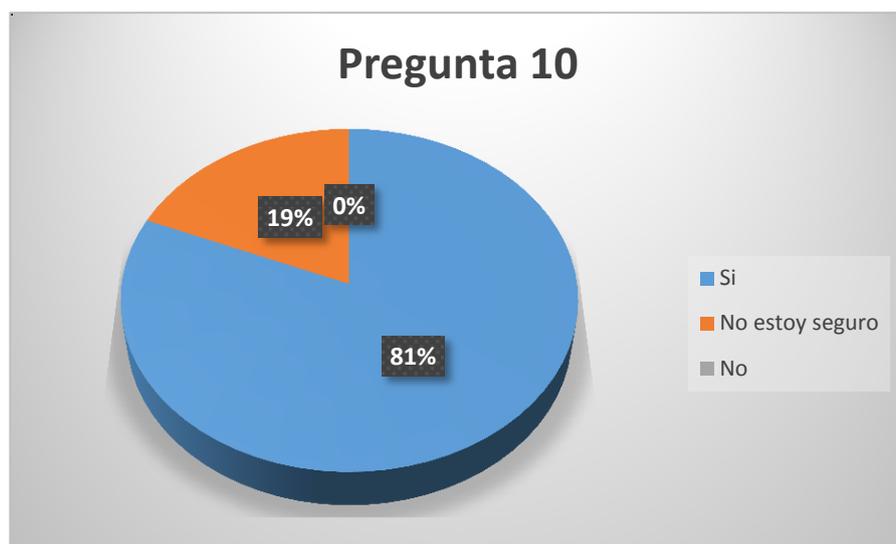


Ilustración 68 Recomendaciones

Análisis:

Es muy beneficioso que los deportistas se encuentren a gusto con las clases que reciben, al punto de poder recomendarlas a personas externas, esto habla muy bien de los profesores, su metodología y de la Liga Deportiva Cantonal a nivel deportivo.

11. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con las actividades que realiza aquí?

Tabla 84 Nivel de satisfacción

P_{11}	Frecuencia	%
Muy Satisfecho	28	0,37
Satisfecho	39	0,52
Poco Satisfecho	8	0,11
Nada Satisfecho	0	0
TOTAL	75	1

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

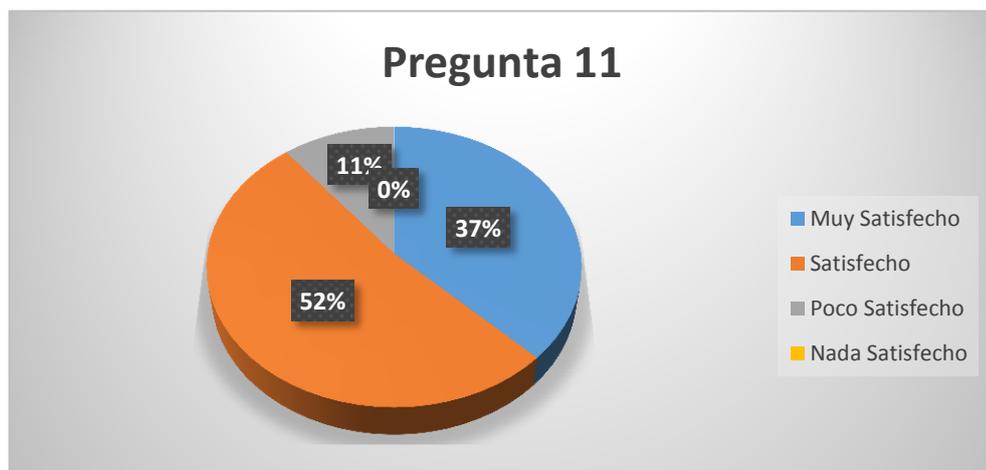


Ilustración 69 Satisfacción

Análisis:

Podemos declarar que la gran mayoría de los deportistas encuestados se encuentran en un buen nivel de satisfacción. Esto quiere decir que se encuentra cómodo y que podemos esperar su regreso en nuevos periodos, esto es lo que se busca en primera instancia, que ellos estén dispuestos a regresar.

4.1.4.3. Cuadro de Mando Integral

Se aplicará como un sistema de control para la Liga Deportiva Cantonal un Cuadro de Mando Integral que les permita a la Administración de la misma, evaluar sus procedimientos y mejorar de manera continua sus procesos optimizando la calidad de la atención a los clientes o en este caso a los deportistas y cumpliendo con los planes financieros planeados o proyectados.

Examinando el desarrollo de la organización desde varias perspectivas, permitiendo planificar estrategias a mediano y largo término, además de permitirnos obtener información necesaria para tomar decisiones y evadir complicaciones innecesarias.

PERSPECTIVAS QUE COMPONEN AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Las perspectivas son las áreas clave de la organización, que nos van a permitir relacionar los objetivos de todas las áreas de las que se compone.

Las cuatro perspectivas que posee el cuadro de mando integral permitirán que se mantenga un equilibrio entre los objetivos que se ha impuesto la empresa ya sea a corto y/o largo plazo y, entre los resultados que se anhela alcanzar en conjunto con las iniciativas que se plantearan para conseguirlos.

1. Financiera

Nos centraremos en la correcta administración de los recursos designados, sacándoles el mayor provecho, invirtiéndolos principalmente en lo que influya de sobremanera en el lograr cumplir con la misión de nuestra organización y acercándonos hacia nuestros objetivos.

Optimizar costos y gastos es siempre un desafío pero no es imposible de lograr si nos mantenemos claros en lo que queremos alcanzar.

2. Cliente

Siempre será de gran importancia el saber si nuestros clientes están totalmente satisfechos con el servicio que brindamos, ya que de esta manera lograremos posicionarnos y mantenernos relevantes en la vista del público.

3. Procesos Internos

Evaluaremos el desarrollo de las áreas que componen la organización, vigilando el fiel cumplimiento de todas sus actividades designadas.

Observando que las actividades realizadas este alineadas hacia el cumplimiento de los objetivos impuestos.

4. Aprendizaje y Crecimiento

En esta perspectiva nos referiremos a los recursos que nos generaran valor como lo son la tecnología y las personas.

Los instructores en la organización mantienen un rol importante, así como también la creación de una buena atmosfera de trabajo.

Financiera

1. ¿Cómo están invirtiéndose los recursos que se les asignan?

Se invierten principalmente en implementaciones deportivas para todas las disciplinas, al pago de profesores y al personal administrativo y de servicio.

2. ¿El presupuesto que se le ha asignado a las diferentes actividades que se realizan es óptimo?

Es óptimo en un 60% pero obtendríamos una mejor asignación, si se pudiese construir infraestructura para cada una de las disciplinas que ofrecemos.

3. ¿Poseen ingresos por actividades de Autogestión? ¿Cómo los obtienen?

Si, ya que poseemos 15 locales comerciales el cual arrendamos.

4. ¿Los ingresos por las actividades de autogestión han sido suficientes para cubrir otras actividades no incluidas en el POA?

No, no es suficiente ya que al tener más de 600 deportistas entre todas las disciplinas que tenemos (Escuelas Permanentes) es lógico suponer que nos hace mucha falta tener más ingresos, motivo por el cual el próximo año realizaremos más autogestión visitando a diferentes empresas para ponerles publicidad en las paredes de nuestro escenarios deportivos.

5. ¿Se han cumplido con las metas de Fomento Deportivo proyectadas?

Si se han cumplido pero no hemos alcanzado lo que hubiésemos deseado, es decir, ser campeones en todos los torneos que se han realizado a nivel inter-cantonal y de invitaciones institucionales.

Clientes

1. ¿Se sienten satisfechos los deportistas en cuanto a la calidad del servicio que ofrecen?

A medias, ya que carecemos de presupuesto que realmente necesitamos para obtener implementación deportiva que ayudaran a los deportistas en su formación y lograr llevar al Alto Rendimiento o de élite.

2. **¿Se brinda la adecuada información a los posibles deportistas que deseen pertenecer a algunos de sus programas?**

Si, ya que se los lleva a que observen como trabaja el profesor o los profesores en las diferentes disciplinas deportivas. También se les explica en forma verbal e incluso se les da un folleto.

3. **¿La LDC maneja adecuadamente la resolución de reclamos y quejas de los deportistas?**

Existen muy pocos reclamos, y los que existieran se los trata de solucionar inmediatamente entre las personas afectadas y el infractor.

4. **¿Se realiza un seguimiento a los de Alto Rendimiento Deportivo?**

No, ya que ellos al pasar a ser Alto Rendimiento ya están a cargo de las diferentes Federaciones Ecuatorianas por deporte.

5. **¿Se aceptan sugerencias de los deportistas para mejorar el servicio ofrecido?**

Si, ya que estas nos ayudan a ir mejorando a que el deportista se sienta mucho mejor y pueda rendir mejor en la actividad que realiza.

Procesos Internos

1. **¿Cuentan actualmente con procesos establecidos formalmente?**

Nos basamos únicamente en los Estatutos y reglamentos existentes.

2. **¿Cómo conseguimos medir el correcto funcionamiento de nuestros procesos actuales?**

Mediante los resultados que se van obteniendo, sean estos Administrativos o Deportivos.

3. **¿Tiene el personal conocimiento de las metas, objetivos, estrategias de la empresa?**

Carecemos de Misión y visión, y muy bajamente tienen conocimientos de los objetivos y metas que nos planteamos.

4. **¿Existe personal para la supervisión general de los procesos?**

Técnicamente no poseemos a la persona que ocupe o se encargue de esto, pero operativamente el encargado de esta actividad es el Administrador de la institución.

5. ¿Existen puntos de control en cada proceso?

No, no los poseemos.

6. ¿Cuenta con las herramientas necesarias (Indicadores, recursos,...) para controlar los procesos de forma más eficiente?

Lamentablemente no utilizamos este tipo de herramientas, pero sería de mucha ayuda implementarlos ya que nos beneficiaría dando seguimiento a todas las actividades.

Aprendizaje y Crecimiento

1. ¿Cómo evalúa la Liga Deportiva Cantonal el desarrollo de cada una de los programas deportivos que ofrecen?

Lo evaluamos mediante la aceptación o acogida que estos obtienen. Además de los buenos resultados obtenidos en las competencias en las que se participa.

2. ¿De qué manera se da a conocer la LDC al público?

A través de los periódicos locales, de las redes sociales, perifoneo y en forma verbal.

3. ¿Cuenta la LDC con la infraestructura necesaria para el desarrollo y fomento deportivo que ofrece?

En parte, si nos referimos a porcentajes, del 100% las disciplinas podrán tener un 60% o 70% de implementación o escenarios.

4. ¿Cómo cree usted que se podría continuar innovando o mantener el interés de los jóvenes en cuanto a la práctica deportiva?

Estar en constante competición y ofreciendo como premios becas estudiantiles a los mejores deportistas.

5. ¿Considera usted que la LDC podría obtener beneficios si existieran capacitaciones dirigidas al equipo de trabajo?

Es lógico, porque al estar en constante aprendizaje podrán rendir mejor en sus puestos de trabajo y por ende se obtendrían mejores resultados tanto deportivo como humano.

Iniciativas

	Objetivo	Iniciativa	
PERSPECTIVA FINANCIERA	Velar por el buen uso de los recursos otorgados y la optimización de estos.	ALCANCE	Planificación del presupuesto, asignación y distribución de los mismos.
		FRECUENCIA	Se efectuará de manera mensual
		RESPONSABLE	Administración
		PROCEDIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir una estrategia de gastos. ✓ Limitar los gastos que sean innecesarios. ✓ Reconocimiento de autorizaciones. ✓ Análisis de valor agregado para los gastos realizados o por realizar.
PERSPECTIVA CLIENTES	Masificar el deporte en el cantón, incrementando el interés deportivo y mejorando el servicio que ofrecemos.	ALCANCE	Llegar a los niños y jóvenes satisfaciendo sus ambiciones en la práctica del deporte.
		FRECUENCIA	Se realizará cada vez se haga un monitoreo y no se esté cumpliendo con lo trazado.
		RESPONSABLE	Coordinador Técnico
		PROCEDIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación de cada actividad reconociendo fallas. ✓ Atender las de mayor impacto que impiden el cumplimiento del objetivo. ✓ Generar posibles soluciones. ✓ Poner en práctica las medidas necesarias. ✓ Dar seguimiento.
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Cumplir y alcanzar los objetivos formulados, las metas determinadas al inicio de cada periodo, y regularizar los procesos establecidos.	ALCANCE	El área operativa y Administrativa.
		FRECUENCIA	Se ejecutará de manera anual.
		RESPONSABLE	Administrador
		PROCEDIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Valoraciones mensuales de las actividades. ✓ Compromiso del personal. ✓ Informes de las actividades periódicamente. ✓ Capacitaciones generales.
PERSPECTIVA DESARROLLO Y APRENDIZAJE	Buscar que los colaboradores y principalmente los profesores a que estén a un máximo nivel de sus capacidades profesionales.	ALCANCE	Se aplicará cuando sea necesario subir la categoría de las técnicas utilizadas cuando ya se vuelvan obsoletas.
		FRECUENCIA	Al final de las competencias en las que se participe.
		RESPONSABLE	Coordinación Técnica y Equipo de entrenadores.
		PROCEDIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Retroalimentación de lo ya enseñado. ✓ Investigación para el enriquecimiento de nuevas conocimientos. ✓ Capacitaciones según lo requerido. ✓ Mantenimiento de Infraestructura necesaria para las nuevas prácticas acogidas.

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

Indicadores

	No.	Objetivo Estratégico	Finalidad	Responsable	Indicador (fx100)	Meta	Periodicidad
Perspectiva Financiera	1	Dar prioridad a las actividades de mayor impacto.	Conocer el porcentaje de presupuesto a actividades clave	Administración	$\frac{\text{Monto de Inversión de actividades claves}}{\text{Monto Total de presupuesto}}$	≥ 60%	Anual
	2	Cumplir con planes y metas proyectadas.	Conocer el porcentaje de ejecución por actividad.	Administración	$\frac{\text{Monto de ejecución del presupuesto por área}}{\text{Monto del presupuesto del área}}$	≥ 90%	Anual
	3	Mantener solo los gastos más importantes.	Conocer el porcentaje de gastos que son relevantes.	Administración	$\frac{\text{Monto de gastos que agregan valor}}{\text{Monto total del presupuesto}}$	≥ 80%	Mensual
Perspectiva Clientes	4	Masificación Deportiva	Reconocer el número de nuevos deportistas.	Administración	$\frac{\text{No. Deportistas Nuevos}}{\text{No. Total de Deportistas}}$	≥ 10%	Anual
	5	Nivel de retención de deportistas	Conocer la cantidad de deportistas que siguen confiando en nuestro proceso de formación.	Administración	$\frac{\text{No. Deportistas a fin de año} - \text{Deportistas Nuevos}}{\text{No. Deportistas al inicio de año}}$	≥ 95%	Anual
	6	Mejorar el servicio que se ofrece a la comunidad	Conocer el nivel de satisfacción de los deportistas.	Administración	$\frac{\text{No. Deportistas Satisfechos}}{\text{No. Total de Deportistas}}$	≥ 90%	Anual
	7	Analizar la capacidad de respuesta	Capacidad de respuesta ante quejas y reclamos obtenidos.	Administración	$\frac{\text{No. problemas resueltos}}{\text{No. reclamos recibidos}}$	≥ 95%	Mensual

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

	No.	Objetivo Estratégico	Finalidad	Responsable	Indicador (fx100)	Meta	Periodicidad
Perspectiva Procesos Internos	8	Cumplir con las metas establecidas.	Conocer el porcentaje de metas cumplidas con relación al POA	Administración	$\frac{\text{No. metas alcanzadas}}{\text{No. Total metas propuestas}}$	≥ 95%	Anual
	9	Aumentar el compromiso de los colaboradores de la organización.	Conocer el porcentaje de personal que reconoce los objetivos implantados	Administración	$\frac{\text{No. personal conoce los objetivos}}{\text{No. Total de colaboradores}}$	≥ 85%	Anual
	10	Mejorar y medir los procesos.	Conocer el nivel de utilización de herramientas administrativas para la medición del desempeño	Administración	$\frac{\text{No. indicadores utilizados}}{\text{No. Total de indicadores establecidos}}$	≥ 100%	Semestral
			Conocer el nivel de efectividad de las estrategias	Administración	$\frac{\text{No. estrategias efectivas}}{\text{No. estrategiaas utilizadas}}$	≥ 95%	Anual
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	11	Nivel de retención de personal clave.	Retener personal clave ya sean profesores o administrativo.	Administración	$\frac{\text{No. personal al final del perioso} - \text{No. personal nuev}}{\text{No. Colaboradoresal inicio de periodo}}$	≥ 95%	Anual
	12	Mantener al personal capacitado para que logre ofrecer el máximo de sus capacidades.	Conocer la inversión en capacitaciones del personal	Administración	$\frac{\text{No. Entrenadores Capacitados}}{\text{No. Entrenadores programado para capacitación}}$	≥ 95%	Anual
	13	Invertir lo máximo posible en fomento deportivo.	Conocer porcentaje utilizado en equipamiento deportivo	Administración	$\frac{\text{Monto otorgado al fomento deportivo}}{\text{Monto Total del Presupuesto}}$	≥ 35%	Anual

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Informe

4.1.1. Información General

JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta de un manual de control de gestión, tiene como finalidad comprobar que las actividades realizadas o las decisiones tomadas sean las correctas además de promover y orientar el comportamiento organizacional, es por ello que los componentes de la Planeación Estratégica y administración de los recursos juegan un papel muy importante dentro de este sistema. El enfoque principal es ayudar a la Administración a utilizar, tratar y manejar sus riquezas de una manera más eficiente y eficaz enfocándose siempre al logro de objetivos planteados, basándose en una buena toma de decisiones.

OBJETIVOS

GENERAL

Llevar a cabo el desarrollo de un Manual de Control de Gestión que le permitirá a la Administración de la Liga Deportiva Cantonal aumentar el nivel de efectividad en el desenvolvimiento de sus actividades, manuales de funciones, manuales de procesos, flujos de procesos, indicadores de gestión, entre otros.

ESPECÍFICO

- Identificar metas, políticas, objetivos, estrategias y demás componentes que integran la “Planeación Estratégica”.
- Reconocer las actividades esenciales, procesos y procedimientos en las áreas existentes de la entidad.
- Proponer las herramientas necesarias para medir resultados de cumplimiento del Proceso Administrativo.
- Realizar el levantamiento de información para estructurar el manual de control de gestión, el cual incluirá: estructura organizacional, manuales de funciones, manuales de procesos, manuales de procedimientos, flujos de procesos e indicadores de gestión.

ALCANCE

El Manual de Control de Gestión estará dirigido hacia una Liga Deportiva Cantonal.

BASE LEGAL

- Ley del Deporte, Educación Física y Recreación
- Reglamento de la Federación Deportiva Provincial a la que pertenece la Liga
- Estatutos y Reglamento Interno de la Liga Deportiva Cantonal Seleccionada.

OBJETIVOS DE LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL

Según el Art. 6 de la Reforma al Estatuto de la Liga Deportiva Cantonal, estos organismos tienen como objetivos:

- Estará orientada a la formación deportiva, búsqueda y selección de talentos, iniciación deportiva, enseñanza y desarrollo.
- Propender al mejoramiento deportivo de los socios, incentivando las actividades y cualidades individuales o de grupo que se destaquen en cada compromiso en que intervengan.
- Organizar y participar en todo los eventos planificados por la Federación Deportiva del Guayas así como los compromisos deportivos considerados dentro del deporte formativo, estableciendo competencias y fomentando relaciones con entidades similares de acuerdo a la Ley del Deporte, Educación Física y recreación.
- Velar por el bienestar y seguridad física, ética y moral de sus filiales.

4.1.2. Resultados

Resumen del estado de los Elementos del Proceso Administrativo por etapa

La tabla que se presenta a continuación, detalla de acuerdo a cada etapa del Proceso Administrativo, el estado de los componentes detectados en el levantamiento de información realizado; añadiendo el plan a seguir para cada uno de ellos, proponiendo mejoras o la creación de estos componentes, según corresponda a la necesidad.

Tabla 85 Estado de Componentes del Proceso Administrativo

ETAPA	ELEMENTO	ESTADO		PLAN A SEGUIR	
		Establecido	No Establecido	Creación	Mejora
PLANIFICACIÓN	Misión		X	X	
	Visión		X	X	
	Valores		X	X	
	Objetivos	X			X
	Estrategias		X	X	
	Políticas	X			X
	Programas	X			X
	Planes	X		No Aplica	
ORGANIZACIÓN	Estructura Organizacional	X			X
	Manuales de Procedimientos		X	X	
	Manuales de Funciones		X	X	
	Reglamentos	X		No Aplica	
DIRECCIÓN	Toma de decisiones		X	X	
	Formación y Capacitación		X	X	
	Estilo de Dirección		X	X	
	Programa de Motivación		X	X	
CONTROL	Indicadores		X	X	
	Evaluación de Desempeño		X	X	
	Evaluación de Satisfacción		X	X	

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

Análisis de la situación de la Planeación

Mediante el análisis realizado, se observó dentro de la etapa de planeación, lo siguiente:

- Carencia de la Misión y Visión como base fundamental para la definición de la Liga Deportiva Cantonal.
- Falta de renovación o establecimiento de nuevos objetivos, los encontrados han sido usados por casi tres años, desde su última actualización de estatutos en el año 2013.
- Posible informalidad en cuanto a la asistencia a eventos deportivos y a la organización de estos, aun estando previamente planificados en el POA.

Conclusión

La incompleta formulación de la planificación estratégica es uno de los puntos débiles detectados, si bien es cierto que esta define la identidad de la Liga Deportiva Cantonal (misión, visión, políticas, valores y estrategias), no ha sido tomado con un grado de importancia necesaria, lo que conllevaba a la desorientación y falta de interés en el trabajo, ya que el personal puede tener una mentalidad de simplemente “hago lo que tengo que hacer”, sin darle la importancia debida a las tareas que se realizan.

Todas las actividades planeadas por Liga Deportiva Cantonal deben ser cumplidas tal y como fueron programadas; sin embargo uno de los mayores problemas detectados fue el hecho de que esto no se está cumpliendo a cabalidad. Por lo tanto a falta de organización de eventos, incumplimiento de actividades y falta de inversión en equipamiento, se verá reflejado en el recorte de recursos que realiza el Ministerio del Deporte, recursos que serían de gran ayuda para el desarrollo de la Liga Deportiva Cantonal.

La inversión en Fomento Deportivo ha ido en aumento en la Liga Deportiva en comparación con años anteriores, lo que es satisfactorio, sin embargo se ha notado lo contrario en la distribución de recursos en estructura y renovación de equipos, pudiendo reducir la calidad de servicio ofrecido.

Recomendación

Hacer el mayor esfuerzo por cumplir con todas las actividades programadas y hacer conocer a todo el personal, esto ayudará a involucrar, motivar y alcanzar los objetivos y metas planteadas. Direccionando al personal a alcanzar el máximo nivel de desempeño y entusiasmo.

Organizar prioridades en cuanto a la planificación y distribución de los gastos, aumentando considerablemente la inversión en fomento deportivo, ya sean estos en eventos o equipamiento, lo que levantará aún más el interés de futuros deportistas a decidirse por la Liga Deportiva Cantonal.

Análisis de la situación de la Organización

- Inobservancia de una estructura organizacional formalmente establecida.
- Vulnerabilidad en procesos adecuadamente establecidos.
- Las únicas funciones establecidas son las del Directorio, ya que se encuentran fijadas en sus estatutos.

Conclusión

Según lo evidenciado, el nivel jerárquico más alto es el "Presidente", mientras que los otros departamentos no están totalmente definidos, ni distribuidos en ciertos casos como el cargo de Conserje y Guardianía.

No cuentan con procesos formales, ya que se apoyan únicamente con lo que se encuentra establecido en sus estatutos, los cuales no definen específicamente a los procesos.

Recomendación

Es de suma importancia aplicar de manera inmediata el control de gestión en la Liga Deportiva Cantonal, ya que ayudará a dar seguimiento y control a todos y cada uno de sus procesos.

Reestructuración inminente del diagrama organizacional tanto Administrativo como del Directorio.

Registro y documentación de un Manual de Funciones, que servirá de apoyo para el personal nuevo que ingrese a laboral en la Liga Deportiva Cantonal y pueda guiarse en cuanto a tareas, deberes y funciones. El mismo que también servirá de soporte para el personal que ya se encuentra laborando.

Los manuales de procesos y procedimientos estarán incluidos en el Anexo del documento.

Análisis de la situación de la Dirección

- No definen explícitamente las estrategias con las respaldarían los objetivos que quieren lograr en cuanto al Desarrollo Deportivo.
- No cuentan con planes o programas de capacitación para su personal técnico.

Conclusión

Estancarse en el mismo nivel deportivo y no buscar la innovación constante es un obstáculo para el desarrollo y crecimiento deseado.

Se ha encontrado que una vez que los entrenadores alcanzan su límite de conocimientos, las clases se vuelven rutinarias y esto conlleva a la limitación del crecimiento continuo de los deportistas.

Tienen claro que es lo que quieren lograr, pero a su vez no dejan en constancia de que manera lo quieren lograr.

Recomendación

Considerar la implementación y asistencia a programas de capacitación para los entrenadores, ya que esto ayudará a levantar el nivel deportivo, conquistando nuevos niveles de destreza y reconocimiento a nivel nacional.

Planificar y aplicar estrategias de alcance de objetivos para cada actividad que se realice. Mantener en claro que es lo queremos hacer y como lo vamos a lograr.

Análisis de la situación del Control

- No llevan control sobre el funcionamiento de sus procesos, satisfacción deportiva o administrativa y muy poco sobre resultados deportivos.

Conclusión

Al no llevar control para cualquier actividad, proceso o acción, se reducirá la posibilidad de lograr detectar y corregir errores que impidan el cumplimiento adecuado de lo que se quiere alcanzar.

Al mantener bajo observación lo que se hace se lograra obtener ventajas competitivas, ya que si estamos en constante mejora se alcanzara el nivel deseado, ya sea a nivel administrativo o deportivo.

Recomendación

Tomar en cuenta la aplicación de herramientas administrativas como el uso de indicadores, que permitirán analizar las diferentes perspectivas organizacionales como la de procesos o de clientes, ya que ayudará a tomar decisiones de cambio y mejora continua.

Bibliografía

- 3, M. F. (2012). *Pasos a seguir para una Matriz FODA*. Recuperado el 18 de 01 de 2015, de <http://matrizfodagrupo3.blogspot.com/2012/06/normal-0-21-false-false-false.html>
- Amat, J. M. (2000). *Control de Gestión; Una perspectiva de dirección*.
- Anoletto, E. J. (2001). *Administración de la producción como ventaja competitiva*. Triunfar.
- Canaria, U. d. (s.f.). *ulpgc.es*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2015, de http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11278/4_control_de_gestio.pdf
- Chang, R. Y. (1999). *Las Herramientas para la Mejora Continua de la Calidad*. Ediciones Granica.
- Chiavenato. (s.f.). *Fundamentos de Administración*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- Deporte, M. d. (s.f.). Ley del Deporte, Educación Física y Recreación.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Mc Graw Hill.
- Gonzalez, I. H. (11 de 03 de 2013). *Calidad y Gestión*. Obtenido de <https://calidadgestion.wordpress.com/2013/03/11/enfoque-basado-en-procesos-como-principio-de-gestion/>
- Horváth, & Partners. (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona.
- Jack, F. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw Hill.
- LDC. (s.f.). *Reforma al Estatuto Interno de La Liga Deportiva Cantonal*.
- M. D. (20 de Febrero de 2010). Ley del Deporte, Educación Física y Recreación. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Nunes, P. (26 de 08 de 2012). *Knoow.net*. Obtenido de <http://old.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/accioncorrectiva.htm>
- Nunes, P. (01 de 10 de 2015). *Knoow.net*. Obtenido de <http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/accion-preventiva/>
- Paris Roche, F. (2005). *La Planeación Estratégica en las Organizaciones Deportivas* (Cuarta ed.). Barcelona: Editor Service, S.L.
- Pérez, J. F. (2013). *Control de Gestión*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México.
- Santandreu, E. (Junio de 2006). <http://www.centrem.cat/>. Obtenido de <http://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/publicacions/publica7.pdf>

- Silva, R. O. (2002). *Teorías de la Administración*. International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Tovar, A., & Mota, A. (2007). *CPIMC Un modelo de administración por procesos*. México: Panorama Editorial.
- Vergara, S. (2015). *The Balanced ScoreCard. ¿Para qué son útiles los indicadores de gestión?* Ecuador.
- Walton, M. (2004). *El método de Deming en la práctica*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Wehrich, K. y. (2004). *Administración Un Perspectiva Global*. McGraw-Hill Interamericana.

ANEXOS

ANEXO A

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO: PPROCESOS SITUACIÓN ACTUAL

MACROPROCESO: Directorio
Proceso: Elección de Nuevo Directorio

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
LDC										
PROCESO:		Elección de Nuevo Directorio			Fecha:		10-dic-15			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
			Horas	VAC	VAE	P	I	E	M	A
1	Secretaria Administrativa	Realizar Convocatoria a Asamblea General Extraordinaria	2	X						
2	Mensajero	Envío de Convocatorias	0,08						X	
3	Presidente	Instalación de la AGE	0,5		X					
4	Secretaria Directorio	Comprobar Quórum Reglamentario	1		X					
5	Secretaria Directorio	Verificar documentación	1				X			
6	Sala	Moción de candidatos	1	X						
7	Sala	Aceptación de Candidatos	1			X				
8	Sala	Elegir el tipo de votación	0,25		X					
9	Sala	Votación	1,25	X						
10	Secretaria Directorio	Conteo de votos	0,5		X					
11	Presidente	Comprobación de resultados obtenidos	0,5					X		
12	Presidente	Proclamación de Ganadores	0,25		X					
13	Presidente	Posesión de Nueva Directiva	0,25	X						
14	Secretaria Directorio	Realizar el Acta de Resultados	0,5		X					
15	Directivas	Firma de Acta	0,5	X						
16	Mensajero	Envío de Acta de Resultados a la Federación Provincial	1,5						X	
TIEMPO TOTAL			12,08	5	3	1	1	0,5	1,58	0

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAC	VAE	P	I	E	M	A
Actividades	16	5	6	1	1	1	2	0
Tiempo Total	12,08	5	3	1	1	0,5	1,58	0
Tiempo Actividades	100%	0,41	0,25	0,08	0,08	0,04	0,131	0
Tiempo de Valor Agregado	8							
Índice de Valor Agregado	66,23%							

Proceso: Asamblea General Extraordinaria

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO	
LDC	
PROCESO: Asamblea General Ordinaria/Extraordinaria	Fecha: 10-dic-15

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
			Horas	VAC	VAE	P	I	E	M	A
1	Presidente	Ordena convocatoria para AGO/E	0,5		X					
2	Secretario Administrativo	Elaboración convocatorias	1		X					
3	Secretario Administrativo	Copias de convocatorias	0,25					X		
4	Mensajero	Envío de convocatorias	2	X						
5	Secretario Administrativo	Recepción de comprobante de entrega de convocatorias	0,25		X					
6	Presidente	Instalación de Asamblea	0,25		X					
7	Secretario Directorio	Registra asistencia de los presentes	0,5	X						
8	Secretario Directorio	Lectura del Orden del día	0,25	X						
9	Presidente	Tratar puntos	2		X					
10	Sala	Decide pasar al siguiente punto	0,25			X				
11	Secretario Directorio	Lectura de Nuevo punto a tratar	0,25	X						
12	Secretario Directorio	Documenta la información	1	X						
13	Presidente	Aprueba firma de Acta	0,25	X						
14	Secretario Directorio	Archiva Acta	0,17							X
TIEMPO TOTAL			8,92	4,25	4	0,25	0	0,25	0	0,17

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAC	VAE	P	I	E	M	A
Actividades	14	6	5	1	0	1	0	1
Tiempo Total	8,92	4,25	4	0,25	0	0,25	0	0,17
Tiempo Actividades	100%	0,48	0,45	0,0	0	0,0	0	0,0
Tiempo de Valor Agregado	8,25			3	0	3	0	2
Índice de Valor Agregado	92,49%							

Proceso: Formulación del POA

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO		
LDC		
PROCESO:	Formulación del POA	Fecha: 10-dic-15

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					
			Horas	VAC	VAE	P	I	E	M	A	
1	Secretaria Administrativa	Programar Reunión	0,5		X						
2	Secretaria Administrativa	Preparar Documentación	0,25			X					
3	Coordinador	Propone disciplinas deportivas, actividades a realizar y actividades a participar.	1	X							
4	Presidente	Aprobar propuesta	0,25	X							
5	Coordinador	Definir metas por actividad	1		X						
6	Coordinador	Definir estrategias	1		X						
7	Administrador	Proyectar gastos y costos por actividad	2		X						
8	Administrador	Proyectar gastos y costos administrativos	2		X						
9	Administrador	Llenar Formato del POA	0,5		X						
10	Presidente	Aprueba el POA	0,5	X							
11	Administrador	Enviar POA al Ministerio del Deporte	0,25		X						
12	Secretaria Administrativa	Archiva copia de POA enviado	0,25								X
TIEMPO TOTAL			9,5	1,75	7,25	0,25	0	0	0	0	0,25

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAC	VAE	P	I	E	M	A
Actividades	12	3	7	1	0	0	0	1
Tiempo Total	9,5	1,75	7,25	0,25	0	0	0	0,25
Tiempo Actividades	100%	0,18	0,76	0,03	0	0	0	0,03
Tiempo de Valor Agregado	9							
Índice de Valor Agregado	94,74%							

MACROPROCESO: Administración
Proceso: Compras

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO		
LDC		
PROCESO: Compras	Fecha: 10-dic-15	

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
			Horas	VAC	VAE	P	I	E	M	A
1	Coordinación	Recibir Oficio de Requerimiento	0,5	X						
2	Coordinación	Elaboración de Informe de Requerimiento	0,5			X				
3	Coordinación	Envío de comunicado al Presidente	1					X		
4	Presidente	Aprueba el requerimiento de contratación	0,25			X				
5	Administrador	Cotiza en el Portal de Compras Públicas	2	X						
6	Secretaria Administrativa	Recepta propuestas de los proveedores	2					X		
7	Secretaria Administrativa	Verifica que los Proveedores cumplan con requisitos	0,5		X					
8	Secretaria Administrativa	Emite comunicado al Administrador	0,5		X					
9	Administrador	Análisis de propuestas	1		X					
10	Administrador	Selecciona la mejor propuesta	0,5	X						
11	Secretaria Administrativa	Contactar con el Proveedor seleccionado	1		X					
12	Secretaria Administrativa	Programar envío	0,25		X					
13	Bodeguero	Recepta productos	0,5		X					
14	Bodeguero	Envío de productos al departamento solicitante	1,25	X						
TIEMPO TOTAL			11,75	4,25	3,75	0,75	0	3	0	0

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAC	VAE	P	I	E	M	A
Actividades	14	4	6	2	0	2	0	0
Tiempo Total	11,75	4,25	3,75	0,75	0	3	0	0
Tiempo Actividades	100%	0,36	0,32	0,06	0	0,26	0	0
Tiempo de Valor Agregado	8							
Índice de Valor Agregado	68,09%							

Proceso: Contratación de Personal

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO		
LDC		
PROCESO: Contratación de Personal	Fecha:	10-dic-15

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO Horas	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
				VAC	VAE	P	I	E	M	A
1	Secretaria Administrativa	Recepción de Solicitud de Contratación	0,5			X				
2	Secretaria Administrativa	Revisar archivos de documentos personales y laborales	3				X			
3	Secretaria Administrativa	Elaboración de comunicado al Administrador	1		X					
4	Administrador	Aprueba listado de Interesados	2			X				
5	Secretaria Administrativa	Convocar a Interesados	1,5	X						
6	Administrador	Entrevista a los Interesados	2	X						
7	Administrador	Análisis de Perfiles	2		X					
8	Administrador	Elección de las mejores opciones	1	X						
9	Administrador	Comunicar al Presidente	1			X				
10	Presidente	Aprueba elección	2			X				
11	Secretaria Administrativa	Comunicar al interesado	0,5	X						
12	Secretaria Administrativa	Obtener respuesta de aceptación del trabajo	0,5					X		
13	Secretaria Administrativa	Formulación de Contratos	1		X					
14	Secretaria Administrativa	Firma de Contratos	1	X						
15	Secretaria Administrativa	Archivo de Contrato	1							X
16	Secretaria Administrativa	Elaboración de comunicado al Presidente	2		X					
17	Presidente	Recepción de Informe	1						X	
TIEMPO TOTAL			23	6	6	5,5	3	0,5	1	1

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAC	VAE	P	I	E	M	A
Actividades	17	5	4	4	1	1	1	1
Tiempo Total	23	6	6	5,5	3	0,5	1	1
Tiempo Actividades	100%	0,26	0,26	0,24	0,13	0,02	0,043	0,043
Tiempo de Valor Agregado	12							
Índice de Valor Agregado	52,17%							

MACROPROCESO: Coordinación
Proceso: Organización de un Evento Deportivo

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO	
LDC	
PROCESO: Organización de un Evento Deportivo	Fecha: 10-dic-15

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
			Horas	VAC	VAE	P	I	E	M	A
1	Asistente - Coordinador	Revisa cronograma de actividades	0,5		X					
2	Coordinador	Prepara presupuesto y plan a seguir	3		X					
3	Asistente - Coordinador	Realiza oficio de solicitud de convocatoria a AGE	1			X				
4	Coordinador	Firma Oficio	0,08		X					
5	Asistente - Coordinador	Envía solicitud al Administrador	0,08						X	
6	Secretaria Administrativo	Recepta solicitud	0,08					X		
7	Secretaria Administrativa	Realiza Informe para el presidente	1			X				
8	Administrador	Envío de Informe con documentación correspondiente adjunta	0,17						X	
9	Secretario Directorio	Recepta Informe	0,08					X		
10	Presidente	Aprueba Solicitud	0,5					X		
11	Secretario Directorio	Informa al Departamento Administrativo y al Tesorero	1		X					
12	Secretario Administrativo	Realiza Convocatorias a AGE	0,5	X						
13	Mensajero	Envía Convocatorias	0,25						X	
14	Presidente	Asienta la AGE	0,25		X					
15	Tesorero	Explica el plan a seguir y presupuesto del evento	1	X						
16	Sala	Aprueba organización de evento	1	X						
17	Presidente	Aprueba organización de evento	0,25					X		
18	Presidente	Firma autorización	0,17		X					
TIEMPO TOTAL			10,91	2,5	5	2	0	0,91	0,5	0

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAC	VAE	P	I	E	M	A
Actividades	18	3	6	2	0	4	3	0
Tiempo Total	10,91	2,5	5	2	0	0,91	0,5	0
Tiempo Actividades	100%	0,23	0,46	0,18	0	0,08	0,05	0,00
Índice de Valor Agregado	68,74%							

Proceso: Organización de un Evento No Deportivo

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO	
LDC	
PROCESO: Organización de un Evento No Deportivo	Fecha: 10-dic-15

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
			Horas	VAC	VAE	P	I	E	M	A
1	Asistente Coordinador	Programa Reunión con Administrador	0,5		X					
2	Secretario Administrativo	Acepta programación de reunión con Coordinador	0,5					X		
3	Coordinador	Ejecución de Reunión	3		X					
4	Secretario Administrativo	Realiza Informe sobre acordado en la reunión	2		X					
5	Secretario Administrativo	Envío de Informe al Presidente	0,08						X	
6	Secretario Directorio	Recepta Informe	0,08					X		
7	Presidente	Autoriza la ejecución de "END"	0,5	X						
8	Secretario Directorio	Informa al Administrador y Coordinador	0,5		X					
9	Asistente Coordinador	Realiza Cotizaciones	3		X					
10	Coordinador	Elección de Mejores opciones	1					X		
11	Asistente Coordinador	Elaborar reporte de costos	1			X				
12	Asistente Coordinador	Envío de reporte a Administrador	0,08						X	
13	Secretario Administrativo	Recepta Reporte	0,08					X		
14	Administrador	Aprueba Reporte	0,5		X					
15	Secretario Administrativo	Comunica a Coordinador	0,25					X		
16	Secretaria Administrativa	Realizar invitaciones	1	X						
17	Secretaria Administrativa	Envío de invitaciones	1					X		
TIEMPO TOTAL			15,07	1,5	9,5	1	0	2,9 1	0,16	0

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAC	VAE	P	I	E	M	A
Actividades	17	2	6	1	0	6	2	0
Tiempo Total	15,07	1,5	9,5	1	0	2,9 1	0,16	0
Tiempo Actividades	100%	0,10	0,63	0,0 7	0	0,1 9	0,01 1	0,0 0
Tiempo de Valor Agregado	11							
Índice de Valor Agregado	72,99%							

MACROPROCESO: Técnico
Proceso: Selección de Deportistas

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO		
LDC		
PROCESO: Selección de Deportistas	Fecha: 10-dic-15	

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					
			Horas	VAC	VAE	P	I	E	M	A	
1	Asistente Coordinador	Realiza solicitud de Informe deportivo	0,5			X					
2	Coordinador	Firma Oficio	0,25		X						
3	Asistente Coordinador	Envía solicitud a Entrenadores	0,25							X	
4	Entrenador	Da seguimiento a sus informes periódicos de deportistas	3				X				
5	Entrenador	Realiza Informe	2			X					
6	Entrenador	Envío de Informe con documentación correspondiente e adjunta	0,5							X	
7	Asistente Coordinador	Recepta Informe	0,25					X			
8	Coordinador	Analiza el perfil de deportistas	2	X							
9	Asistente Coordinador	Verifica su asistencia constante	8		X						
10	Asistente Coordinador	Selecciona Deportistas	3		X						
11	Coordinador	Aprueba Deportistas	1					X			
12	Asistente Coordinador	Realiza Informe de deportistas seleccionados por cada disciplina	1		X						
13	Coordinador	Firma Informe para el Presidente	0,25		X						
14	Asistente Coordinador	Envío de Informe al Presidente	0,25							X	
TIEMPO TOTAL			22,25	2	12,5	2,5	3	1,25	1	0	

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAC	VAE	P	I	E	M	A
Actividades	14	1	5	2	1	2	3	0
Tiempo Total	22,25	2	12,5	2,5	3	1,25	1	0
Tiempo Actividades	100%	0,09	0,56	0,11	0,13	0,06	0,045	0,00
Tiempo de Valor Agregado	14,5							
Índice de Valor Agregado	65,17%							

Proceso: Solicitud de Beca

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO		
LDC		
PROCESO:	Solicitud de Becas	Fecha: 10-dic-15

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
			Horas	VAC	VAE	P	I	E	M	A
1	Deportista	Solicita requisitos para beca	0,17	X						
2	Asistente - Coordinador	Entrega información sobre requisitos	0,08			X				
3	Deportista	Conseguir documentos	2	X						
4	Deportista	Entrega toda la documentación	0,17						X	
5	Asistente - Coordinador	Recibe documentación	0,08		X					
6	Asistente - Coordinador	Verifica documentación	0,17					X		
7	Asistente Coordinador	Envía la documentación al Administrador	1						X	
8	Secretario Administrativo	Recibe documentación	1,5					X		
9	Administrador	Analiza documentación	1,5					X		
10	Administrador	Aprueba la petición	0,33	X						
11	Secretario Administrativo	Elabora Informe de aprobación	0,5		X					
12	Secretario Administrativo	Envía Informe de aprobación	0,5						X	
13	Asistente Coordinador	Recibe Informe	0,08		X					
14	Coordinador	Revisa documentación adjunta al Informe	0,5					X		
15	Coordinador	Entrega contrato de beca	0,08						X	

16	Deportista	Recibe contrato de beca	0,08	X						
17	Deportista	Llena contrato de beca	0,25	X						
18	Deportista	Firma el contrato	0,08	X						
19	Coordinador	Revisa datos del contrato	0,17		X					
20	Coordinador	Firma el contrato	0,08		X					
21	Asistente - Coordinador	Envía contrato firmado	0,08						X	
22	Secretario Administrativo	Recibe contrato de beca	0,08					X		
23	Administrador	Verifica contrato con datos y firmas	0,08					X		
24	Secretario Administrativo	Adjunta contrato a carpeta del becario	0,08	X						
25	Secretario Administrativo	Envía carpeta	1						X	
26	Presidente	Revisa documentos y contrato	2					X		
27	Presidente	Firma y envía el contrato	2	X						
28	Secretario Administrativo	Recibe carpeta del becario	0,08		X					
29	Secretario Administrativo	Entrega una copia de contrato al becario	0,08					X		
30	Deportista	Recibe copia del contrato	0,08	X						
31	Secretario Administrativo	Archivo de carpeta del becario	0,08							X
TIEMPO TOTAL			14,96	5,07	0,99	0,08	0	5,91	2,83	0,08

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAC	VAE	P	I	E	M	A
Actividades	31	9	6	1	0	8	6	1
Tiempo Total	14,96	5,07	0,99	0,08	0	5,91	2,83	0,08
Tiempo Actividades	100%	0,34	0,07	0,01	0	0,4	0,19	0,01
Tiempo de Valor Agregado	6,06							
Índice de Valor Agregado	40,51%							

ANEXO B
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO: PPROCESOS SITUACIÓN MEJORADA

MACROPROCESO: Directorio

Proceso: Elección de Nuevo Directorio

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO		
LDC		
PROCESO:	Elección de Nuevo Directorio	Fecha: 10-dic-15

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					
			Horas	VAC	VAE	P	I	E	M	A	
1	Secretaria Administrativa	Realizar Convocatoria a Asamblea General Extraordinaria	1	X							
2	Secretaria Directorio	Firma de Presentes a su Ingreso	0,5		X						
3	Presidente	Instalación de la AGE	0,5		X						
4	Secretaria Directorio	Comprobar Quórum Reglamentario	1		X						
5	Sala	Moción de candidatos	0,25	X							
6	Sala	Votación	1,25	X							
7	Secretaria Directorio	Conteo de votos	0,5		X						
8	Presidente	Comprobación de resultados obtenidos	0,5					X			
9	Presidente	Proclamación de Ganadores	0,25		X						
10	Presidente	Posesión de Nueva Directiva	0,25	X							
11	Secretaria Directorio	Realizar el Acta de Resultados	0,5		X						
12	Directivas	Firma de Acta	0,5	X							
13	Mensajero	Envío de Acta de Resultados a la Federación Provincial	1,5							X	
TIEMPO TOTAL			8,5	3,25	3,25	0	0	0,5	1,5	0	

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAC	VAE	P	I	E	M	A
Actividades	13	5	6	0	0	1	1	0
Tiempo Total	8,5	3,25	3,25	0	0	0,5	1,5	0
Tiempo Actividades	100%	0,38	0,38	0,0	0	0,0	0,17	0
Tiempo de Valor Agregado	6,5							
Índice de Valor Agregado	76,47%							

MACROPROCESO: Administración

Proceso: Compras

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO		
LDC		
PROCESO:	Compras	Fecha: 10-dic-15

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
			Horas	VAC	VAE	P	I	E	M	A
1	Secretaria Administrativa	Recibir Oficio de Requerimiento	0,5	X						
2	Secretaria Administrativa	Elaboración de Informe de Requerimiento	0,5			X				
3	Secretaria Administrativa	Cotiza en el Portal de Compras Públicas	2	X						
4	Secretaria Administrativa	Emite comunicado al Administrador	0,5		X					
5	Administrador	Análisis de propuestas	1		X					
6	Administrador	Selecciona la mejor propuesta	0,5	X						
7	Secretaria Administrativa	Contactar con el Proveedor seleccionado	1		X					
8	Secretaria Administrativa	Programar envío	0,25		X					
9	Bodeguero	Recepta productos	0,5		X					
10	Bodeguero	Envío de productos al departamento solicitante	1,25	X						
TIEMPO TOTAL			8	4,25	3,25	0,5	0	0	0	0

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAC	VAE	P	I	E	M	A
Actividades	10	4	5	1	0	0	0	0
Tiempo Total	8	4,25	3,25	0,5	0	0	0	0
Tiempo Actividades	100%	0,53	0,41	0,06	0	0	0	0
Tiempo de Valor Agregado	7,5							
Índice de Valor Agregado	93,75%							

Proceso: Contratación de Personal

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO		
LDC - IS		
PROCESO:	Contratación de Personal	Fecha: 10-dic-15

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					
			Horas	VAC	VAE	P	I	E	M	A	
1	Secretaria Administrativa	Recepción de solicitud de Contratación	1			X					
2	Secretaria Administrativa	Anuncio de Vacantes	2	X							
3	Secretaria Administrativa	Recepción de documentos personales y laborales	4		X						
4	Secretaria Administrativa	Coordinar fecha de Entrevistas con Administrador	0,5		X						
5	Secretaria Administrativa	Convocar a Interesados	0,5	X							
6	Administrador	Entrevista a los Interesados	2	X							
7	Administrador	Elección de la mejor opción	0,5	X							
8	Secretaria Administrativa	Comunicar al interesado	0,5	X							
9	Secretaria Administrativa	Formulación de Contratos	1		X						
10	Secretaria Administrativa	Firma de Contratos	1	x							
11	Secretaria Administrativa	Archivo de Contrato	1								X
12	Secretaria Administrativa	Elaboración de comunicado al Presidente	2		x						
TIEMPO TOTAL			16	6,5	7,5	1	0	0	0		1

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAC	VAE	P	I	E	M	A
Actividades	12	6	4	1	0	0	0	1
Tiempo Total	16	6,5	7,5	1	0	0	0	1
Tiempo Actividades	100%	0,41	0,47	0,06	0	0	0	0,063
Tiempo de Valor Agregado	14							
Índice de Valor Agregado	87,50%							

MACROPROCESO: Coordinación

Proceso: Organización de un Evento Deportivo

LDC										
PROCESO:		Organización de un Evento Deportivo			Fecha:		10-dic-15			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
			Horas	VAC	VAE	P	I	E	M	A
1	Asistente - Coordinador	Recibe notificación de evento	0,08		X					
2	Coordinador	Prepara presupuesto y plan a seguir	3		X					
3	Asistente - Coordinador	Realiza Informe para el presidente	1					X		
4	Asistente - Coordinador	Envía Informe para el presidente	0,08						X	
5	Secretario Directorio	Recepta Informe	0,08					X		
6	Presidente	Aprueba Evento	0,5		X					
7	Secretario Directorio	Informa al Departamento Administrativo y al Tesorero	0,5					X		
8	Secretario Administrativo	Realiza Convocatorias a AGE	0,25	X						
9	Mensajero	Envía Convocatorias	0,08						X	
10	Presidente	Asienta la AGE	0,5		X					
11	Tesorero	Explica el plan a seguir y presupuesto del evento	2	X						
12	Sala	Aprueba organización de evento	1	X						
13	Presidente	Firma autorización	0,08		X					
TIEMPO TOTAL			9,15	3,25	4,16	0	0	1,58	0,16	0

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAC	VAE	P	I	E	M	A
Actividades	48	8	10	5	5	8	7	5
Tiempo Total	9,15	3,25	4,16	0	0	1,58	0,16	0
Tiempo Actividades	100%	0,36	0,45	0,00	0	0,17	0,02	0,00
Tiempo de Valor Agregado	7,41							
Índice de Valor Agregado	80,98%							

Proceso: Organización de un Evento No Deportivo

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO	
LDC	
PROCESO: Organización de un Evento No Deportivo	Fecha: 10-dic-15

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
			Horas	VAC	VAE	P	I	E	M	A
1	Asistente Coordinador	Programar Reunión	0,5		X					
2	Secretario Administrativo	Acepta programación de reunión con Coordinador	0,5				X			
3	Asistente Coordinador	Realiza Cotizaciones	2		X					
4	Coordinador	Prepara Reporte de costos	1		X					
5	Coordinador	Ejecución de Reunión	2		X					
6	Secretario Administrativo	Realiza Informe sobre acordado en la reunión	1			X				
7	Secretario Administrativo	Envío de Informe al Presidente	0,08						X	
8	Secretario Directorio	Recepta Informe	0,08				X			
9	Presidente	Autoriza la ejecución de "END"	1		X					
10	Secretario Directorio	Informa al Administrador y Coordinador	0,25				X			
11	Secretaria Administrativa	Realizar invitaciones	1	X						
12	Secretaria Administrativa	Envío de invitaciones	1	X						
TIEMPO TOTAL			10,41	2	6,5	1	0	0,83	0,08	0

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAC	VAE	P	I	E	M	A
Actividades	12	2	5	1	0	3	1	0
Tiempo Total	10,41	2	6,5	1	0	0,83	0,08	0
Tiempo Actividades	100%	0,19	0,62	0,10	0	0,08	0,00	0,00
Tiempo de Valor Agregado	8,5							
Índice de Valor Agregado	81,65%							

MACROPROCESO: Técnico

Proceso: Selección de Deportistas

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO		
LDC		
PROCESO:	Selección de Deportistas	Fecha: 10-dic-15

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					
			Horas	VAC	VAE	P	I	E	M	A	
1	Asistente Coordinador	Realiza solicitud de Informe deportivo	0,5			X					
2	Coordinador	Firma Oficio	0,25		X						
3	Entrenador	Realiza Informe	3		X						
4	Coordinador	Analiza el perfil de deportistas	2	X							
5	Asistente Coordinador	Verifica su asistencia constante	4		X						
6	Coordinador	Selecciona Deportistas	3		X						
7	Asistente Coordinador	Realiza Informe de deportistas seleccionados por cada disciplina	2		X						
8	Coordinador	Firma Informe para el Presidente	1		X						
9	Asistente Coordinador	Envío de Informe al Presidente	0,25						X		
TIEMPO TOTAL			16	2	13,25	0,5	0	0	0,25	0	

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAC	VAE	P	I	E	M	A
Actividades	9	1	6	1	0	0	1	0
Tiempo Total	16	2	13,25	0,5	0	0	0,25	0
Tiempo Actividades	100%	0,13	0,83	0,03	0	0	0,016	0,00
Tiempo de Valor Agregado	15,25							
Índice de Valor Agregado	95,31%							

Proceso: Solicitud de beca

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO		
LDC		
PROCESO:	Solicitud de Becas	Fecha: 10-dic-15

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
			Horas	VAC	VAE	P	I	E	M	A
1	Secretario Administrativo	Envía por correo requisitos para aplicar a becas	0,17		X					
2	Deportista	Lee el correo	0,5	X						
3	Deportista	Consigue la documentación	1	X						
4	Deportista	Entrega documentación	0,5	X						
5	Secretario Administrativo	Recibe documentación completa	0,08					X		
6	Secretario Administrativo	Verifica documentación completa	0,5					X		
7	Administrador	Analiza documentación	1		X					
8	Administrador	Aprueba solicitud de beca	0,08		X					
9	Administrador	Entrega contrato de beca a deportista	0,08		X					
10	Deportista	Recibe contrato de beca	0,08	X						
11	Deportista	Llena el contrato	0,5	X						
12	Deportista	Firma de Contrato	0,08	X						
13	Administrador	Revisa datos del contrato	0,5		X					
14	Administrador	Firma de Contrato	0,08		X					
15	Secretario Administrativo	Envía contrato y carpeta del deportista	0,08						X	
16	Presidente	Recibe contrato y carpeta del deportista	0,08					X		

17	Presidente	Firma aprobación	0,25		X					
18	Secretario Directorio	Envía documentación al Administrador	0,08						X	
19	Secretario Administrativo	Recibe documentación completa	0,08				X			
20	Secretario Administrativo	Entrega copia de contrato aprobado	0,17	X						
21	Deportista	Recibe copia de contrato	0,08	X						
22	Secretario Administrativo	Archiva el contrato	0,17							X
TIEMPO TOTAL			6,14	2,91	2,16	0	0	0,74	0,16	0,17

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAC	VAE	P	I	E	M	A
Actividades	22	8	7	0	0	4	2	1
Tiempo Total	6,14	2,91	2,16	0	0	0,74	0,16	0,17
Tiempo Actividades (%)	100%	0,47	0,35	0,00	0	0,12	0,026	0,03
Tiempo de Valor Agregado	5,07							
Índice de Valor Agregado	82,57%							

ANEXO C
PRPUESTA DE MANUAL DE CONTROL DE GESTIÓN

PROPUESTA DE MANUAL DE CONTROL DE GESTIÓN

Presentado por:

Silvia Vargas Navarrete

Ingrid Rodríguez Yagual

1. PLANEACIÓN

1.1. Misión

“Somos una institución basada en la formación de deportistas amateur; promoviendo la actividad física de nuestro cantón, buscando liderar y avivar el desarrollo deportivo como táctica para mejorar la calidad de vida de la sociedad”.

1.2. Visión

“Ser líderes a nivel de Ligas Deportivas Cantonales del país, sobresaliendo en la preparación de sus deportistas, influyendo así en el perfil social y cultural que ofrece; conforme a las necesidades de la sociedad, con el propósito de conseguir resultados integrales que favorezca al desarrollo del país”.

1.3. Objetivos

- Estará orientada a la formación deportiva, búsqueda y selección de talentos, iniciación deportiva, enseñanza y desarrollo.
- Propender al mejoramiento deportivo de los socios, incentivando las actividades y cualidades individuales o de grupo que se destaquen en cada compromiso en que intervengan.
- Organizar y participar en todo los eventos planificados por la Federación Deportiva del Guayas así como los compromisos deportivos considerados dentro del deporte formativo, estableciendo competencias y fomentando relaciones con entidades similares de acuerdo a la Ley del Deporte, Educación Física y recreación.
- Velar por el bienestar y seguridad física, ética y moral de sus filiales.

1.4. Programas

2.1.1.1.1. Escuelas Permanentes

La liga Deportiva Cantonal con el afán de inculcar el deporte hacia los niños y jóvenes de una forma saludable y recreativa, nos brinda un programa a través del cual se despliegan métodos pedagógicos que permiten vigorizar habilidades deportivas y corregir conductas psicosociales de los deportistas, siempre manteniendo la búsqueda constante de una mejora en la calidad de vida.

El objetivo principal de estas escuelas no solamente es la recreación deportiva, sino también el desarrollo de canteras o semilleros deportivos con la aspiración de

descubrir o detectar talentos que podrían garantizar el realce o renombre del cantón en cuanto a participaciones deportivas.

Ayudarán a los deportistas en su formación y evolución en cuanto a su desenvolvimiento a lo largo de su participación en las escuelas, ofreciendo nuevas técnicas, métodos y conceptos que servirán como base en su proceso de formación.

Las escuelas permanentes servirán de catapulta para los deportistas con aspiraciones superiores que quieran experimentar un nivel más avanzado de entrenamiento, permitiéndoles acceder a mejores oportunidades fuera del cantón dependiendo de las habilidades mostradas a sus respectivos entrenadores, los cuales recomendarán al jugador a organismos superiores, y por consecuente entrar a Programas de Alto Rendimiento.

Cabe recalcar que las Escuelas Permanentes están dirigidas principalmente a niños y jóvenes del cantón y son totalmente accesibles económicamente hablando ya que son programas gratuitos que son avalados por Organismos Superiores Deportivos, como lo son Federación Deportiva del Guayas y Ministerio del Deporte.

Los participantes podrán disponer de dos horarios, ya sean estos matutinos o vespertinos de cualquiera de los diez deportes que estas escuelas ofrecen.

Entre los deportes con los que cuentan las Escuelas Permanentes tenemos:

- Fútbol
- Baloncesto
- Halterofilia
- Ajedrez
- Judo
- Karate
- Gimnasia Olímpica
- Box
- Lucha Libre
- Atletismo

Los Deportistas que se encuentren inscritos tendrán la oportunidad de ser seleccionados para representar al cantón en los diferentes eventos deportivos que se presenten a lo largo del periodo.

2.1.1.1.2. Vacacionales

Ante la llegada de las vacaciones estudiantiles, la Liga Deportiva Cantonal ofrece entre los meses de Febrero y Marzo la apertura de los Cursos Vacacionales de Inviernos que permitirán mantener a los niños y jóvenes distraerse de manera sana, ocupando su cuerpo y mente en actividades deportivas al aire libre.

Los cursos vacacionales al igual que las Escuelas Permanentes ofrecen la misma gama de deportes en los que el niño o joven podrá desempeñarse.

Mencionados cursos no solamente tendrán lugar para niños y jóvenes, también ofrece actividades para las madres de familia o representantes que llevan a sus hijos y/o representados a los vacacionales, permitiéndoles hacer prácticas de las conocidas "Bailoterapias" y uso de Gimnasio, que ofrece la Liga Deportiva

Cantonal, con el propósito de divertir y entretener al público en general promoviendo una vida sana y recreativa.

Al final de los Cursos Vacacionales se contará con la premiación de los mejores deportistas del ciclo presente por cada disciplina, ofreciendo diplomas y medallas como aliento a seguir participando de este tipo de actividades en el próximo periodo.

2.1.1.1.3. Servicios Deportivos a Centros de Rehabilitación Social del Cantón

Uno de los objetivos principales de la Liga Deportiva Cantonal es fomentar el deporte y la vida sana a la comunidad del cantón, ofreciendo diferentes programas que ayudaran a la juventud a concentrarse en mantener una buena vida, alejado de los riesgos e instigaciones que afectaran su estado físico y mental.

Por esto la LDC propone a las personas que se encuentran atravesando por un mal momento de su vida, a enfocarse en una recuperación recreativa, brindando clases deportivas gratuitas dentro de los centros de rehabilitación.

Contribuyendo en la recuperación de los pacientes a conseguir el nivel máximo de funcionalidad, reduciendo ansiedades y aumentando la independencia.

La LDC pone a disposición a profesores que impartirán clases deportivas y charlas motivacionales con el fin de permitir el crecimiento personal y la mejora hacia una personalidad libre y prodiga.

2.1.1.1.4. Entrenamientos especiales a deportistas seleccionados

Motivar a los deportistas a ser los mejores en lo que hacen es uno de los principales objetivos de las instituciones deportivas, por lo que cuando alcanzan un buen nivel de entrenamiento es necesaria la inducción de nuevas técnicas y metodologías para continuar con el desarrollo formativo deportivo.

Es por esta razón que cuando se seleccionan a los deportistas que serán los encargados de representar al cantón en los diferentes eventos deportivos, estos serán entrenados de forma más rigurosa con el único fin de ayudar a contribuir en la sobresaliente participación que proveerán y que por consiguiente al alcance de logros que se obtengan, ganando reconocimiento y satisfacción tanto personal como deportiva.

Para aumentar el rendimiento de los deportistas, estos deben estar en condiciones y disposición de utilizar sus recursos al máximo posible.

De esta manera, potenciaremos las diferentes capacidades de los atletas. Esto involucra el perfeccionamiento de ciertas prácticas de entrenamiento para afinar la condición atlética y técnica.

Los resultados de estos entrenamientos serán obtener deportistas de élite, con capacidades extraordinarias que podrán ser explotadas en cualquier competencia que se presente.

1.5. Plan Operativo Anual

2.1.1.1.5. Comparación de Asignaciones

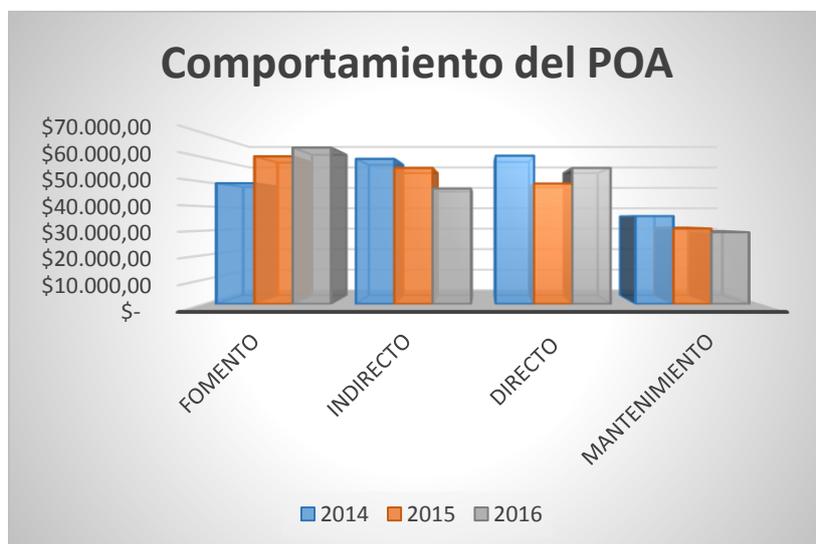
El Plan Operativo Anual que ha presentado la Liga Deportivo Cantonal, muestra las siguientes variantes de acuerdo a las asignaciones recibidas por parte del Ministerio del Deporte:

Tabla 1 Comparación de Asignaciones 2014-2016

AÑO	FOMENTO	INDIRECTO	DIRECTO	MANTENIMIENTO	TOTAL
2014	\$ 49.447,86	\$ 59.436,31	\$ 60.726,72	\$ 35.977,22	\$ 205.588,11
2015	\$ 60.477,83	\$ 55.692,95	\$ 49.308,45	\$ 30.857,42	\$ 196.336,65
2016	\$ 64.047,79	\$ 47.256,60	\$ 55.685,36	\$ 29.346,65	\$196.336,40

Elaborado por: I. Rodríguez y S. Vargas

En el histograma que se presenta a continuación, se puede observar el incremento o disminución anual en cada uno de los grupos de gastos, considerados en la formulación del POA. Sin embargo se destaca que como grupo de gastos más importantes para el desarrollo de las actividades de la Liga Deportiva Cantonal, el "Fomento Deportivo", ha tenido un incremento considerable en el periodo correspondiente del año 2014 al 2016.



Comportamiento de Gastos del POA

1.6. Valores

La LDC buscará inculcar en deportistas, colaboradores, y demás personal que la conforman, valores que aporten al desarrollo adecuado de las actividades de la organización y al desarrollo personal de los mismos; tales como:

- Respeto: El buen trato hacia los demás es primordial para un efectivo trabajo en equipo.
- Responsabilidad: El vigor de cumplir con sus obligaciones.
- Confiabilidad: El trabajo en equipo es primordial dentro de la organización, tanto en el área administrativa y operativa, como en áreas externas como en los deportistas que practican juegos en equipo, puesto que los resultados obtenidos se verán de acuerdo a la seguridad que tengan entre si sobre su responsabilidad.
- Compromiso: Los deportistas y colaboradores de la LDC, necesitan arraigarse a lo que se proponen para poder cumplirlos.
- Seguridad: Garantizar la salud y seguridad de los empleados y de ir más allá de los requisitos legales para proporcionar un lugar de trabajo libre de accidentes.
- Innovación: Buscar e implementar nuevas maneras de ofrecer sus servicios, es de gran ayuda para alcanzar la satisfacción de los clientes.
- Competitividad: Habilidad de crear técnicas eficientes que permitan tener rentabilidad en el mercado donde se genere o mantengan las ganancias de una empresa, logrando satisfacer las necesidades de los clientes.
- Rapidez de decisión: Selección de una alternativa de forma inmediata que permita solucionar el problema ajustándose al requerimiento de una institución.

1.7. Políticas

Formación.-

1. Para la creación de un nuevo Club formativo, este deberá estar legalmente constituido y contar con el Acuerdo Ministerial otorgado por el Ministerio Sectorial.

Comunicación.-

2. Para convocar a Asamblea General ya sea Ordinaria o Extraordinaria deberá ser programada siete (7) días antes de su realización.
3. Para el inicio del proceso de elección de un nuevo directorio se deberá cumplir con el Quórum Reglamentario.

4. Para elección de un nuevo directorio solo estarán en derecho de votar los representantes (2) de cada club.

Autorización.-

5. Para realizar cualquier actividad se deberá primero discutir en reunión de directorio y posteriormente en una Asamblea General Extraordinaria.
6. El presidente tendrá la potestad de INVERTIR hasta \$1.500 sin la necesidad de consultar en Asamblea General, según estatutos de la Liga Deportiva Cantonal.
7. Se encuentra absolutamente prohibido a los miembros del directorio, el percibir directa o indirectamente, fondos de La Liga Deportiva Cantonal.
8. Cualquier solicitud o autorización deberá ser presentado por medio de oficio.

Pertenencia.-

9. Los deportistas registrados en la Liga Deportiva Cantonal, no podrán participar en competencias deportivas organizadas por otras Federaciones o Asociaciones Deportivas, sin antes contar con la autorización necesaria otorgada por la Liga Deportiva Cantonal.
10. Asociarse a otro club deporte es indebido.

Salud.-

11. Todos los deportistas registrados en la Liga Deportiva Cantonal dispondrán de Atención Medica cuando la situación lo amerite.

Independencia.-

12. El nepotismo se encuentra prohibido dentro de la institución.
13. Se encuentra prohibido el sacar de las instalaciones, los bienes muebles o equipos deportivos de cualquier especie que pertenezcan a la Liga.

1.9. Análisis FODA

FORTALEZAS

- F1.- Liderazgo en participación deportiva.
- F2.-Autogestión Financiera
- F3.- Facilita el acceso a servicios deportivo. (Canchas, implemetos deportivos)
- F4.-Formación de deportistas de nivel privilegiado.
- F5.-Campeones Internacionales formados dentro de la Liga.
- F6.-Profesores de alta capacidad.
- F7.-Posesión de Deportistas de Alto Rendimiento.
- F8.-Instalaciones amplias que permitirán al deportista entrenar de manera confortable.
- F9.-Masiva asistencia de deportistas en vacaciones y Escuelas permanentes.
- F10.-Se encuentra en un punto de fácil acceso.

OPORTUNIDADES

- O1.- Competencia débil (No existen muchas academias deportivas privadas).
- O2.-Nuevos espacios deportivos para la práctica de varios deportes.
- O3.-Oportunidad de ser seleccionado para representación del cantón, provincia o del país.
- O4.- Alcance de Becas Deportivas ofrecidas por el Ministerio del Deporte.
- O5.-Financiamiento de gastos para participaciones internacionales.
- O6.-Promover una vida sana por medio del deporte.
- O7.-Brindar servicios deportivos a centros de rehabilitación social con el objetivo de inspirar y provocar un cambio de vida en los pacientes.

DEBILIDADES

- D1.-Máquinas deportivas obsoletas en el Gimnasio.
- D2.-Falta de equipamiento deportivo para los diferentes deportes que se ofrece.
- D3.-Falta de Capacitación a los profesores en caso de alguna emergencia.
- D4.-Deterioro físico de las instalaciones.
- D5.-Falta de motivación al Talento Humano
- D6.- Falta de Controle Administrativo.

AMENAZAS

- A1.-Recorte de Recursos Financieros por parte del Ministerio del Deporte.
- A2.-Cambios de legislación.
- A3.-Conflictos con la Municipalidad del Cantón.

Matriz FODA

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F4.- Formación de deportistas, nivel privilegiado. F5.- Campeones Internacionales formados dentro de la Liga. F9.- Masiva asistencia de deportistas en vacacionales y Escuelas Permanentes.	D4.- Deterioro físico de las instalaciones. D2.- Falta de equipamiento deportivo para los diferentes deporte que se ofrece.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F/O	ESTRATEGIAS D/O
O2.- Nuevos espacios deportivos para la práctica de varios deportes. O4.- Becas Deportivas O6.- Promover una vida sana por medio del deporte. O7.- Brindar servicios deportivos a centros de rehabilitación social con el objetivo de inspirar y provocar un cambio de vida en los pacientes.	1.- Para lograr la formación total de un deportista necesitan disponer de amplios espacios que permitan el correcto entrenamiento para obtener el objetivo deseado. (F4, O2) 2.- Como motivación al deportista se ofrecerán becas para que pueda continuar con su formación en organismos deportivos de más alto nivel, tanto nacional como internacionalmente. (F5, O4) 3.- Crear conciencia en los niños y jóvenes de que llevar una vida sana es importante en el desarrollo físico y psicológico. (F9, O6)	1.- Para lograr mantener la imagen de alto rendimiento deportivo que se ofrece se deberá estructurar el ambiente necesario para conformidad total del deportista. (D4, O2) 2.- Promover el deporte no solo de manera verbal sino también mantener a disposición el uso de sus equipos deportivos a quien tenga el deseo de empezar o mantener una vida saludable. (D2,O6)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F/A	ESTRATEGIAS D/A
A1.- Recorte de Recursos Financieros por parte del Ministerio del Deporte	1.- La Asistencia de deportistas cada vez va en aumento por lo que es necesario optimizar los recursos para lograr satisfacer la demanda. (F9, A1). 2.- Si se quiere seguir formando campeones es necesario analizar a los deportistas con mayor oportunidad de reconocimiento nacional e internacionalmente, con el fin de invertir en ellos de forma eficiente. (F5, A1)	Realizar proyectos de autogestión para obtener equipamiento mejorado y no bajar la calidad del servicio. (D2, A1)

1.10. Estrategias

Las estrategias propuestas a continuación fueron extraídas de la Matriz FODA.

1. Disponer de amplios espacios que permitan el correcto entrenamiento para obtener el objetivo deseado.
2. Ofrecer becas para que pueda continuar con su formación en organismos deportivos de más alto nivel, tanto nacional como internacional.
3. Crear conciencia en los niños y jóvenes de que llevar una vida sana es importante en nuestro desarrollo tanto físico como psicológico.
4. Estructurar el ambiente necesario para conformidad total de deportista.
5. Promover el deporte no solo de manera verbal sino también mantener a disposición el uso de sus equipos deportivos a quien tenga el deseo de empezar o mantener una vida saludable.
6. Optimizar los recursos para lograr satisfacer la demanda.
7. Analizar a los deportistas con mayor oportunidad de reconocimiento nacional e internacionalmente con el fin de invertir en ellos de forma eficiente.
8. Realizar proyectos de autogestión para obtener equipamiento mejorado y no bajar la calidad del servicio.

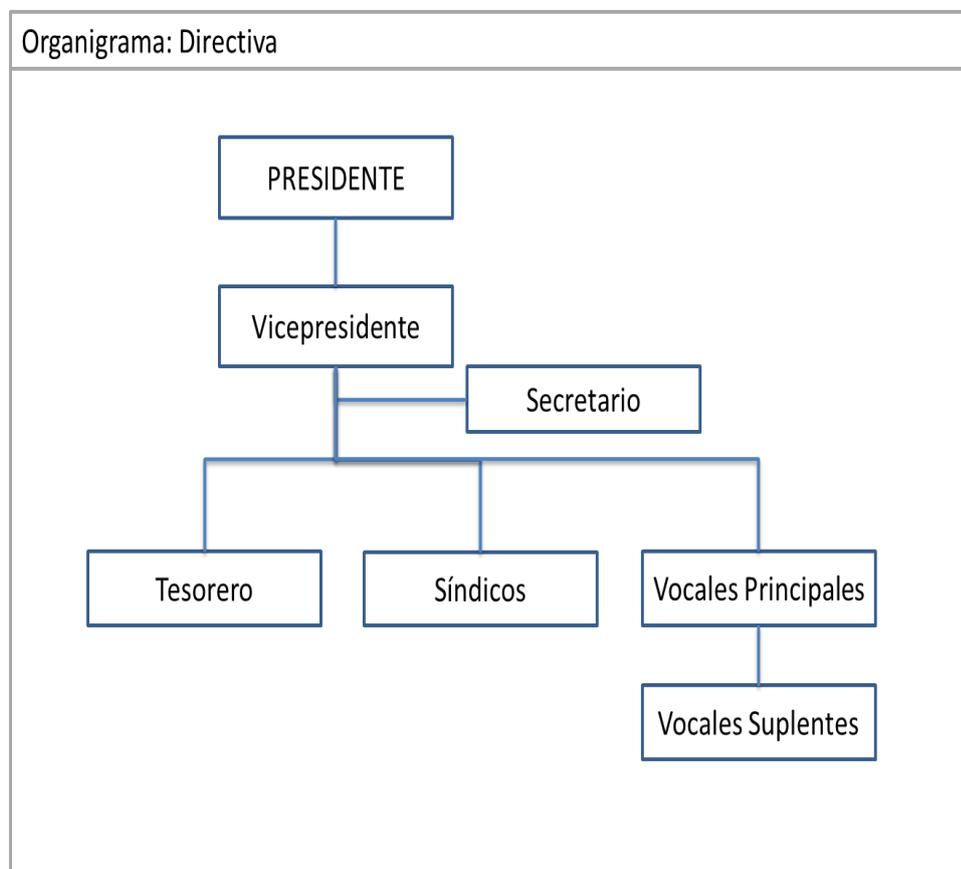
2. ORGANIZACIÓN

2.1. Estructura Organizacional

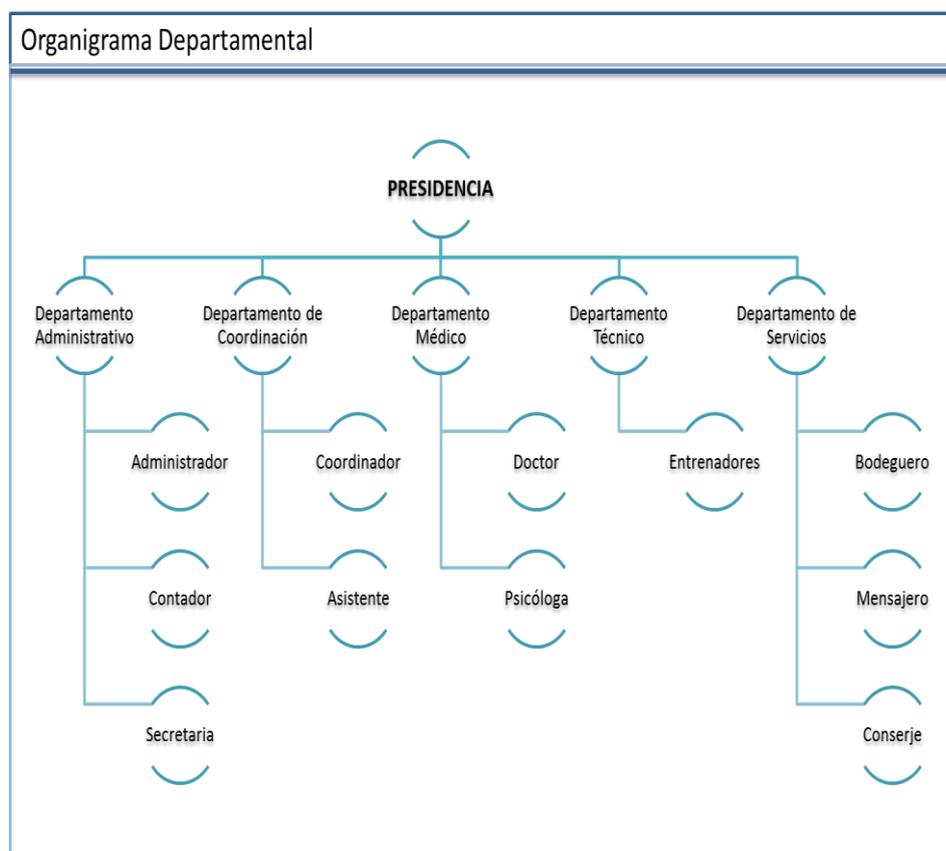
Para la correcta representación de la estructura organizacional, es necesario considerar la jerarquía de los puestos de trabajos.

Basándonos en esto, proponemos lo siguiente:

2.1.1. Directorio



2.1.2. Departamental



2.2. Procesos

2.2.1. Manual de proceso, procedimientos y políticas

A continuación presentamos los Manuales de Proceso, procedimientos y políticas, pertenecientes a la Liga Deportiva Cantonal.

MANUAL DE PROCESO, PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-DI-END-001
	Elección de Nuevo Directorio	Página 1 de 7

REGISTRO DE CAMBIOS

VERSIÓN No.	CAMBIO REALIZADO	VIGENCIA DESDE
001	<ul style="list-style-type: none"> • Primera emisión del Documento 	

MANUAL DE PROCESO, PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-DI-END-001
	Elección de Nuevo Directorio	Página 2 de 7

[Tabla de contenido](#)

1. Objetivos.....3

2. Alcance.....3

3. Definiciones.....3

4. Diagrama de Flujo.....4

5. Descripción del Proceso.....5

6. Políticas.....6

7. Anexos.....7



MANUAL DE PROCESO, PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-DI-END-001
	Elección de Nuevo Directorio	Página 3 de 7

1. Objetivo

Definir un procedimiento para la LDC adecuado para la Elección de Nuevo Directorio, que sea eficaz y que lleve a la organización al cumplimiento de los objetivos que se planteen.

2. Alcance

Será aplicado únicamente para la elección de representantes de la Liga Deportiva Cantonal, excluyendo de manera absoluta cualquier relación posible con el personal administrativo.

3. Definiciones

LDC: Liga Deportiva Cantonal

AGO: Asamblea General Ordinaria

Son realizables de manera obligatoria, establecidas según reglamento, para tratar temas de la situación de la LDC, al iniciar un nuevo periodo.

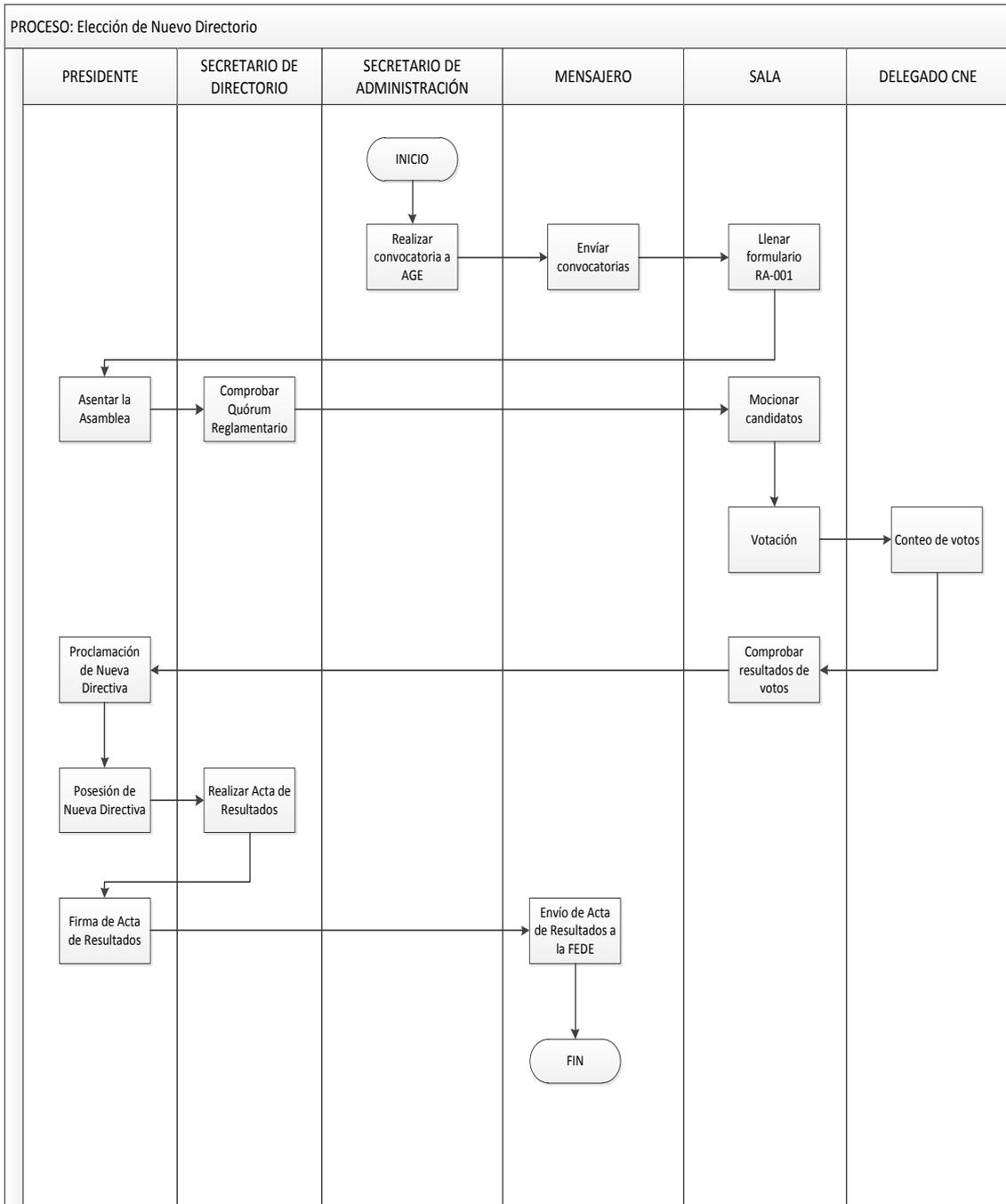
AGE: Asamblea General Extraordinaria

Son realizables de manera inoportuna, para tratar temas exclusivos a las actividades a realizar en la LDC.



MANUAL DE PROCESO, PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-DI-END-001
	Elección de Nuevo Directorio	Página 4 de 7

4. Diagrama de Flujos



MANUAL DE PROCESO, PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-DI-END-001
	Elección de Nuevo Directorio	Página 5 de 7

5. Descripción

1. La Secretaria Administrativa formula las convocatorias a Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria, según corresponda.
2. El mensajero se encargara de entregar las convocatorias de manera directa a quienes corresponda.
3. Para el día de la Asamblea, el Secretario del Directorio será el encargado de que quienes ingresen a las instalaciones llenen el formulario para el registro de su asistencia.
4. Para empezar con la ejecución de la Asamblea, la Instalación la realizará el Presidente.
5. Para continuar con la Asamblea se comprobará el Quórum reglamentario de los representantes de los clubes afiliados.
6. Continuando con la Asamblea, los presentes procederán a mocionar a los candidatos para: Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Secretario, Síndicos, Vocales Principales y Vocales Suplentes.
7. Los presentes decidirán si aceptan a la persona mocionada como candidatos.
8. Se realiza las votaciones de manera secreta.
9. Realizadas las votaciones se procederá con el conteo de votos, con la intervención de delegados del CNE.
10. Se comprobaran los resultados obtenidos, por delegados de la sala.
11. Se procede a la Proclamación y posesión de nuevo directorio.
12. Realización y firma del Acta de Resultados de cada dignidad elegida.
13. Para finalizar el proceso se enviará el acta de resultados a la Federación Deportiva Provincial, debidamente firmada.



MANUAL DE PROCESO, PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-DI-END-001
	Elección de Nuevo Directorio	Página 6 de 7

6. Políticas

- Ejecución de Asambleas:
 - Los presentes deberán llenar un formulario de registro de Asistencia. Formulario que se encuentra en el Anexo1, de este manual.
 - La verificación del Quórum Reglamentario, se lo realizará de acuerdo a la información del formulario del Registro de Asistencia.
 - ✓ El Quórum Reglamentario, para la LDC que está compuesta por 20 clubes, equivale al 50% + 1 de los representantes de los clubes, es decir, se deberán contar con la presencia de 22 personas (2 representantes por cada club), así se podrá continuar con la elección., caso contrario se suspendería por falta de mayoría.
 - Documentación necesaria para presentarse a la Asamblea
 - ✓ Cédula de Identidad de cada representante.
 - ✓ Acreditación como representante de cada club (en el caso de que no asista el presidente).
- Tipos de Votación:
 - En caso de ser necesario, la votación se la realizará según la elección de los presentes: Si el voto es secreto, los presentes escribirán su elección en un pedazo de papel y lo depositaran en una urna; si el voto es público se procederá a levantar la mano
 - Se realizará una votación por cada dignidad.
- Conteo de Votos:
 - El conteo de votos se lo realizará de manera pública.
- Proclamación:
 - Se realiza esto si se encuentra entre los puntos de la convocatoria a Asamblea. De no ser así se deberá programar otra asamblea proponiendo el punto de proclamación y posesión



MANUAL DE PROCESO, PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-DI-END-001
	Elección de Nuevo Directorio	Página 7 de 7

7. Anexos

LDC

DIRECCIÓN:

TELÉFONOS:

REGISTRO DE ASISTENCIA

RA-001

FECHA: _____ TIPO DE ASAMBLEA: _____

No.	No. Cédula	Nombres y Apellidos	Club perteneciente

PRESIDENTE
C.I.:

SECRETARIO
C.I.:



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-DI-AGOE-001
	Asamblea General Ordinaria/Extraordinaria	Página 1 de 7

REGISTRO DE CAMBIOS

VERSIÓN No.	CAMBIO REALIZADO	VIGENCIA DESDE
001	<ul style="list-style-type: none"> • Primera emisión del Documento 	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-DI-AGOE-001
	Asamblea General Ordinaria/Extraordinaria	Página 2 de 7

Tabla de contenido

1. Objetivos.....	3
2. Alcance.....	3
3. Definiciones.....	3
4. Diagrama de Flujo.....	4
5. Descripción del Proceso.....	5
6. Políticas.....	6
7. Anexos.....	7



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-DI-AGOE-001
	Asamblea General Ordinaria/Extraordinaria	Página 3 de 7

1. Objetivo

Definir un procedimiento para la LDC adecuado para llevar a cabo la ejecución una Asamblea General de manera Ordenada y oportuna.

2. Alcance

Se aplicará para la ejecución tanto de Asambleas Generales Ordinarias, como para Asambleas Generales Extraordinarias.

3. Definiciones

LDC: Liga Deportiva Cantonal

AGO: Asamblea General Ordinaria

Son realizables de manera obligatoria, establecidas según reglamento, para tratar temas de la situación de la LDC, al iniciar un nuevo periodo.

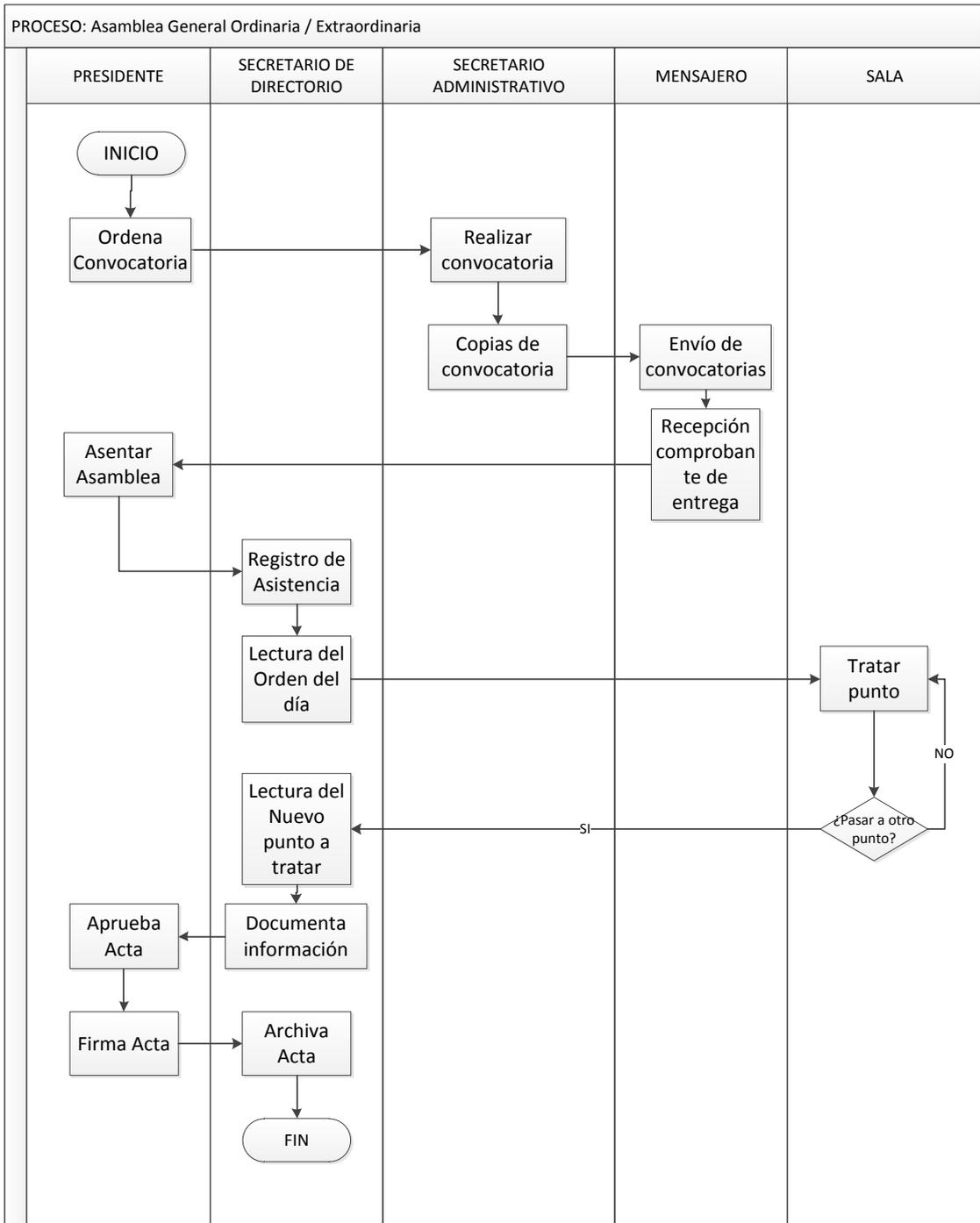
AGE: Asamblea General Extraordinaria

Son realizables de manera inoportuna, para tratar temas exclusivos a las actividades a realizar en la LDC.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-DI-AGOE-001
	Asamblea General Ordinaria/Extraordinaria	Página 4 de 7

4. Diagrama de Flujos



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-DI-AGOE-001
	Asamblea General Ordinaria/Extraordinaria	Página 5 de 7

5. Descripción

Para llevar a cabo la ejecución de una Asamblea General, se procederá a realizarlo de la siguiente manera:

1. El presidente da la orden de generar y enviar las convocatorias para la Asamblea General Ordinaria
2. La secretaria administrativa elabora las convocatorias.
3. El mensajero será el encargado de entregar las convocatorias.
4. Empezando, el Presidente procede a "Instalar la Asamblea".
5. El Secretario del Directorio registrará la asistencia de todos los presentes.
6. Seguido, el secretario comienza a dar lectura al Orden del Día (Los puntos a tocar).
7. Se empieza a tratar los puntos mencionados en el orden del día.
8. Es la sala, conformada por los presentes quienes deciden si se pasa al siguiente punto o no.
9. Mientras se trata el punto, el secretario documenta toda la información obtenida en un acta.
10. El Presidente procede a revisar el acta, y si está de acuerdo la firma.
11. Y para finalizar el proceso se archiva el acta.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-DI-AGOE-001
	Asamblea General Ordinaria/Extraordinaria	Página 6 de 7

6. Políticas

- Asamblea General Ordinaria:
 - La Asamblea General Ordinaria se realizará, cualquier día, durante los tres primeros meses del año, según estatutos de la LDC.
- Convocatorias:
 - Serán convocados a las Asambleas:
 - Todo el Directorio de la LDC
 - Representantes de todos los clubes afiliados
 - Representante de los deportistas.
 - Se las enviará al menos 8 días antes de la asamblea.
 - Las convocatorias entregadas deben constar con la firma de recibido.
 - Se realizará la entrega de las convocatorias de manera directa, a la persona o representantes de clubes, según corresponda.
 - La entrega de convocatorias será junto a una copia, en la cual se recogerá una firma del convocado como constancia de haber sido notificado.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-DI-AGOE-001
	Asamblea General Ordinaria/Extraordinaria	Página 7 de 7

7. Anexos

LDC

DIRECCIÓN:

TELÉFONOS:

REGISTRO DE ASISTENCIA

RA-001

FECHA: _____ TIPO DE ASAMBLEA: _____

No.	No. Cédula	Nombres y Apellidos	Club perteneciente

PRESIDENTE

C.I.:

SECRETARIO

C.I.:



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-DI-FPOA-001
	Formulación del POA	Página 1 de 6

REGISTRO DE CAMBIOS

VERSIÓN No.	CAMBIO REALIZADO	VIGENCIA DESDE
001	<ul style="list-style-type: none"> Primera emisión del Documento 	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-DI-FPOA-001
	Formulación del POA	Página 2 de 6

[Tabla de contenido](#)

1. Objetivos.....	3
2. Alcance.....	3
3. Definiciones.....	3
4. Diagrama de Flujo.....	4
5. Descripción del Proceso.....	5
6. Políticas.....	6
7. Anexos.....	7



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-DI-FPOA-001
	Formulación del POA	Página 3 de 6

1. Objetivo

Definir un procedimiento para la LDC adecuado para formular el Plan Operativo Anual, de manera coordinada y totalmente de acuerdo entre los involucrados.

2. Alcance

Se aplicará exclusivamente a la formulación del Plan Operativo Anual.

3. Abreviaciones y definiciones

LDC: Liga Deportiva Cantonal

AGO: Asamblea General Ordinaria

Son realizables de manera obligatoria, establecidas según reglamento, para tratar temas de la situación de la LDC, al iniciar un nuevo periodo.

AGE: Asamblea General Extraordinaria

Son realizables de manera inoportuna, para tratar temas exclusivos a las actividades a realizar en la LDC.

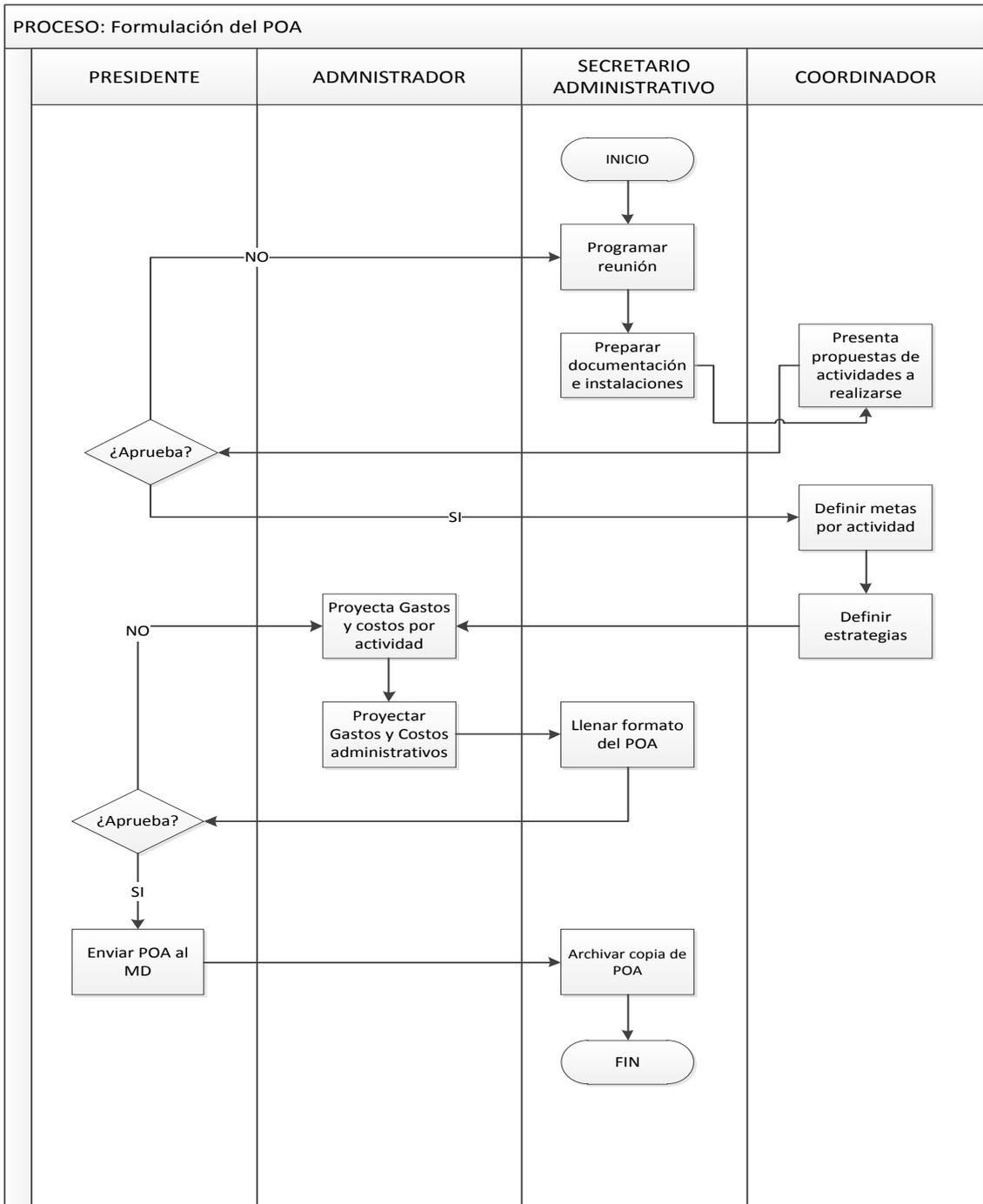
POA: Plan Operativo Anual

El plan Operativo Anual es el documento de trabajo donde se concretiza y define específicamente los programas, proyectos, acciones y actividades prioritarias, que se llevará a cabo dentro del periodo de un año



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-DI-FPOA-001
	Formulación del POA	

4. Diagrama de Flujos



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-DI-FPOA-001
	Formulación del POA	Página 5 de 6

5. Descripción

La LDC, para formular el Plan Operativo Anual llevará a cabo los siguientes pasos:

1. El Secretario Administrativo empezará programando una reunión.
2. Previa a la iniciación de la reunión la Secretaria administrativa deberá preparar la información e instrumentos necesarios.
3. Iniciando la reunión el Coordinador presenta su propuesta sobre disciplinas deportivas, actividades a realizar y actividades a participar en el periodo venidero.
4. De acuerdo a lo propuesto por el Coordinador, el Presidente deberá aprobar, denegar o discutir lo expuesto.
5. Una vez acordado lo que se incluirá como disciplinas deportivas, actividades a realizar y actividades a participar; definirá metas por cada actividad.
6. Definir las estrategias para el alcance de las metas establecidas previamente, así como logros.
7. El Administrador continuará con la Proyección de los gastos y costos por actividad a realizar.
8. Proyectará, también los costos y gastos administrativos.
9. Contando con la información requerida en el formato del POA establecido por el Ministerio del Deporte, se procede a transcribir la información.
10. Una vez lleno el Formato del POA, el Presidente procederá a realizar la última revisión y aprobará.
11. Se envía el POA al Ministerio del Deporte. Y,
12. Para terminar el proceso se archivara una copia de lo enviado al Ministerio del Deporte.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-DI-FPOA-001
	Formulación del POA	Página 6 de 6

6. Políticas

- Documentación e instalaciones listas, previa reunión para formulación del POA, es:
 - Disponibilidad de una computadora portátil.
 - Formato del POA propuesto por el Ministerio del Deporte.
 - Disponibilidad de POA de periodos anteriores.

- Participantes en Formulación del POA:
 - Presidente,
 - Administrador y
 - Coordinador

7. Anexos

No hay formularios intervinientes en el proceso



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-DI-COMP-001
	Compras	Página 1 de 6

REGISTRO DE CAMBIOS

VERSIÓN No.	CAMBIO REALIZADO	VIGENCIA DESDE
001	<ul style="list-style-type: none"> • Primera emisión del Documento 	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-DI-COMP-001
	Compras	Página 2 de 6

Tabla de contenido

1. Objetivos.....	3
2. Alcance.....	3
3. Definiciones.....	3
4. Diagrama de Flujo.....	4
5. Descripción del Proceso.....	5
6. Políticas.....	6
7. Anexos.....	7



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-DI-COMP-001
	Compras	Página 3 de 6

1. Objetivo

Definir un procedimiento para la LDC adecuado, que permita adquirir productos o servicios que cumplan con los requisitos requeridos, que apoyen para el buen desarrollo de las actividades de la organización.

2. Alcance

Se aplicará a compras realizables por productos o servicios requeridos por cualquier departamento perteneciente a la Liga Deportiva Cantonal.

3. Abreviaciones y Definiciones

LDC: Liga Deportiva Cantonal

AGO: Asamblea General Ordinaria

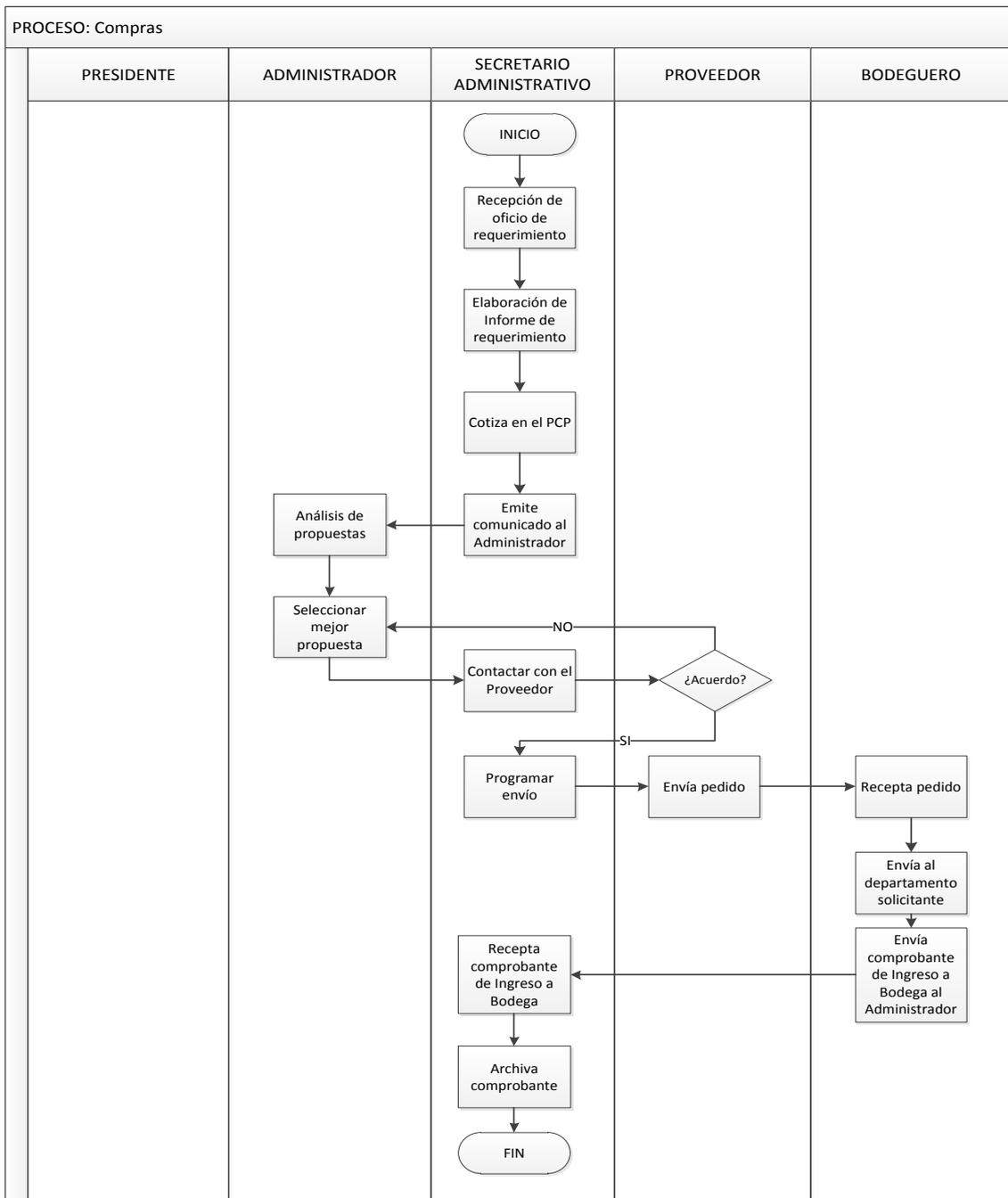
AGE: Asamblea General Extraordinaria

PCP: Portal de Compras Públicas



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-DI-COMP-001
	Compras	Página 4 de 6

4. Diagrama de Flujos



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-DI-COMP-001
	Compras	Página 5 de 6

5. Descripción

Para la adquisición de un producto o servicio, se procederá a realizarlo de la siguiente manera:

1. El departamento de Coordinación receipta el oficio de requerimiento proveniente de los diferentes departamentos de la organización.
2. El departamento Coordinación elabora y procede a enviar un informe al Presidente de la Liga Deportiva Cantonal.
3. De ser autorizado por el presidente, este acreditara al Administrador para que empiece a cotizar.
4. Recepción de propuestas de los proveedores.
5. Analiza las propuestas.
6. Se verifica si los Proveedores cumplen con los requisitos necesarios
7. De los proveedores se seleccionara la mejor propuesta.
8. Elegido el proveedor se procede a contactar con él.
9. Se programa envío de material solicitado.
10. El Bodeguero procede receptor el material cotizado.
11. Entrega de pedido a la persona que solicito.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-DI-COMP-001
	Compras	Página 6 de 6

6. Políticas

- Cotizaciones:

La Cotización se la realiza en el portal de compras públicas.

7. Anexos

LDC
DIRECCIÓN:
TELÉFONOS:
COMPROBANTE DE INGRESO A BODEGA

Fecha:

Proveedor	Cantidad	Producto

BODEGUERO
C.I.:

PROVEEDOR
C.I.:



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-AD-PAGO-001
	Pagos	Página 1 de 6

REGISTRO DE CAMBIOS

VERSIÓN No.	CAMBIO REALIZADO	VIGENCIA DESDE
001	<ul style="list-style-type: none"> • Primera emisión del Documento 	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-AD-PAGO-001
	Pagos	Página 2 de 6

Tabla de contenido

1. Objetivos.....	3
2. Alcance.....	3
3. Definiciones.....	3
4. Diagrama de Flujo.....	4
5. Descripción del Proceso.....	5
6. Políticas.....	6
7. Anexos.....	7



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-AD-PAGO-001
	Pagos	Página 3 de 6

1. Objetivo

Establecer un procedimiento para asegurar que las transacciones de pagos se realicen de manera oportuna.

2. Alcance

Se aplicará al pago de nómina, pago a proveedores.

3. Definiciones

LDC: Liga Deportiva Cantonal

AGO: Asamblea General Ordinaria

AGE: Asamblea General Extraordinaria

Compra.- Adquirir algo mediante el intercambio de su valor en dinero.

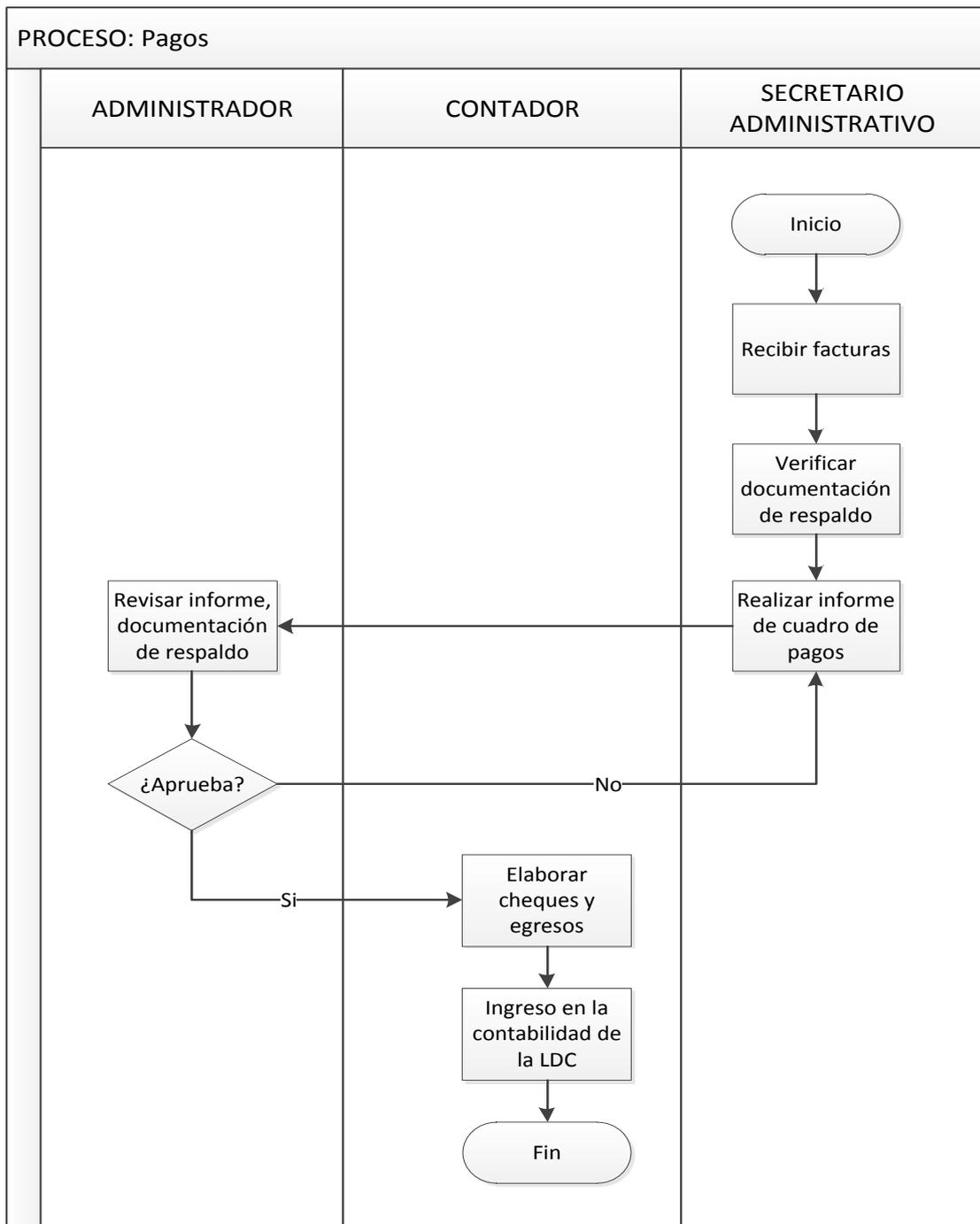
Proveedor: organización o persona que proporciona un producto, servicio o información

Verificación.- Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-AD-PAGO-001
	Pagos	Página 4 de 6

4. Diagrama de Flujos



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-AD-PAGO-001
	Pagos	Página 5 de 6

5. Descripción

1. Para realizar el pago de una factura, el secretario administrativo receipta del proceso de compras todas las facturas
2. Luego verificará toda la información de respaldo para el pago que se va a realizar.
3. Una vez que se verifica que se cuenta con toda la información de respaldo necesaria, el secretario administrativo realizará el cuadro de informe de pago usando el formulario PA-001, el que contiene toda la información de los pagos a realizarse, como la fecha de ingreso de facturas, el monto, el proveedor, fecha límite de pago, pagos anteriores realizados y saldo pendiente.
4. Una vez terminado el informe de pago, se lo presenta al administrador con las facturas y la documentación de respaldo.
5. El Administrador revisa el informe, la documentación de respaldo y aprueba los pagos que considere pertinentes con su firma.
6. Con los pagos aprobados, el contador elabora los cheques por el valor establecido en el egreso.
7. Una vez elaborados los cheques, se registran en la contabilidad de la LDC.
8. Una vez concluida la gestión de pagos, se archiva la documentación del pago y los soportes correspondientes.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-AD-PAGO-001
	Pagos	Página 6 de 6

6. Políticas

- Pagos:
 - Aquellos pagos a proveedores de bienes y/o servicios en donde se realiza más de un pago, se deberá llevar un control de los mismos.

7. Anexos

LDC
DIRECCIÓN:
TELÉFONOS:
REPORTE DE PAGOS
PA-001

Fecha:

Fecha de factura	Proveedor	Monto	Fecha límite de pago	Aprobación de pago

 CONTADOR
 C.I.:

 ADMINISTRADOR
 C.I.:



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-AD-CNPE-001
	Contratación de personal	Página 1 de 6

REGISTRO DE CAMBIOS

VERSIÓN No.	CAMBIO REALIZADO	VIGENCIA DESDE
001	<ul style="list-style-type: none"> • Primera emisión del Documento 	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-AD-CNPE-001
	Contratación de personal	Página 2 de 6

Tabla de contenido

1. Objetivos.....	3
2. Alcance.....	3
3. Definiciones.....	3
4. Diagrama de Flujo.....	4
5. Descripción del Proceso.....	5
6. Políticas.....	6
7. Anexos.....	7



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-AD-CNPE-001
	Contratación de personal	Página 3 de 6

1. Objetivo

Definir un procedimiento para la LDC adecuado para contratar personal idóneo que cumpla con todos, o la mayoría de los requisitos establecidos previamente para el puesto de trabajo disponible.

2. Alcance

Se aplicará a la contratación de personal administrativo, operativo y técnico según corresponda el caso.

3. Definiciones

LDC: Liga Deportiva Cantonal

AGO: Asamblea General Ordinaria

AGE: Asamblea General Extraordinaria

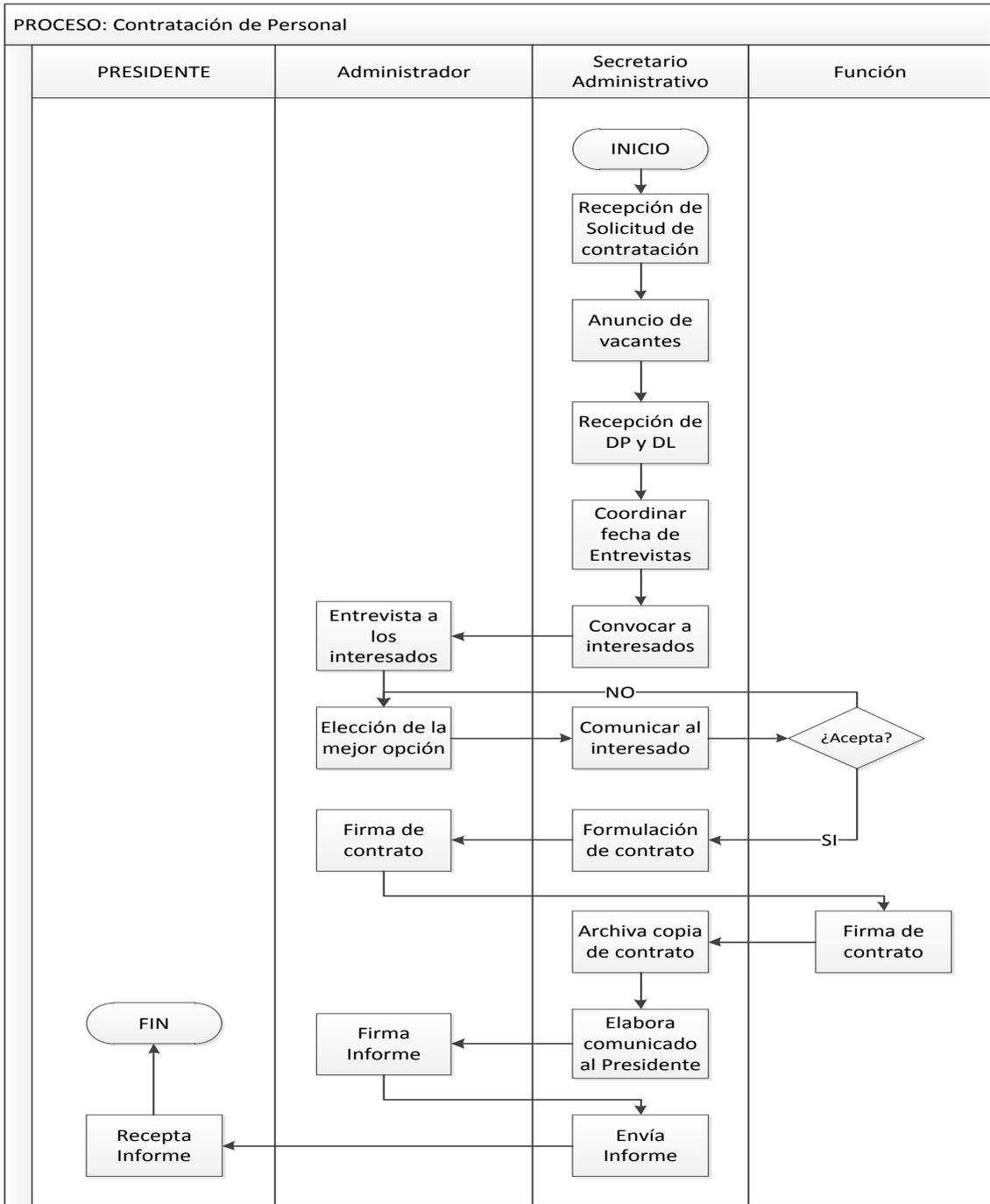
DP: Documentos Personales

DL: Documentos Laborales



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-AD-CNPE-001
	Contratación de personal	
		Página 4 de 6

4. Diagrama de Flujos



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-AD-CNPE-001
	Contratación de personal	Página 5 de 6

5. Descripción

Para la organización de un evento deportivo se procederá a realizarlo de la siguiente manera:

1. Se receptorá la solicitud de contratación de nuevo personal, proveniente del departamento con la vacante disponible.
2. Se procederá a revisarla documentación en archivos correspondientes a información de datos personales y laborales.
3. Se emitirá un comunicado al Administrador,
4. El administrador aprueba la solicitud de contratación y el listado de posibles contratados.
5. Se convoca a los posibles contratados
6. Se realizará la entrevista a los posibles colaboradores.
7. Análisis de perfiles.
8. Elección de las mejores opciones para ocupar el o los puestos vacantes.
9. Comunicar al presidente adjuntando documentación, tales como:
10. Si el presidente aprueba la contratación de la opción escogida por el administrador, se comunicara a la persona vía telefónica.
11. Se obtendrá la respuesta de aceptación o rechazo del puesto.
12. Aceptando la oferta de trabajo de manera verbal, se procederá a formular el contrato de manera escrita.
13. Se llevará a cabo la firma del contrato.
14. Se archivará el contrato y demás documentación personal del nuevo colaborador.
15. Para finalizar el proceso, se elaborará un comunicado al Presidente, como constancia de haber realizado el contrato de acuerdo a las especificaciones acordadas.
16. El presidente receptorá el informe.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-AD-CNPE-001
	Contratación de personal	Página 6 de 6

6. Políticas

- Firma de Contratos:

La firma del contrato se lo podrá realizar en el primer día laboral del nuevo colaborador, o en días posteriores.

- El comunicado al Presidente deberá contar con:

- a. Solicitud de contratación
- b. Información de posibles contratados
- c. Solicitud de Contratación, con debida aprobación del Administrador.
- d. Listado de posibles contratados, destacando la mejor opción.

7. Anexos

No hay formularios aplicados en el proceso



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-CO-OEDE-001
	Organización de un Evento Deportivo	Página 1 de 6

REGISTRO DE CAMBIOS

VERSIÓN No.	CAMBIO REALIZADO	VIGENCIA DESDE
001	<ul style="list-style-type: none"> • Primera emisión del Documento 	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-CO-OEDE-001
	Organización de un Evento Deportivo	Página 2 de 6

Tabla de contenido

1. Objetivos.....	3
2. Alcance.....	3
3. Definiciones.....	3
4. Diagrama de Flujo.....	4
5. Descripción del Proceso.....	5
6. Políticas.....	6
7. Anexos.....	7



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-CO-OEDE-001
	Organización de un Evento Deportivo	Página 3 de 6

1. Objetivo

Definir un procedimiento para la LDC adecuado para organizar un evento deportivo, de manera oportuna, satisfaciendo las necesidades de los deportistas.

2. Alcance

Se aplicará a la organización de eventos deportivos, previamente presupuestados.

3. Abreviaciones y Definiciones

LDC: Liga Deportiva Cantonal

AGO: Asamblea General Ordinaria

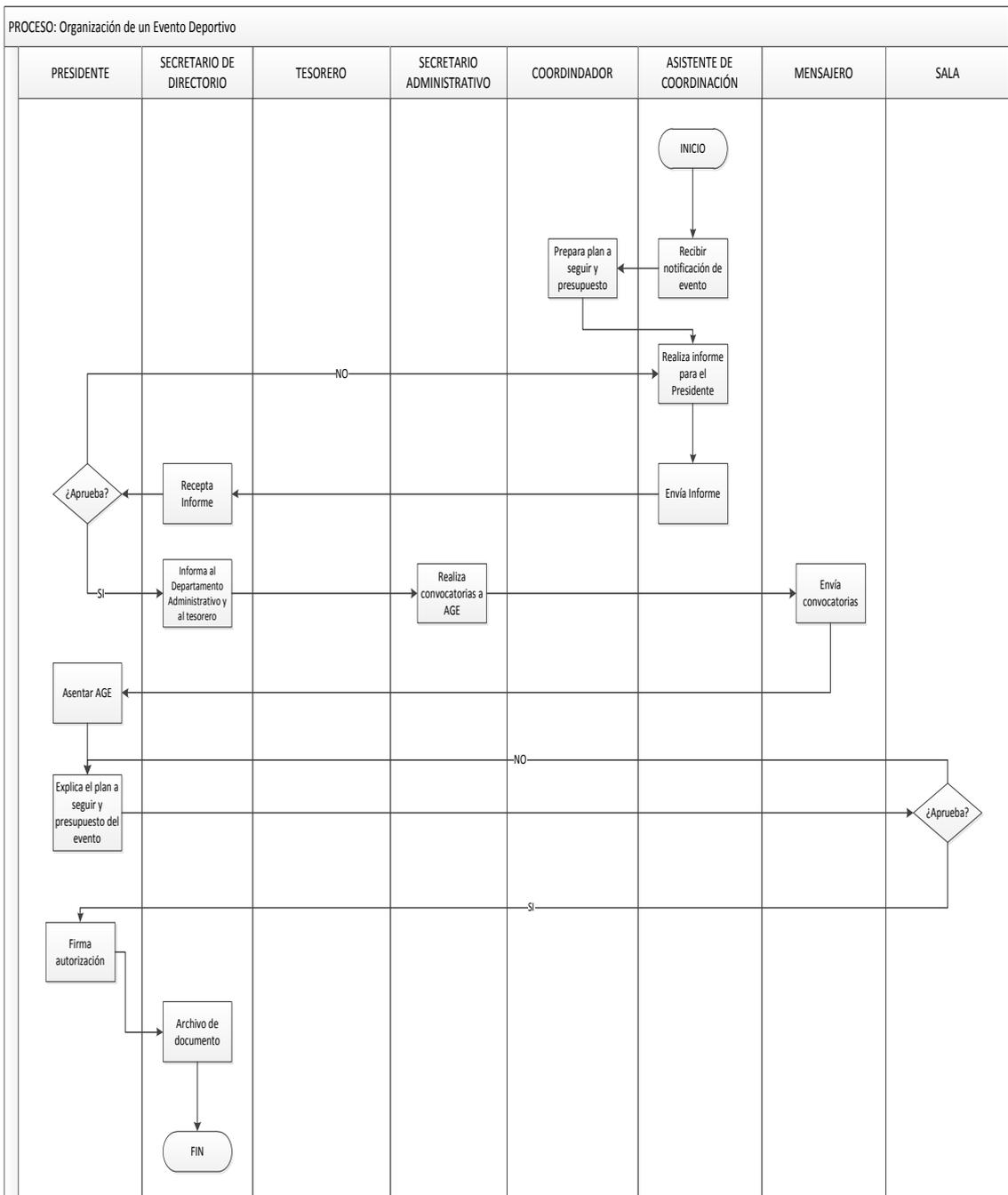
AGE: Asamblea General Extraordinaria

POA: Plan Operativo Anual



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-CO-OEDE-001
	Organización de un Evento Deportivo	Página 4 de 6

4. Diagrama de Flujos



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-CO-OEDE-001
	Organización de un Evento Deportivo	Página 5 de 6

5. Descripción

Para la organización de un evento deportivo se procederá a realizarlo de la siguiente manera:

1. El proceso comienza cuando el asistente de coordinación recibe una notificación del evento por programar.
2. El coordinador teniendo conocimiento de esto, procederá a preparar el plan a seguir y el presupuesto.
3. Con los datos que le proporciona el coordinador, el asistente de coordinación elaborará un informe para el presidente.
4. Terminado el informe, se lo envía al presidente. Con documentación correspondiente adjunta,
5. La secretaria del directorio receipta el informe.
6. El presidente después de revisar el informe, procede a aprobar o denegar la ejecución del evento.
7. Una vez aprobada la ejecución del evento por parte del presidente, la secretaria de directorio comunica al departamento administrativo y al tesorero.
8. Del departamento administrativo se realizan las convocatorias a AGE.
9. El mensajero se encarga de entregar las convocatorias
10. Ejecutando la AGE, el presidente comienza por asentar la asamblea.
11. El tesorero procederá a explicar el plan a seguir y el presupuesto del evento.
12. La sala decide si se aprueba o no la ejecución del evento deportivo.
13. Aceptando la sala, el presidente firma autorización para ejecutar la organización del evento.
14. Como constancia, el secretario de directorio archivara una copia.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-CO-OEDE-001
	Organización de un Evento Deportivo	Página 6 de 6

6. Políticas

- Presupuestos:

Para la elaboración de presupuestos las cotizaciones se las hará en el portal de compras públicas.

7. Políticas

No hay formularios intervinientes en el proceso



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-CO-OEND-001
	Organización de un Evento No Deportivo	Página 1 de 6

REGISTRO DE CAMBIOS

VERSIÓN No.	CAMBIO REALIZADO	VIGENCIA DESDE
001	<ul style="list-style-type: none"> • Primera emisión del Documento 	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-CO-OEND-001
	Organización de un Evento No Deportivo	Página 2 de 6

Tabla de contenido

1. Objetivos.....	3
2. Alcance.....	3
3. Definiciones.....	3
4. Diagrama de Flujo.....	4
5. Descripción del Proceso.....	5
6. Políticas.....	6
7. Anexos.....	7



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-CO-OEND-001
	Organización de un Evento No Deportivo	Página 3 de 6

1. Objetivo

Definir un procedimiento para la LDC adecuado para la organización de eventos no deportivos.

2. Alcance

Se aplicará a la organización de eventos que no han sido incluidos en el presupuesto del periodo.

3. Definiciones

LDC: Liga Deportiva Cantonal

AGO: Asamblea General Ordinaria

AGE: Asamblea General Extraordinaria

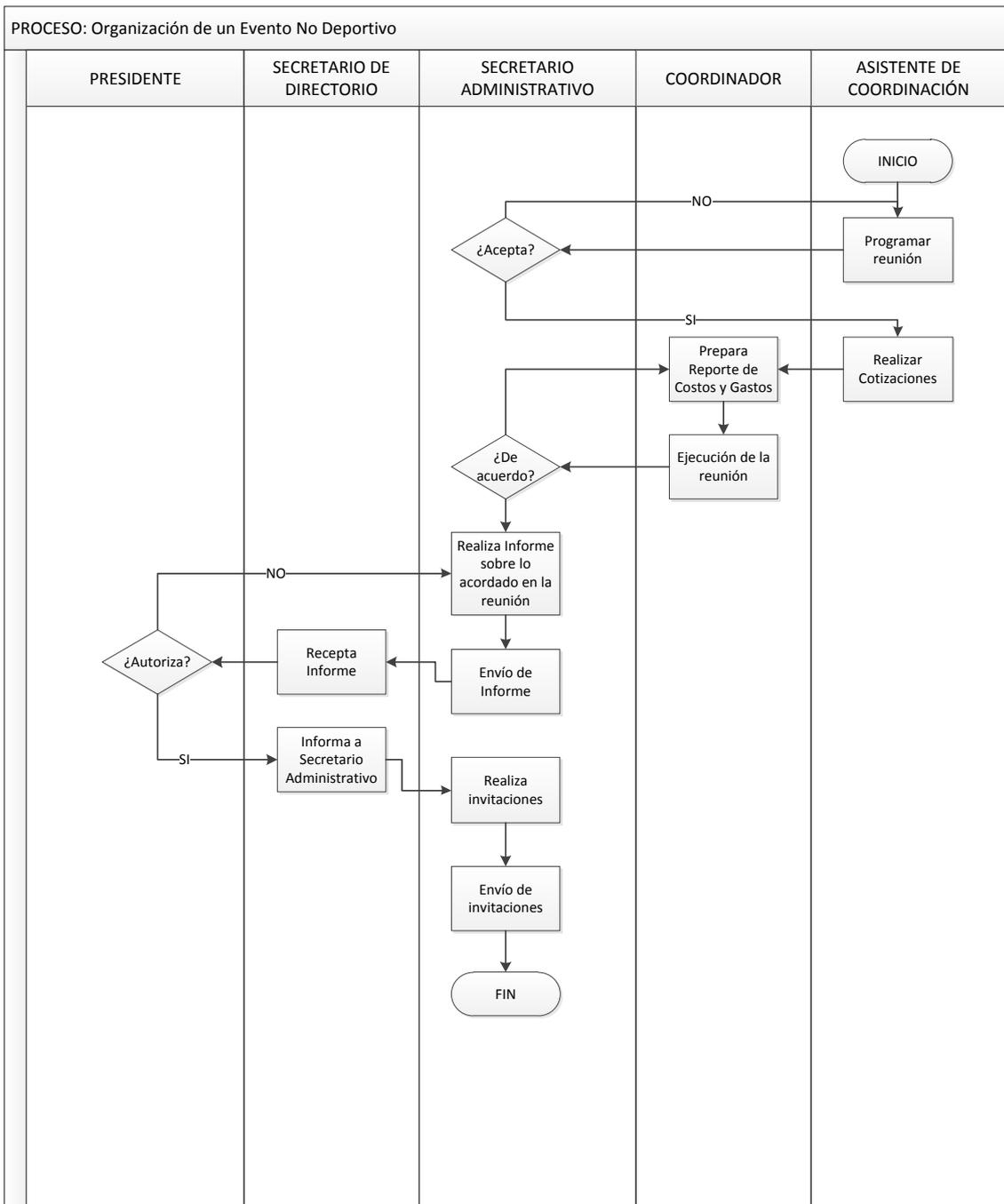
END: Evento no Deportivo:

Será considerado como evento no deportivo a Cena de campeones, condecoraciones, premiaciones, Aniversarios de la LDC, entre otros, que no forman parte del presupuesto anual.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-CO-OEND-001
	Organización de un Evento No Deportivo	Página 4 de 6

4. Diagrama de Flujos



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-CO-OEND-001
	Organización de un Evento No Deportivo	Página 5 de 6

5. Descripción

Para la organización de un evento no deportivo, se procederá a realizarlo de la siguiente manera:

1. El asistente de coordinación comienza por programar una reunión con el departamento administrativo.
2. El secretario administrativo, será el encargado de aceptar el día y hora de la reunión.
3. Coordinada la reunión, la asistente realizará las cotizaciones correspondientes.
4. Con la información proporcionada por el asistente, el coordinador preparará el reporte de costos y gastos.
5. En la ejecución de la reunión el secretario administrativo, podrá aceptar o denegar la información presentada por el coordinador.
6. Aceptando el reporte del coordinador, el secretario administrativo elaborará el informe con todo lo acordado en la reunión.
7. Terminado el informe, se lo enviara al presidente para que dé su aprobación.
8. Aprobado por el presidente, se le comunica al secretario administrativo para que empiece con elaboración de invitaciones.
9. El proceso termina enviando las invitaciones.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-CO-OEND-001
	Organización de un Evento No Deportivo	Página 6 de 6

6. Políticas

- Presupuestos:

Para la elaboración de presupuestos las cotizaciones se las hará en el portal de compras públicas.

7. Anexos

No hay formularios intervinientes en el proceso



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-TE-SEDE-001
	Selección de Deportistas	Página 1 de 6

REGISTRO DE CAMBIOS

VERSIÓN No.	CAMBIO REALIZADO	VIGENCIA DESDE
001	<ul style="list-style-type: none"> • Primera emisión del Documento 	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-TE-SEDE-001
	Selección de Deportistas	Página 2 de 6

[Tabla de contenido](#)

1. Objetivos.....	3
2. Alcance.....	3
3. Definiciones.....	3
4. Diagrama de Flujo.....	4
5. Descripción del Proceso.....	5
6. Políticas.....	6
7. Anexos.....	7



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-TE-SEDE-001
	Selección de Deportistas	Página 3 de 6

1. Objetivo

Definir un procedimiento para la LDC adecuado para seleccionar deportistas idóneos que cumpla con todos, o la mayoría de los requisitos establecidos previamente para cada disciplina.

2. Alcance

Se aplicará a la contratación de personal administrativo, operativo y técnico según corresponda el caso.

3. Definiciones

LDC: Liga Deportiva Cantonal

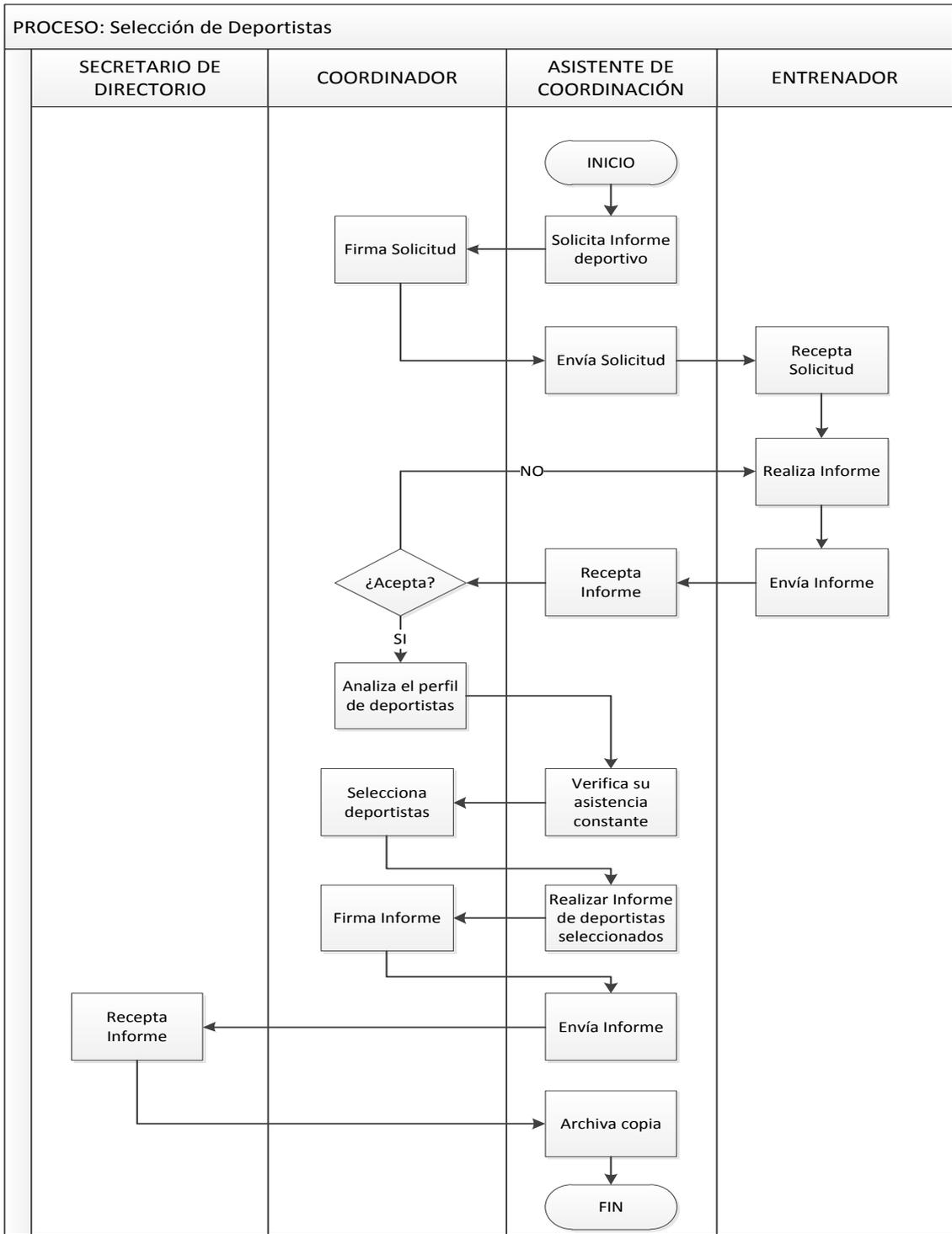
AGO: Asamblea General Ordinaria

AGE: Asamblea General Extraordinaria



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-TE-SEDE-001
	Selección de Deportistas	
		Página 4 de 6

4. Diagrama de Flujos



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-TE-SEDE-001
	Selección de Deportistas	Página 5 de 6

5. Descripción

Para la selección de deportistas se procederá a realizarlo de la siguiente manera:

1. El asistente de coordinación emitirá una solicitud de informe deportivo para el entrenador.
2. La solicitud será firmada por el Coordinador.
3. Una vez lista la solicitud, se la enviara el entrenador
4. El entrenador después de receptor la solicitud, emitirá el informe y se lo enviara al departamento de coordinación.
5. El coordinador procederá a aceptar la información del informe o a denegarla.
6. Aceptando el informe, el coordinador analizará los perfiles de los deportistas.
7. Seleccionado algunas opciones, el asistente de coordinación verificará su asistencia constante a la LDC.
8. Se realiza el informe con los deportistas seleccionados.
9. El coordinador firma el informe para el presidente.
10. Se envía el informe al presidente, y se archiva una copia. Con documentación adjunta.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-TE-SEDE-001
	Selección de Deportistas	Página 6 de 6

6. Políticas

- La documentación adjunta, al comunicado realizado al Administrador, debe ser:
 - Carpeta de deportistas
 - Información de asistencia a la LDC

7. Anexos

No hay formularios intervinientes en el proceso



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-TE-SOBE-001
	Solicitud de beca	Página 1 de 6

REGISTRO DE CAMBIOS

VERSIÓN No.	CAMBIO REALIZADO	VIGENCIA DESDE
001	<ul style="list-style-type: none"> Primera emisión del Documento 	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-TE-SOBE-001
	Solicitud de beca	Página 2 de 6

Tabla de contenido

1. Objetivos.....	3
2. Alcance.....	3
3. Definiciones.....	3
4. Diagrama de Flujo.....	4
5. Descripción del Proceso.....	5
6. Políticas.....	6
7. Anexos.....	7



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-TE-SOBE-001
	Solicitud de beca	Página 3 de 6

1. Objetivo

Definir un procedimiento para la LDC adecuado para proporcionar facilidad al deportista al solicitar una beca, identificando si cumple con todos, o la mayoría de los requisitos establecidos previamente para la obtención de una.

2. Alcance

Se aplicará a la contratación de personal administrativo, operativo y técnico según corresponda el caso.

3. Definiciones

LDC: Liga Deportiva Cantonal

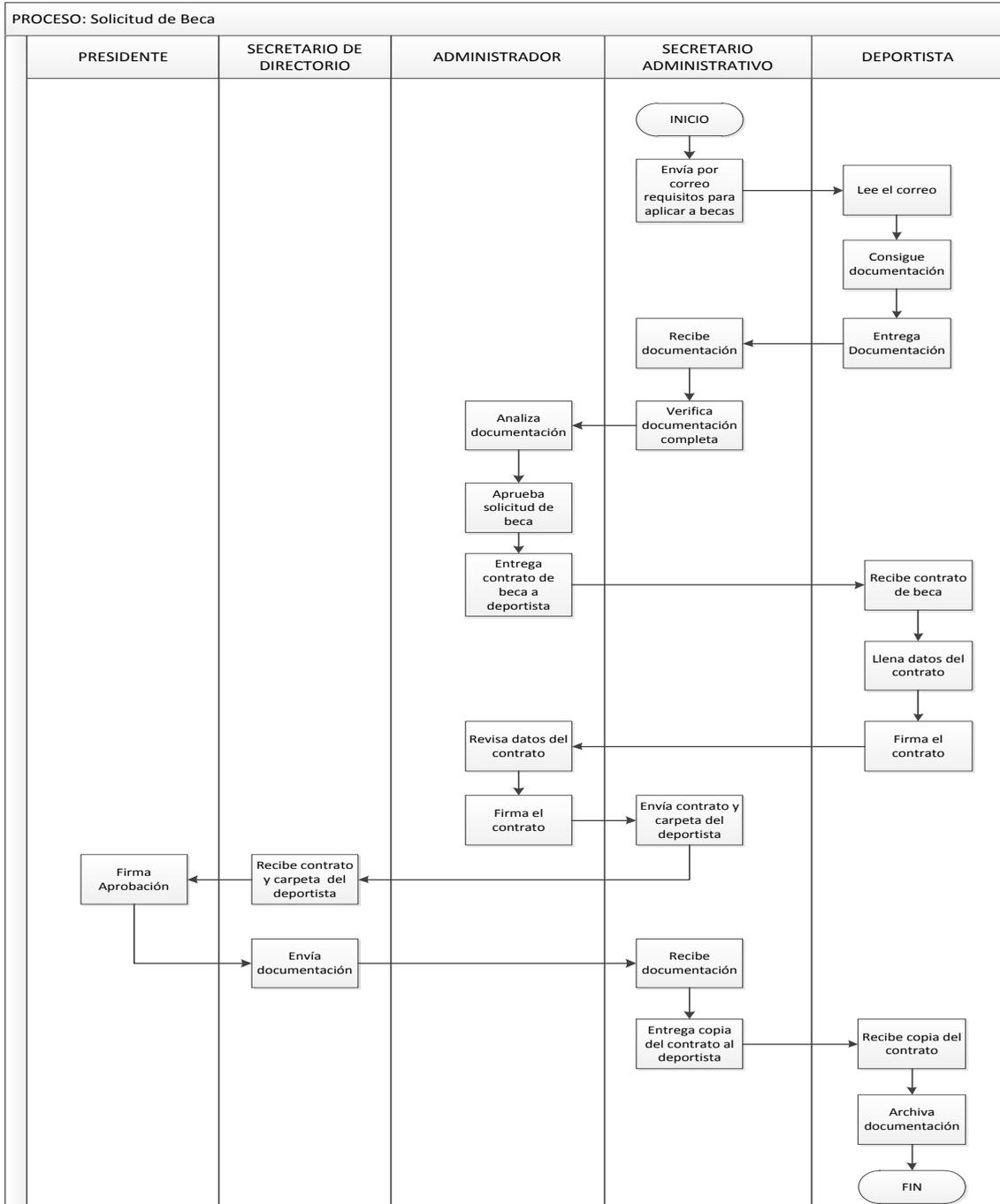
AGO: Asamblea General Ordinaria

AGE: Asamblea General Extraordinaria



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-TE-SOBE-001
	Solicitud de beca	Página 4 de 6

4. Diagrama de Flujos



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-TE-SOBE-001
	Solicitud de beca	Página 5 de 6

5. Descripción

Para proporcionar una beca, se procederá a realizar lo siguiente:

1. El secretario administrativo enviara por correo electrónico lo requisitos para aplicar a una beca de la LDC.
2. Una vez que el deportista haya leído el correo, procederá a conseguir la documentación correspondiente.
3. Lista la documentación y completa, la entregara a el secretario administrativo.
4. El secretario verificara que la información este completa, para luego dársela al administrador.
5. El administrador con la documentación del deportista, analiza la situación y procede a denegar o aceptar el otorgamiento de beca.
6. Si el administrador aprueba la solicitud de la beca, se reunirá con el deportista para la firma del contrato de beca.
7. El deportista llenará una parte del contrato con su información personal y firmara el contrato.
8. El Administrador verifica que todo los datos estén correctos y procede a firmar el contrato.
9. El contrato con las dos firmas se enviara al presidente, junto a la demás información del deportista.
10. Aprobando el presidente, firmara su autorización.
11. El presidente devolverá la documentación al departamento administrativo.
12. Se le dará una copia al deportista y se archivara la demás documentación original.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<u>LDC</u>	Proceso:	Código: MP-TE-SOBE-001
	Solicitud de beca	Página 6 de 6

6. . Políticas

- Contrato:
 - La información del deportista en el contrato será llenada por el mismo.

7. Anexos

No hay formularios intervinientes en el proceso



2.3. Funciones

2.3.1. Manual de Funciones

A continuación presentamos el Manual de Funciones perteneciente a la Liga Deportiva Cantonal

	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 1 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

REGISTRO DE CAMBIOS

VERSIÓN No.	CAMBIO REALIZADO	VIGENCIA DESDE
00	<ul style="list-style-type: none"> Primera emisión del Documento 	



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 2 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

Tabla de Contenido

1. Objetivo3

2. Alcance3

3. Descripción3

4. Estructura Organizacional4

5. Fichas de funciones6



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 3 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

OBJETIVO

El presente manual de funciones ha sido realizado, con el propósito de aportar al cumplimiento con la misión y visión de la Liga Deportiva Cantonal, a partir de un enfoque sistemático, por medio de la cual se logre eficiencia en la Administración, a partir de la descripción de los perfiles de trabajo.

El actual documento especifica los cargos que se encuentran detallados en el organigrama, las funciones correspondientes a cada uno y fijara los perfiles de trabajo, servirá de herramienta de apoyo al personal nuevo y concederá información sobre las actividades que debe realizar.

ALCANCE

El documento de aplicará a todo el personal dentro de la Liga Deportiva Cantonal, ya sea administrativo o que forme parte del directorio.

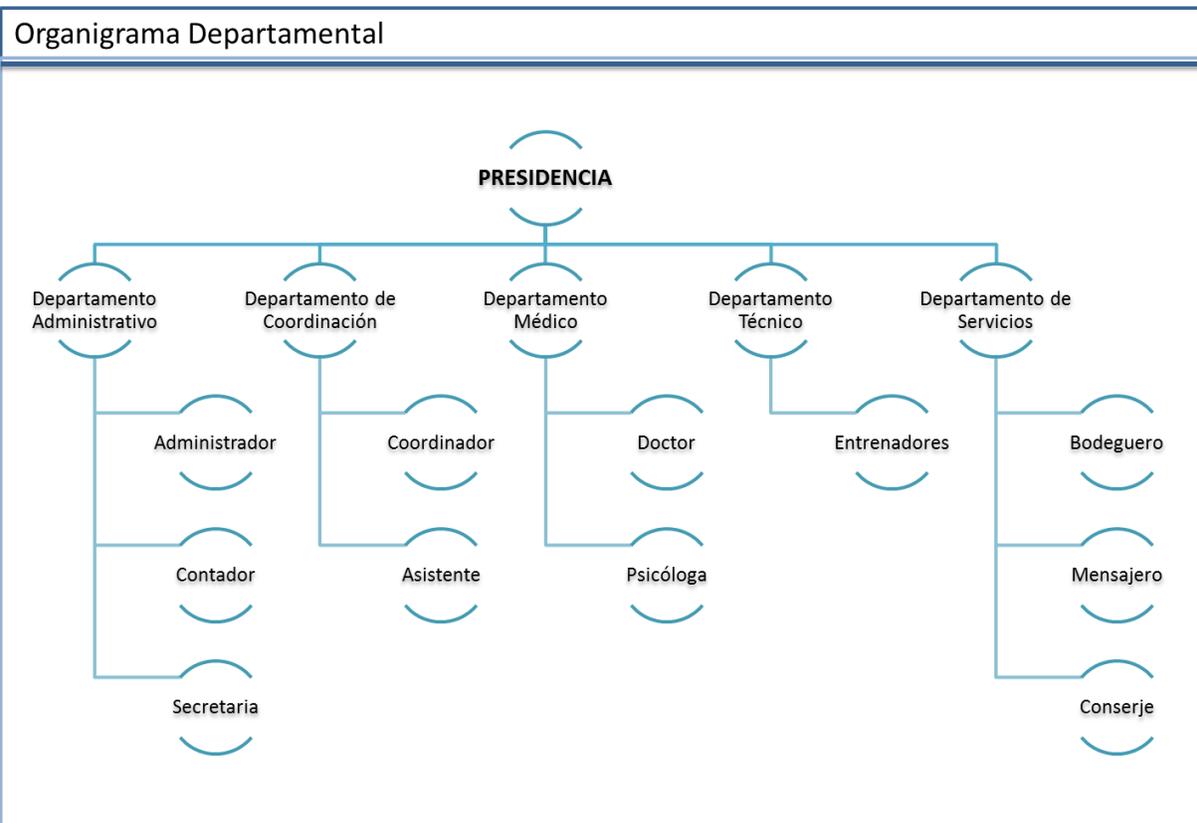
DESCRIPCIÓN

Frente a la necesidad de detallar formalmente la estructura organizacional y por consiguiente sus funciones, la Liga Deportiva Cantonal, presenta el Manual de Funciones, cuyo propósito es apoyar al mejoramiento administrativo eficientemente; así como también brindar la información necesaria a todo el personal, en cuanto a las actividades que desempeña.



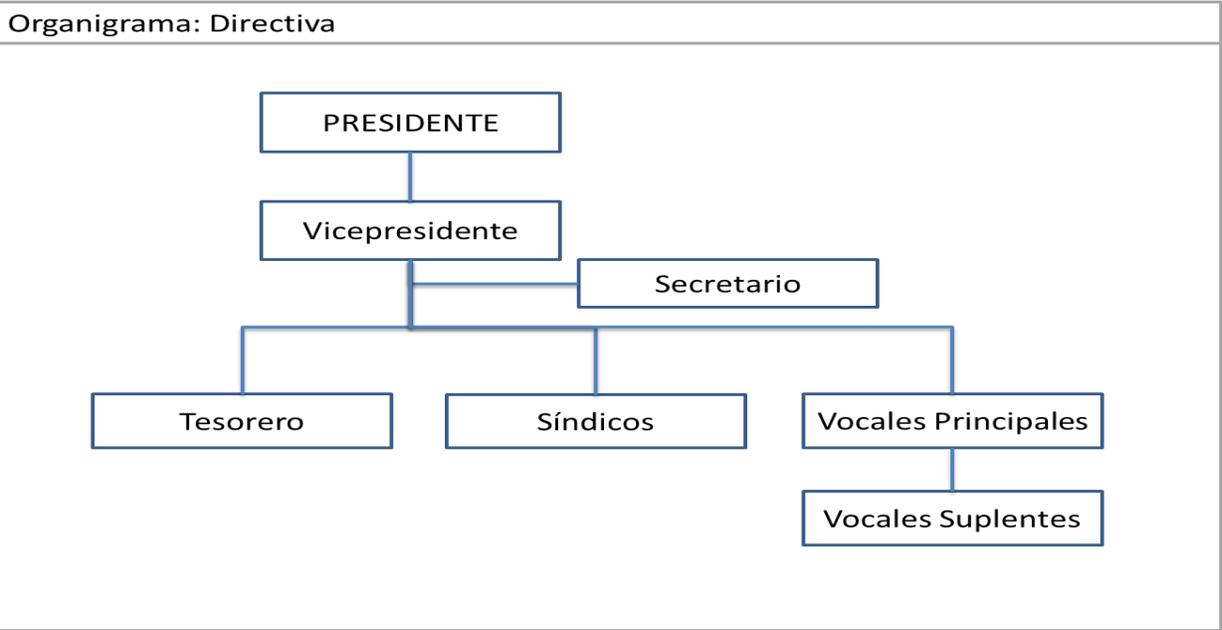
	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 4 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 5 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

ESTRUCTURA DIRECTORIO DE LIGA DEPORTIVA CANTONAL



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 6 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

PRESIDENCIA – PR

CARGO	Presidente
ÁREA	Presidencia – PR
REPORTA A:	Directorio
SUPERVISA A:	

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	Título de educación superior, preferiblemente en ciencias Administrativas.
FORMACIÓN	Haber tenido experiencia en cargos relacionados. Mostrar cualidades de compromiso, liderazgo y poder de resolución, para con las actividades que se presenten.
HABILIDADES	Flexibilidad, capacidad creativa, saber delegar tareas, ser visionario e innovador, liderazgo en la toma de decisiones, poder de comunicación.
EXPERIENCIA	Mínimo de tres años de experiencia relacionada al cargo.



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 7 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

FUNCIONES DEL CARGO

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Liga Deportiva Cantonal;
2. Es el representante de la Liga Deportiva Cantonal, ante la Asamblea General de la Federación Deportiva Provincial de Guayas;
3. Asegurar la implantación de procedimientos que contemplen las acciones de control para precautelar el uso eficiente de los recursos materiales y financieros;
4. Presentar al Directorio, para su aprobación los planes, programas, reglamentos y variaciones al presupuesto general de la Institución tendientes a mejorar la administración de los recursos humanos, materiales y económicos de propiedad de la Entidad;
5. Tramitar, a favor de la entidad, cuando fuere el caso de las herencias, legados y donaciones;
6. Presidir las sesiones de la Asamblea General y las del Directorio;
7. Legalizar con una sola firma los documentos oficiales de la Entidad que le corresponda suscribir;
8. Supervisar el movimiento económico y técnico de la Liga Deportiva Cantonal;
9. Autorizar las adquisidores de bienes y servicios o ejecución de obras, cuyos montos no superen el valor señalado en el Reglamento Interno que con esa finalidad dicte la Liga;
10. Diseñar, someter a aprobación del Directorio e implementar los procedimientos que se contemplen los controles previos y concurrentes indispensables;
11. Suscribir, conjuntamente con el síndico, los contratos en representación de la entidad deportiva, para la adquisición de bienes, servicios o la ejecución de obras, cuyos montos no superen los MIL QUINIENTOS 00/100, para lo cual deberá contar previamente con la autorización del Directorio;
12. Presentar a la Asamblea General Ordinaria su informe de labores de cada año;
13. Vigilar las actividades de Tesorería, Secretaria y demás dependencias de la Liga Deportiva Cantonal; y, hacer las recomendaciones que sean necesarias en cada caso;
14. Informar al Directorio las anomalías que encuentre, para su solución;
15. Firmar conjuntamente con el secretario, las actas respectivas.



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 8 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO – DA

CARGO	Administrador
ÁREA	Departamento Administrativo
REPORTA A:	Presidente
SUPERVISA A:	Contador, Secretaria, Tesorero y Bodeguero

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	Tener título académico de tercer nivel en Administración o Finanzas.
FORMACIÓN	Tener dominio en planificación del Plan Operativo Anual (POA), así como también de negociación.
HABILIDADES	Saber tomar decisiones en los momentos de mayor presión, capacidad de proyección financiera, poder de comunicación.
EXPERIENCIA	Tener al menos cuatro años de experiencia en actividades relacionadas al campo administrativo financiero.



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 9 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

FUNCIONES DEL CARGO

1. Responder ante el Presidente por el manejo eficaz y eficiente de los Recursos asignados.
2. Dar a conocer los resultados de los respectivos estados financieros.
3. En conjunto con el Presidente elaborar el Plan Operativo Anual, que serán presentados ante el Directorio y por consiguiente al Ministerio del Deporte.
4. Elaborar informes de gestión mensuales presentados ante el Directorio.
5. Supervisar el cumplimiento de las actividades administrativas delegadas.
6. Definir parámetros para la utilización de los recursos asignados.
7. Establecer las medidas necesarias para salvaguardar los recursos económicos y físicos.
8. Participar en todas las Asambleas a las que citen.
9. Controlar el uso del Presupuesto asignado para las diferentes actividades a realizar.
10. Detectar situaciones o mal funcionamientos y brindar posibles soluciones que ayudaran a regular y encaminar el proceso nuevamente.
11. Controlar y dar seguimiento a los equipos y demás equipamiento deportivo que se encuentre disponible.
12. Cumplir con los compromisos que se tengan con proveedores y entidades financieras que se tengan.
13. Toma de decisiones de carácter financiero en conjunto con el Presidente de la Liga Deportiva Cantonal.



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 10 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

CARGO	Contador
ÁREA	Departamento Administrativo
REPORTA A:	Administrador
SUPERVISA A:	

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	Tener título académico de tercer nivel como Contador Público o Ingeniero Comercial.
FORMACIÓN	Tener pleno conocimiento sobre las Normas Internacionales de Información Financiera y su aplicación en el sector público.
HABILIDADES	Adaptabilidad, responsabilidad y confidencialidad en cuanto a la información que maneja.
EXPERIENCIA	Deberá contar con un mínimo de dos años de experiencia laboral.



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 11 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

FUNCIONES DEL CARGO

1. La elaboración de los estados financieros que serán presentados ante el Administrador y Presidente de la Liga Deportiva Cantonal tanto anual como mensual.
2. Registrar, clasificar e interpretar todo tipo de información financiera que ingrese a la Liga Deportiva Cantonal.
3. Llevar los libros contables de acuerdo a las Normas Internaciones de Información Financiera.
4. Presentar información tributaria y declaraciones al Servicio de Rentas Internas del País.
5. Operar el Sistema Contable – Financiero que disponga la Administración
6. Acudir a las capacitaciones que el Ministerio del Deporte así requiera.
7. Organizar y verificar todos los documentos o soportes contables que ingresen.
8. Verificar que la contabilidad se lleve de acuerdo a la legislación del país.
9. Digitar toda información contable.
10. Preparar pago de nómina y servicios públicos.
11. Realizar conciliaciones bancarias.
12. Cerrar los Estados Financieros al final de cada periodo y presentar informe al Administrador.



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 12 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

CARGO	Secretaria Administrativa
ÁREA	Departamento Administrativo
REPORTA A:	Administrador, Presidente
SUPERVISA A:	Mensajero, Conserje

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	Contar con título académico al menos de segundo nivel en secretariado.
FORMACIÓN	Poseer técnicas secretariales que servirán de ayuda para el desenvolvimiento de su trabajo; tener conocimiento en computación.
HABILIDADES	Tener buenas relaciones humanas, eficiencia y proactividad.
EXPERIENCIA	No es necesaria la experiencia para este cargo.



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 13 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

FUNCIONES DEL CARGO

1. Redactar oficios, actas, avales, anuncios y otros documentos que se requieran.
2. Recibir y enviar cualquier tipo de correspondencia.
3. Realizar y recibir llamadas telefónicas.
4. Llevar la agenda de compromisos de su superior.
5. Toma mensajes.
6. Realizar y atender tramites.
7. Atender y proveer de información a los deportistas, personal y público en general.
8. Apoyar en la organización de reuniones y diferentes acontecimientos.
9. Convocar a reuniones de Directorio por disposición del Presidente.
10. Archivar todo tipo de documento o correspondencia enviada y recibida.
11. Llevar el control de caja chica.
12. Controlar el suministro de materiales de oficina.
13. Tramitar pasajes, hospedaje y viáticos en caso de que se requiera.
14. Inscribir a los deportistas a los diferentes programas o cursos que deseen.



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 14 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

DEPARTAMENTO DE COORDINACIÓN - DC

CARGO	Coordinador
ÁREA	Departamento de coordinación
REPORTA A:	Presidente
SUPERVISA A:	Asistente de coordinación, Entrenadores.

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	Ser profesor de educación física con título universitario.
FORMACIÓN	Tener conocimiento en la elaboración de planes y programas deportivos, así como la evaluación de su desarrollo. Manejar herramientas informáticas básicas. Contar con métodos y técnicas deportivas aplicables.
HABILIDADES	Mantener destrezas físicas, conocimiento deportivo actual, poder de comunicación.
EXPERIENCIA	Contar con un mínimo de 4 años de experiencia en el campo deportivo.



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 15 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

FUNCIONES DEL CARGO

1. Planificar y organizar actividades deportivas tanto internas como externas al cantón.
2. Coordina y supervisa los programas en el área deportiva.
3. Asesora técnicamente a los profesores/entrenadores.
4. Dispone de charlas para los deportistas.
5. Elabora el cronograma de todas las actividades deportivas de la Liga Deportiva Cantonal.
6. Informar sobre los méritos deportivos obtenidos a lo largo de periodo sobre las diferentes competencias y programas.
7. Organizar y supervisar el inicio de nuevos periodos de cursos vacacionales.
8. Supervisar y distribuir actividades.
9. Elaborar informes regulares de las actividades ejecutadas.



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 16 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

CARGO	Asistente de Coordinador
ÁREA	Departamento de Coordinación
REPORTA A:	Coordinador
SUPERVISA A:	

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	Tener como mínimo título de bachillerato.
FORMACIÓN	Tener conocimiento en el manejo de herramientas básicas de computación.
HABILIDADES	Saber trabajar en equipo, mantener buenas relaciones humanas, poder de comunicación.
EXPERIENCIA	No es necesaria la experiencia para este cargo.



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 17 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

FUNCIONES DEL CARGO

1. Apoyará al coordinador en todo lo que se requiera.
2. Cumplirá con las tareas que se le impongan de forma eficiente.
3. Colaborará en actividades de organización y supervisión.
4. Demás actividades que disponga el coordinador.



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 18 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

DEPARTAMENTO MÉDICO - DM

CARGO	Doctor
ÁREA	Departamento Médico
REPORTA A:	Presidente
SUPERVISA A:	Psicólogo

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	Tener título profesional en medicina general o fisioterapéutica.
FORMACIÓN	Tener conocimiento en traumatología y fisioterapia.
HABILIDADES	Saber comunicarse, poder relacionarse con los demás, ser amable, tener sentido de responsabilidad absoluta.
EXPERIENCIA	Contar con experiencia de un año mínimo en asistencia médica.



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 19 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

FUNCIONES DEL CARGO

1. Realizar consultas médicas a los deportistas y personal cuando estos lo requieran.
2. Diagnosticar y prescribir tratamientos y medicinas a los deportistas y personal.
3. Envía a sus pacientes a consultas especializadas cuando sea necesario.
4. Llevar un control periódico de consultas y registro de los deportistas y del personal.
5. Dar seguimiento a los tratamientos propuestos a los deportistas, a través de consultas previamente fijadas.
6. Dar asistencia en casos de emergencia.
7. Administrar medicinas y aplicar tratamientos.
8. Llevar registro de historiales médicos de los deportistas.
9. Realizar certificados médicos cuando se necesiten.
10. Solicitar medicinas cuando se requieran en la unidad.
11. Elabora informes regulares de actividades realizadas.



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 20 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

CARGO	Psicólogo
ÁREA	Departamento Médico
REPORTA A:	Doctor, Presidente
SUPERVISA A:	

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	Tener título de tercer nivel en Psicología.
FORMACIÓN	Contar con metodologías y técnicas y de investigación.
HABILIDADES	Saber comunicarse, contar con buenas relaciones humanas, sentido de confidencialidad.
EXPERIENCIA	Contar con experiencia mínima de cuatro años en la aplicación del área.



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 21 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

FUNCIONES DEL CARGO

1. Realizar exámenes en el campo psicosocial, socio dinámica, así como institucional.
2. Asesorar y orientar al personal o a los deportistas que acudan a él.
3. Coordinar actividades de psicoterapias.
4. Participa en el estudio del contenido de medios y efectos de comunicación de grupos.
5. Dictar charlas de orientación psicológica con se requiera.
6. Llevar registros de consultas de todos los pacientes.
7. Elaborar informes regulares de las actividades elaboradas.



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 22 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

DEPARTAMENTO TÉCNICO - DT

CARGO	Entrenador
ÁREA	Departamento Técnico
REPORTA A:	Coordinador, Presidente
SUPERVISA A:	

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	Ser profesores o instructores correspondientes a la rama en la que impartirá sus conocimientos.
FORMACIÓN	Contribución en la educación del atleta no solamente en el ámbito deportivo, sino también brindando consejos de superación, principios y valores.
HABILIDADES	Comunicación con el deportista brindándoles seguridad y confianza.
EXPERIENCIA	Contar con un mínimo de un año en la enseñanza deportiva.



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 23 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

FUNCIONES DEL CARGO

1. Impartir sus conocimientos de manera fluida a deportista.
2. Atender a los padres de familia cuando estos requieran reunirse.
3. Citar a los representantes de los deportistas cuando el caso lo amerite.
4. Llevar una planificación de lo que va a enseñar.
5. Estimular la participación de los deportistas en las diferentes actividades que se ofrecen.
6. Manejar situaciones y problemas que se presenten con criterios éticos.
7. Mantenerse actualizado permanentemente en cuanto a nuevas técnicas y metodologías.
8. Preparación y evaluación de las clases impartidas, así como también de las diversas actividades, manteniendo el nivel de calidad que se requiere.
9. Presentarse puntualmente a sus clases, reuniones y las demás actividades.
10. Entregar informes correspondientes al trabajo realizado.
11. Participar en los cursos de capacitación que programen, ya sea por parte de la Liga Deportiva Cantonal o por el Ministerio del Deporte específicamente.



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 24 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

DEPARTAMENTO DE SERVICIO - DS

CARGO	Bodeguero
ÁREA	Departamento de Servicio
REPORTA A:	Administrador, Entrenadores
SUPERVISA A:	

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	Contar al menos con el título de bachillerato.
FORMACIÓN	Manejar sistemas utilitarios como: Word y Excel. Manejo de inventarios.
HABILIDADES	Poder de comunicación, buenas relaciones humanas, responsabilidad absoluta.
EXPERIENCIA	No es necesaria la experiencia para este cargo.



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 25 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

FUNCIONES DEL CARGO

1. Verificar que todos los implementos deportivos este almacenados diariamente.
2. Velar por el buen estado del equipamiento deportivo a su cargo.
3. Realizar reportes de entrega y recepción cuando los implementos deportivos salgan de las instalaciones.
4. Detectar deficiencias encontradas en los equipos deportivos.
5. Realizar informes de obsolescencia o daños cuando estos se presenten.
6. Mantener clasificados los implementos deportivos por categorías, para evitar la mezcla de ítems.



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 26 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

CARGO	Mensajero
ÁREA	Departamento de Servicio
REPORTA A:	Secretaria
SUPERVISA A:	

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	Contar al menos con el título de bachillerato.
FORMACIÓN	Contar con licencia de conducción.
HABILIDADES	Responsabilidad absoluta, mantener buenas relaciones laborales.
EXPERIENCIA	No es necesaria la experiencia para este cargo.



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 27 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

FUNCIONES DEL CARGO

1. Recibir y entregar documentos o correspondencia que se le asignen.
2. Realizar pagos a las diferentes instituciones.
3. Atender diligencias que se presenten.
4. Mantener en buen estado el vehículo asignado.



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 28 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

CARGO	Conserje
ÁREA	Departamento de Servicio
REPORTA A:	Secretaria
SUPERVISA A:	

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	Contar al menos con el título de bachillerato.
FORMACIÓN	Reparaciones menores y limpieza de superficies deportivas.
HABILIDADES	Tener disposición para trabajar y mantener buenas relaciones humanas.
EXPERIENCIA	No es necesaria la experiencia para este cargo.



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 29 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

FUNCIONES DEL CARGO

1. Realizar la limpieza a las diferentes oficinas en el área administrativas diariamente.
2. Mantener asados los servicios higiénicos.
3. Riego de las canchas de futbol.
4. Abren y cierran las puertas de las instalaciones.
5. Recoger y sacar la basura.



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 30 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

DIRECTORIO – DI

CARGO	Vicepresidente
ÁREA	Directorio
REPORTA A:	Presidente
SUPERVISA A:	

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	Tener título de tercer nivel.
FORMACIÓN	Mostrar cualidades de compromiso, liderazgo, responsabilidad absoluta y toma de decisión, para con las actividades que se presenten.
HABILIDADES	Flexibilidad, compromiso y liderazgo en la toma de decisiones, poder de comunicación.
EXPERIENCIA	Contar con un mínimo de dos años de experiencia laboral.



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 31 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

FUNCIONES DEL CARGO

1. El Vicepresidente colaborará con el Presidente en todos los actos y funciones encomendadas por las autoridades de la Liga;
2. El Vicepresidente podrá subrogar al Presidente, en caso de ausencia por enfermedad, renuncia o cualquier otro impedimento de este. Tendrá las mismas atribuciones y obligaciones que el Presidente, durante el tiempo que dure la subrogación. En caso de ausencia definitiva del Presidente, el Vicepresidente asumirá la Presidencia hasta la terminación del periodo para el cual fue elegido.
3. Son facultades de Vicepresidente:
 - a) Presidir la Comisión Económica y Técnica de la Liga Cantonal;
 - b) Colaborar con las acciones de la Presidencia;
 - c) Las demás funciones que le asignen el Estatuto y Reglamento Interno General.



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 32 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

CARGO	Secretario(a)
ÁREA	Directorio
REPORTA A:	Presidente, Vicepresidente
SUPERVISA A:	

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	Contar con título académico al menos de segundo nivel.
FORMACIÓN	Tener conocimiento en herramientas básicas de computación (Word, Excel,...etc.).
HABILIDADES	Tener buenas relaciones humanas, eficiencia y proactividad.
EXPERIENCIA	No es necesaria la experiencia para este cargo.



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 33 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

FUNCIONES DEL CARGO

1. Actuar como tal en las sesiones de la Asamblea General, y el Directorio sin derecho a voto, será quien convoque sesiones. Las convocatorias se harán en forma prescrita en este estatuto y llevaran las firmas del Presidente y Secretario de la Liga;
2. Llevar separadamente un libro de actas de sesiones de la Asamblea General, de Directorio y otro que a su juicio creyera convenientes. Llevará además el libro de registros de los clubes filiales.
3. Llevar la correspondencia oficial y documental de la Liga;
4. Tener a su cargo el archivo de la Liga y el inventario completo de la misma;
5. Suscribir junto al Presidente las actividades respectivas;
6. Publicar los avisos que disponga la Asamblea General, el Directorio, las Comisiones y el Presidente de la Liga;
7. Conceder copias certificadas de los documentos de la Liga, previa autorización del Presidente;
8. Facilitar al Directorio y al Presidente los datos y documentos necesarios para sus informes y deliberaciones;
9. Informar a los socios sobre las disposiciones de la Asamblea General, del Directorio, de las Comisiones y del Presidente de la Liga, sobre asuntos que deben ser conocidos por estos;
10. Notificar por escrito a la Asamblea General; a los Presidentes de las Comisiones; y, a los clubes afiliados, las sanciones y penas impuestas por el Directorio. Hacer conocer los acuerdos, votos de aplauso y demás resoluciones que la Asamblea General y el Directorio hubiese expedido, al mismo tiempo comunicar nombramientos y enviar comunicaciones;
11. Comunicar a Tesorería el ingreso y salida de los clubes filiales;
12. Llevar en orden alfabético un registro de todos los clubes filiales;
13. Llevar establecidas en el presente Estatuto, Reglamento Interno, por la Asamblea General, Directorio, las Comisiones y el Presidente.



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 34 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

CARGO	Tesorero
ÁREA	Directorio
REPORTA A:	Administrador, Presidente
SUPERVISA A:	

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	Tener título académico de tercer nivel como Contador Público o Ingeniero Comercial.
FORMACIÓN	Técnicas de cobranzas y recaudación.
HABILIDADES	Responsabilidad y confiabilidad en cuanto al manejo de fondos.
EXPERIENCIA	Deberá contar con un mínimo de dos años de experiencia laboral.



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 35 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

FUNCIONES DEL CARGO

1. Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades financieras de la Entidad;
2. Someter a consideración del Directorio, los planes y programas de actividades para su aprobación;
3. Asesorar a la Asamblea General, al Directorio, y al Presidente, sobre aspectos de orden financiero;
4. Verificar la legalidad, procedencia y oportunidad de los pagos;
5. Velar que se observen las disposiciones relacionadas con la determinación y recaudación de los ingresos y supervisar que dichas recaudaciones sean depositadas de forma intacta e inmediata;
6. Suscribir los cheques conjuntamente con el Presidente, quienes serán responsables de verificar que el proceso de control interno, previo al desembolso haya sido cumplido y que la documentación este completa, antes de autorizarlos con su firma;
7. Entregar al Presidente de la Liga hasta el 15 de Enero de cada año, los informes financieros, para conocimientos, legalización y aprobación de la Asamblea General;
8. Participar en la elaboración y entrega oportuna de la proforma presupuestaria para la aprobación de la Asamblea General, así como el proyecto de reformas al Presupuesto;
9. Mantener el libro Auxiliar de Bancos actualizado con las correspondientes conciliaciones bancarias mensuales;
10. Controlar la correcta administración de los fondos rotativos y cajas chicas y autorizar su reposición y liquidación;
11. Participar en los avalúos, remates, bajas, transferencias y entregas – recepciones de los bienes de la entidad y sus filiales;
12. Participar en el proceso de contratación para la adquisición de bienes y servicios;



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 36 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

13. Diseñar, implementar y mantener actualizado el sistema específico de Tesorería;
14. Entregar los cheques directamente a los beneficiarios, previa la verificación de: la propiedad, veracidad, legalidad y conformidad de la documentación de sustento y del cumplimiento de las disposiciones legales, a fin de facilitar su identificación y revisión posterior;
15. Establecer salvaguardias físicas para proteger los recursos financieros y demás documentos bajo su custodia;
16. Presentar a Directorio la caución correspondiente, previo al desempeño de sus funciones;
17. Organizar y mantener actualizado el archivo de los documentos relaciones con las operaciones financieras de la Liga;
18. Efectuar la recaudación y liquidación de las especies valoradas;
19. Llevar los libros que sean necesarios para la buena marcha de la contabilidad a su cargo, los mismos que estarán a disposición de la Asamblea General, el Directorio y del Presidente, cuanto estos así lo requieran;
20. Mantener actualizado y valorado un detalle de los bienes y equipos propiedad de la Liga;
21. Recibir y entregar previo a inventario, los libros, fondos y especies a su cargo.



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 37 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

CARGO	Sindico
ÁREA	Directorio
REPORTA A:	Presidente
SUPERVISA A:	

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	Título de tercer nivel en Ciencias Jurídicas.
FORMACIÓN	Especialización o conocimiento en la rama legal deportiva.
HABILIDADES	Asesorías y consultorías permanentes a la Liga Deportiva Cantonal en la parte jurídica.
EXPERIENCIA	Contar con al menos 3 años de experiencia.



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 38 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

FUNCIONES DEL CARGO

1. Representar a la Liga Deportiva Cantonal en todos los asuntos legales que se presenten;
2. Emitir su opinión acerca de consultas que se formulen por parte de la Asamblea General y demás Organismos de la Liga Deportiva Cantonal;
3. Redactar y vigilar que se cumplan los contratos que celebre la Liga Deportiva Cantonal;
4. Asistir con voz informativa a las sesiones de la Asamblea General y Directorio.



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 39 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

CARGO	Vocal
ÁREA	Directorio
REPORTA A:	Presidente
SUPERVISA A:	

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	Contar con al menos título de segundo nivel.
FORMACIÓN	Tener conocimiento en herramientas básicas de computación (Word, Excel,...etc.).
HABILIDADES	Tener buenas relaciones humanas, poder de comunicación.
EXPERIENCIA	No es necesaria la experiencia para este cargo.



	LIGA DEPORTIVA CANTONAL	MF-LDC-001
Página 40 de 40	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 00

FUNCIONES DEL CARGO

1. Concurrir puntualmente a las sesiones de las Asambleas Generales y Directorio;
2. Cumplir puntualmente las disposiciones de la Asamblea General:
3. Reemplazar al Presidente o Vicepresidente en el caso de falta, ausencia o impedimento de estos, en orden de su nombramiento.



4. DIRECCIÓN

4.1. Toma de decisiones

Basándonos en los objetivos planteados, proponemos estrategias a corto y largo plazo según sea el caso, velando siempre por una formación deportiva de alta calidad y contribuyendo con el permanente desarrollo de la Liga Deportiva Cantonal.

OBJETIVO	ESTRATEGIA
Masificación Deportiva	Cada periodo ir aumentando nuevas disciplinas deportivas. Creando expectativa y ampliando las posibilidades de formar deportistas de alto nivel competitivo.
	Adquirir nuevos y mejores equipos deportivos para incrementar la calidad del servicio.
	Construir o redefinir espacios deportivos para optimizar el rendimiento de los deportistas.
Formación Deportiva	Aumentar las categorías deportivas, impulsando la práctica del deporte desde temprana edad.
	Organización de eventos deportivos, ya sea a nivel cantonal o interno, brindando oportunidad de participación a los deportistas, lo cual ayudará en la motivación de continuar con su formación.
	Asimismo participar en todos los eventos a los que seamos invitados, fortaleciendo la formación deportiva continua.

OBJETIVO	ESTRATEGIA
Auspicio Deportivo	Además de asentarse en las redes sociales, crear una página web oficial, mediante el cual se brindará todo tipo de información con referencia a los servicios que se ofrecen, comunicados, anuncios, etc.
	Disponer de la prensa local, con el fin de dar a conocer logros, proyectos y apertura de programas.
	Crear convenios con la empresa privada que nos ayudará con el patrocinio en diferentes aspectos, ya sea de vestuario, alimentación, etc.
Motivación	A través del alcance de becas ofrecidas ya sean por organismos públicos, privados u ofrecimiento propio, para que pueda continuar con su formación en organismos deportivos de más alto nivel, tanto nacional como internacional.
	Participación deportiva en los diferentes campeonatos a asistir u organizados internamente.
	Ofreciendo charlas motivacionales, impulsando el desarrollo físico como psicológico.

4.2. Formación Y Capacitación

PROGRAMA PARA LA CAPACITACIÓN DE ENTRENADORES

Establecer programas de capacitación para los entrenadores en todas las ramas deportivas, sería muy beneficio para la imagen y excelencia académica deportiva en la Liga Deportiva Cantonal.

La elaboración de un programa de capacitación permitirá aumentar conocimientos de los entrenadores, con el propósito de formar deportistas del más alto nivel con preparación de clase mundial.

1. Determinar necesidades concretas.	Nivel de destreza deseada: global o nacional.
	Determinar el número de entrenadores que se van a requerir dentro de la Planificación.
	Recursos e infraestructura y capacitadores.
	Búsqueda constante de diferentes programas o cursos que hayan sido exitosos.
2. Elaborar el plan de capacitación para entrenadores	Será un proyecto a largo plazo
	Deberá ser flexible a las necesidades de los beneficiarios, en este caso los entrenadores/profesores.
3. Recursos disponibles	Del gobierno (Ministerio del Deporte).
	De entidades particulares (Publicidad).
4. Definir la singularidad del programa de capacitación	Nivel de destrezas: medio y avanzado.
	Se basara en: *Conocimiento Técnico deportivo *Metodología del entrenamiento *Práctica
	Se apoyara en diversos temas necesarios como: psicología, nutrición, principios básicos del entrenamiento, entre otros.
	Motivar en cuanto al aumento de destrezas, escalando nuevos niveles de conocimientos.
5. Elaborar el Plan	Establecer el nivel de conocimiento y el período para el programa.
	Fijar los recursos para los niveles a dictar.
	Conseguir instructores para cada nivel.
	Obtener avales, pueden ser la Federación Provincial, el Ministerio del Deporte Nacional.

CONTRATACIÓN DE ENTRENADORES EXTRANJEROS

Para aumentar el nivel de competencia en los semilleros de la Liga Deportiva Cantonal, es necesario tener en cuenta en qué posición se encuentran los actuales entrenadores, saber hasta qué punto llega su nivel de experiencia en la enseñanza de nuevos métodos deportivos.

Un programa factible para extender el nivel de conocimiento es contemplar la posibilidad de disponer de servicios extranjeros que aumenten el rendimiento deportivo.

Poniendo en perspectiva mencionado programa hemos estudiado las ventajas y desventajas de acoger entrenadores extranjeros:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Disposición inmediata de personas con experiencia.	Desconocimiento de la cultura nacional y local.
Modelo de entrenadores para instructores más jóvenes.	Inconvenientes con la comunicación, dependiendo del idioma.
Aumento de motivación en los deportistas.	No se les da oportunidad a entrenadores locales.
Aplicación de métodos foráneos no implantados en el país.	Estancia puede ser limitada.
Costos módicos de sueldo.	Costos elevados de contratación.
Sencilla acomodación al medio.	Difícil adaptación al medio.
Poseer reconocimiento local, si obtiene buenos resultados.	Poseer reconocimiento externo, si obtiene buenos resultados.

5. CONTROL

5.1. Evaluación de Desempeño

5.1.1. Formato de Encuesta

LIGA DEPORTIVA CANTONAL

Encuesta No. 1

“Desempeño de la Administración”

Dirigida a: Personal perteneciente a la Liga

Objetivo: Evaluar el nivel de desempeño que tiene nuestro personal con respecto a las actividades que realizan, el ambiente laboral y el trato que reciben por parte de sus superiores.

Instrucciones: Marcar con un “X” la opción que mejor describa la situación actual de la organización.

De acuerdo a: Lugar de trabajo

1. ¿El trabajo dentro de mi área está bien organizado?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

2. ¿Mis funciones y responsabilidades se encuentran bien definidas?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

3. ¿Dentro de mi área las cargas de trabajo se encuentran bien distribuidas?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

4. ¿Puedo desenvolverme adecuadamente en mi puesto de trabajo?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

De acuerdo a: Dirección del área

5. ¿El encargado de mi área posee total dominio de sus funciones?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

6. ¿El encargado de mi área soluciona los problemas de manera eficaz?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

7. ¿El encargado de mi área delega de forma eficaz las funciones?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

8. ¿El encargado de mi área toma decisiones con la participación del personal?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

9. ¿El encargado de mi área mantiene informado al personal sobre asuntos que afectan a mi unidad?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

De acuerdo a: Ambiente de trabajo

10. ¿La relación entre los compañeros de trabajo es buena?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

11. ¿Existe cooperación en el área de trabajo?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

12. ¿Le resulta fácil opinar?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

13. ¿El ambiente de trabajo le provoca stress?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

De acuerdo a: Comunicación

14. ¿Existe facilidad de comunicación con el responsable de su área?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

15. ¿Internamente la comunicación le es buena?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

16. ¿Recibe información necesaria para lograr desarrollar correctamente sus tareas?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

17. ¿Tengo conocimiento de las actividades que realizan otras áreas?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

De acuerdo a: Condiciones ambientales

18. ¿Las instalaciones en mi área me facilitan el trabajo?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

19. ¿Considero que las condiciones de trabajo de mi área son seguras?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

20. ¿Las herramientas e instrumentos informáticos que utilizo son apropiados para mi trabajo?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

De acuerdo a: Motivación

21. ¿Se reconocen las tareas y actividades que efectúo?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

22. ¿Me encuentro motivado para efectuar mi trabajo?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

23. ¿Cuándo implanto una mejora en mi trabajo se me reconoce?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

24. ¿Las condiciones laborales son agradables (Sueldos...etc.)?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

25. ¿Me son satisfactorias el reconocimiento y nombre de la LDC externamente?

- Desacuerdo
- Indiferente
- Acuerdo

2.1.1.1. Cuadro de Mando Integral

Se aplicará como un sistema de control para la Liga Deportiva Cantonal un Cuadro de Mando Integral que les permita a la Administración de la misma, evaluar sus procedimientos y mejorar de manera continua sus procesos optimizando la calidad de la atención a los clientes o en este caso a los deportistas y cumpliendo con los planes financieros planeados o proyectados.

Examinando el desarrollo de la organización desde varias perspectivas, permitiendo planificar estrategias a mediano y largo término, además de permitirnos obtener información necesaria para tomar decisiones y evadir complicaciones innecesarias.

PERSPECTIVAS QUE COMPONEN AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Las perspectivas son las áreas clave de la organización, que nos van a permitir relacionar los objetivos de todas las áreas de las que se compone.

Las cuatro perspectivas que posee el cuadro de mando integral permitirán que se mantenga un equilibrio entre los objetivos que se ha impuesto la empresa ya sea a corto y/o largo plazo y, entre los resultados que se anhela alcanzar en conjunto con las iniciativas que se plantearan para conseguirlos.

1. Financiera

Nos centraremos en la correcta administración de los recursos designados, sacándoles el mayor provecho, invirtiéndolos principalmente en lo que influya de sobremanera en el lograr cumplir con la misión de nuestra organización y acercándonos hacia nuestros objetivos.

Optimizar costos y gastos es siempre un desafío pero no es imposible de lograr si nos mantenemos claros en lo que queremos alcanzar.

2. Cliente

Siempre será de gran importancia el saber si nuestros clientes están totalmente satisfechos con el servicio que brindamos, ya que de esta manera lograremos posicionarnos y mantenernos relevantes en la vista del público.

3. Procesos Internos

Evaluaremos el desarrollo de las áreas que componen la organización, vigilando el fiel cumplimiento de todas sus actividades designadas.

Observando que las actividades realizadas este alineadas hacia el cumplimiento de los objetivos impuestos.

4. Aprendizaje y Crecimiento

En esta perspectiva nos referiremos a los recursos que nos generaran valor como lo son la tecnología y las personas.

Los instructores en la organización mantienen un rol importante, así como también la creación de una buena atmosfera de trabajo.

Iniciativas

	Objetivo	Iniciativa	
PERSPECTIVA FINANCIERA	Velar por el buen uso de los recursos otorgados y la optimización de estos.	ALCANCE	Planificación del presupuesto, asignación y distribución de los mismos.
		FRECUENCIA	Se efectuará de manera mensual
		RESPONSABLE	Administración
		PROCEDIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir una estrategia de gastos. ✓ Limitar los gastos que sean innecesarios. ✓ Reconocimiento de autorizaciones. ✓ Análisis de valor agregado para los gastos realizados o por realizar.
PERSPECTIVA CLIENTES	Masificar el deporte en el cantón, incrementando el interés deportivo y mejorando el servicio que ofrecemos.	ALCANCE	Llegar a los niños y jóvenes satisfaciendo sus ambiciones en la práctica del deporte.
		FRECUENCIA	Se realizará cada vez se haga un monitoreo y no se esté cumpliendo con lo trazado.
		RESPONSABLE	Coordinador Técnico
		PROCEDIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación de cada actividad reconociendo fallas. ✓ Atender las de mayor impacto que impiden el cumplimiento del objetivo. ✓ Generar posibles soluciones. ✓ Poner en práctica las medidas necesarias. ✓ Dar seguimiento.
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Cumplir y alcanzar los objetivos formulados, las metas determinadas al inicio de cada periodo, y regularizar los procesos establecidos.	ALCANCE	El área operativa y Administrativa.
		FRECUENCIA	Se ejecutará de manera anual.
		RESPONSABLE	Administrador
		PROCEDIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Valoraciones mensuales de las actividades. ✓ Compromiso del personal. ✓ Informes de las actividades periódicamente. ✓ Capacitaciones generales.
PERSPECTIVA DESARROLLO Y APRENDIZAJE	Buscar que los colaboradores y principalmente los profesores a que estén a un máximo nivel de sus capacidades profesionales.	ALCANCE	Se aplicará cuando sea necesario subir la categoría de las técnicas utilizadas cuando ya se vuelvan obsoletas.
		FRECUENCIA	Al final de las competencias en las que se participe.
		RESPONSABLE	Coordinación Técnica y Equipo de entrenadores.
		PROCEDIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Retroalimentación de lo ya enseñado. ✓ Investigación para el enriquecimiento de nuevas conocimientos. ✓ Capacitaciones según lo requerido. ✓ Mantenimiento de Infraestructura necesaria para las nuevas prácticas acogidas.

Indicadores

	No.	Objetivo Estratégico	Finalidad	Responsable	Indicador (fx100)	Meta	Periodicidad
Perspectiva Financiera	1	Dar prioridad a las actividades de mayor impacto.	Conocer el porcentaje de presupuesto a actividades clave	Administración	$\frac{\text{Monto de Inversión de actividades claves}}{\text{Monto Total de presupuesto}}$	≥ 60%	Anual
	2	Cumplir con planes y metas proyectadas.	Conocer el porcentaje de ejecución por actividad.	Administración	$\frac{\text{Monto de ejecución del presupuesto por área}}{\text{Monto del presupuesto del área}}$	≥ 90%	Anual
	3	Mantener solo los gastos más importantes.	Conocer el porcentaje de gastos que son relevantes.	Administración	$\frac{\text{Monto de gastos que agregan valor}}{\text{Monto total del presupuesto}}$	≥ 80%	Mensual
Perspectiva Clientes	4	Masificación Deportiva	Reconocer el número de nuevos deportistas.	Administración	$\frac{\text{No. Deportistas Nuevos}}{\text{No. Total de Deportistas}}$	≥ 10%	Anual
	5	Nivel de retención de deportistas	Conocer la cantidad de deportistas que siguen confiando en nuestro proceso de formación.	Administración	$\frac{\text{No. Deportistas a fin de año} - \text{Deportistas Nuevos}}{\text{No. Deportistas al inicio de año}}$	≥ 95%	Anual
	6	Mejorar el servicio que se ofrece a la comunidad	Conocer el nivel de satisfacción de los deportistas.	Administración	$\frac{\text{No. Deportistas Satisfechos}}{\text{No. Total de Deportistas}}$	≥ 90%	Anual
	7	Analizar la capacidad de respuesta	Capacidad de respuesta ante quejas y reclamos obtenidos.	Administración	$\frac{\text{No. problemas resueltos}}{\text{No. reclamos recibidos}}$	≥ 95%	Mensual

	No.	Objetivo Estratégico	Finalidad	Responsable	Indicador (fx100)	Meta	Periodicidad
Perspectiva Procesos Internos	8	Cumplir con las metas establecidas.	Conocer el porcentaje de metas cumplidas con relación al POA	Administración	$\frac{\text{No. metas alcanzadas}}{\text{No. Total metas propuestas}}$	≥ 95%	Anual
	9	Aumentar el compromiso de los colaboradores de la organización.	Conocer el porcentaje de personal que reconoce los objetivos implantados	Administración	$\frac{\text{No. personal conoce los objetivos}}{\text{No. Total de colaboradores}}$	≥ 85%	Anual
	10	Mejorar y medir los procesos.	Conocer el nivel de utilización de herramientas administrativas para la medición del desempeño	Administración	$\frac{\text{No. indicadores utilizados}}{\text{No. Total de indicadores establecidos}}$	≥ 100%	Semestral
			Conocer el nivel de efectividad de las estrategias	Administración	$\frac{\text{No. estrategias efectivas}}{\text{No. estrategias utilizadas}}$	≥ 95%	Anual
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	11	Nivel de retención de personal clave.	Retener personal clave ya sean profesores o administrativo.	Administración	$\frac{\text{No. personal al final del periodo} - \text{No. personal al inicio}}{\text{No. Colaboradores al inicio de periodo}}$	≥ 95%	Anual
	12	Mantener al personal capacitado para que logre ofrecer el máximo de sus capacidades.	Conocer la inversión en capacitaciones del personal	Administración	$\frac{\text{No. Entrenadores Capacitados}}{\text{No. Entrenadores programado para capacitación}}$	≥ 95%	Anual
	13	Invertir lo máximo posible en fomento deportivo.	Conocer porcentaje utilizado en equipamiento deportivo	Administración	$\frac{\text{Monto otorgado al fomento deportivo}}{\text{Monto Total del Presupuesto}}$	≥ 35%	Anual

