

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE QUITO**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL PARA LA  
COMISION DE DIVISIONES FORMATIVAS DE LIGA DEPORTIVA  
UNIVERSITARIA, UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO”**

**AUTORES:**

**JUAN CARLOS ARBOLEDA ROJAS**

**CARLA ALEJANDRA BARRENO GUERRERO**

**DIRECTORA:**

**ALEXANDRA CASARES E.**

**Quito, noviembre del 2013**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACION DE USO DEL TRABAJO DE GRADO**

Nosotros autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Quito, Octubre del 2013

---

Juan Carlos Arboleda Rojas

Ci: 1716962913

---

Carla Alejandra Barreno Guerrero

Ci: 1718245812

## **DEDICATORIA**

Este presente trabajo lo dedico a mis padres, quienes han sido mi soporte en toda mi carrera como estudiante y el apoyo emocional para mi formación profesional; a mi hermana y a mi sobrino quienes me han brindado su motivación para que día a día siga adelante y pase los obstáculos que se me han presentado.

Juan Carlos Arboleda Rojas

Dedico este trabajo a mis padres, los cuales han guiado mi camino con su luz, dándome todo su apoyo incondicional en lo largo de mi carrera profesional como personal, los cuales con su ejemplo de vida han hecho de mi una persona capaz de lograr lo inalcanzable tan solo con soñarlo. A Dios por ser mi fuerza interna y no dejarme decaer en momentos de debilidad.

Carla Alejandra Barreno Guerrero

## **AGRADECIMIENTO**

Para el desarrollo de este presente trabajo, agradecemos cordialmente a Liga Deportiva Universitaria de Quito por el apoyo y la paciencia de abrirnos las puertas para tener conocimiento de cómo se manejan internamente sus funciones de esta respetada institución con el fin de garantizar la optimización de la información entregada y poder de esta manera tener una visión más clara en tener una propuesta de mejora en sus funciones en el área aplicada

Agradecemos a nuestra tutora Ing. Alexandra Casares., Msc por apoyar con todos sus conocimientos y a la vez dándonos motivación en el desarrollo de este trabajo, lo cual nos ha demostrado que con empeño y dedicación se puede llegar a cumplir con los objetivos.

Agradecemos a la Universidad Politécnica Salesiana, por brindarnos su excelencia académica y hacer de nosotros unos buenos cristianos durante el trayecto de nuestra carrera en la formación como profesionales.

Juan Carlos Arboleda Rojas

Carla Alejandra Barreno Guerrero

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1 .....	3
EL PROBLEMA.....	3
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Formulación del problema .....	3
1.3 Objetivos .....	4
1.3.1 Objetivo general.....	4
1.3.2 Objetivos específicos .....	4
1.4 Justificación.....	5
1.5 Marco teórico .....	5
1.5.1 Gestión de los procesos de una organización.....	8
1.5.2 Definición del proceso .....	9
1.5.3 Mejoramiento continuo de procesos .....	9
1.5.4 Demanda .....	11
1.5.5 Demanda actual.....	11
1.5.6 Servicio – comisiones ldu .....	11
1.5.7 Servicio - recursos humanos ldu .....	13
1.6 Marco conceptual .....	13
CAPÍTULO 2.....	15
ANÁLISIS SITUACIONAL .....	15
2.1 Análisis situacional interno .....	15
2.1.1Historia .....	15
2.1.4 Cultura organizacional.....	26
2.1.5 Diagnóstico de las divisiones formativas .....	30
2.1.6 Influencia de la cultura organizacional sobre el comportamiento del personal administrativo de las divisiones formativas.....	31
2.1.7 Fortalezas y debilidades.....	31
2.2 Análisis situacional externo.....	32

2.2.1 Factor político.....	32
2.2.2 Factor social.....	33
2.2.3 Factor tecnológico .....	35
2.2.4 Factor económico.....	36
2.3 Encuesta aleatoria.....	38
2.4.2 Oportunidades y amenazas .....	49
2.5 Matriz foda .....	50
2.5.1 Matriz de impacto interna (debilidades y fortalezas) .....	51
2.5.2 Matriz de impacto externo (oportunidades y amenazas) .....	53
2.5.3 Matriz de aprovechabilidad .....	54
2.5.4 Matriz de vulnerabilidad.....	56
2.5.5 Hoja de trabajo foda.....	58
2.5.6 Matriz estratégica foda .....	59
CAPÍTULO 3.....	62
PLAN DE MEJORAMIENTO .....	62
3.1 Diseño del plan de mejoramiento.....	62
3.2 Ingeniería del proyecto.....	66
3.2.1 Diagnóstico de las actividades de las divisiones formativas (flujogramas) ....	66
3.2.2 Análisis del diagnóstico de las actividades.....	96
3.2.3 Análisis de procesos .....	96
3.3. Hoja de mejoramiento .....	111
3.4 Matriz de análisis comparativo.....	146
3.5 Beneficio esperado .....	148
3.6 Aplicación de las herramientas en cada proceso mejorado.....	149
3.7 Cultura organizacional (nuestra propuesta).....	149
3.7.1 Misión.....	149
3.7.2 Visión.....	149
3.7.3 Objetivos.....	150
3.7.4 Matriz axiológica.....	151
3.7.5 Políticas.....	153
3.8 Matriz estratégica .....	154

3.9 Propuesta organización .....	158
3.9.1 Organigrama estructural .....	158
3.9.2 Organigrama funcional .....	159
3.9.3 Organigrama de posición .....	160
3.10 Marco legal de la empresa y factores revelantes .....	189
3.10.1 Aspecto legal .....	189
3.10.2 Plan operativo anual poa.....	190
11 Mapa estratégico .....	194
3.12 Levantamiento de inventario y análisis de procesos .....	195
3.12.1 Cadena de valor ldu en base al proceso administrativo.....	195
3.12.2 Inventario de procesos .....	196
3.12.3 Selección de procesos .....	197
3.13 Análisis de los procesos seleccionados .....	201
3.14 Factores de éxitos e indicadores de gestión.....	207
3.14.1 Indicadores de gestión .....	208
CAPÍTULO 4.....	209
ESTUDIO ECONÓMICO .....	209
4.1 Hoja de costos por minuto e ingresos.....	209
4.1.1 Costo de personal.....	210
4.1.2 Costo operacional .....	211
4.1.3 Costos totales .....	212
4.1.4 Ingresos totales .....	213
4.1.5 Beneficios .....	213
CONCLUSIONES .....	214
RECOMENDACIONES.....	215
LISTA DE REFERENCIAS .....	216

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.El primer equipo, el primer uniforme.....	22
Gráfico 2. Equipo de 1990.....	28
Gráfico 3. Campeón de 1999.....	30
Gráfico 4. Personas que conocen las divisiones formativas.....	48
Gráfico 5. Tiene personal calificado a las divisiones formativas.....	49
Gráfico 6. Conoce usted las categorías de las divisiones formativas.....	50
Gráfico 7. Diseño de un plan de mejoramiento integral.....	51
Gráfico 8. Conoce la situación de las divisiones formativas.....	52
Gráfico 9. Mejora de las estrategias de reclutamiento y selección del personal.....	53
Gráfico 10. Existe un escaso crecimiento en las divisiones.....	54
Gráfico 11. El personal opera con nueva tecnología .....	55
Gráfico 12. El personal conoce sus procedimientos.....	56
Gráfico 13. Organigrama estructural.....	180
Gráfico 14. Organigrama funcional.....	181
Gráfico 15. Organigrama de posición.....	182
Gráfico 16. Mapa estratégico.....	205
Gráfico 17. Cadena de valor.....	206
Gráfico 18. Mapa de procesos seleccionados.....	211

## ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

Flujograma 1. Diagnostico de las actividades.....	76
Flujograma 2. Atención Psicoterapeuta.....	77
Flujograma 3. Gestión de logística.....	79
Flujograma 4. Inscripción a jugadores.....	81
Flujograma 5. Planificación de charlas a los jugadores de la casa de Liga.....	83
Flujograma 6. Reporte de tabla de posiciones.....	85
Flujograma 7. Supervisión a los jugadores de la casa de Liga.....	87
Flujograma 8. Adquisición de indumentaria e implementos deportivos.....	89
Flujograma 9. Captación de jugadores.....	91
Flujograma 10. Contrato a los jugadores.....	93
Flujograma 11. Control de sanciones a los jugadores.....	95
Flujograma 12. Coordinación de indumentaria e implementos deportivos.....	97
Flujograma 13. Coordinación en la alimentación de jugadores.....	99
Flujograma 14. Entrenamiento.....	101
Flujograma 15. Asistencia y médica y manejo de hidratación .....	103
Flujograma mejorado 16. Atención Psicoterapeuta.....	134
Flujograma mejorado 17. Gestión de la logística.....	137
Flujograma mejorado 18. Planificación de charlas a los jugadores de la casa de Liga.....	140
Flujograma mejorado 19. Reporte de tabla de posiciones.....	143
Flujograma mejorado 20. Supervisión a los jugadores de la casa de Liga.....	146
Flujograma mejorado 21. Adquisición de indumentaria e implementos Deportivos.....	150

Flujograma mejorado 22. Contrato a los jugadores.....	154
Flujograma mejorado 23. Control de sanciones a los jugadores.....	157
Flujograma mejorado 23. Coordinación de indumentaria e implementos Deportivos.....	160
Flujograma mejorado 24. Entrenamiento.....	163
Flujograma mejorado 25. Asistencia y médica y manejo de hidratación.....	166

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2. Matriz de impacto externo.....	62
Cuadro 3. Matriz de aprovechabilidad.....	64
Cuadro 4. Matriz de vulnerabilidad.....	66
Cuadro 5. Hoja de trabajo FODA.....	67
Cuadro 6. Matriz estratégica FODA.....	69
Cuadro 7. Caracterización - atención psicoterapeuta.....	78
Cuadro 8. Caracterización - gestión de la logística.....	80
Cuadro 9. Caracterización - inscripción de jugadores.....	82
Cuadro 10. Caracterización - planificación de charlas a los jugadores de la casa de liga.....	84
Cuadro 11. Caracterización - reporte de tabla de posiciones.....	86
Cuadro 12. Caracterización - supervisión a los jugadores de la casa de Liga.....	88
Cuadro 13. Caracterización - adquisición de indumentarias e implementos deportivos.....	90
Cuadro 14. Caracterización - captación de jugadores.....	92
Cuadro 15. Caracterización - contrato a los jugadores.....	94
Cuadro 16. Caracterización - control de sanciones de jugadores.....	96
Cuadro 17. Caracterización - coordinación de indumentaria e implementos deportivos.....	98
Cuadro 18. Caracterización - coordinación en la alimentación de Jugadores.....	100
Cuadro 19. Caracterización – entrenamiento.....	102
Cuadro 20. Caracterización - asistencia médica y manejo de Hidratación.....	104

Cuadro 21. Análisis del proceso (atención psicoterapeuta).....	105
Cuadro 22. Análisis del proceso (gestión de la logística).....	107
Cuadro 23. Análisis del proceso (inscripción de jugadores).....	109
Cuadro 24. Análisis del proceso (planificación de charlas a los jugadores de la casa de liga).....	111
Cuadro 25. Análisis del proceso (reporte de tabla de posiciones).....	113
Cuadro 26. Análisis del proceso (supervisión a los jugadores de la casa de liga).....	115
Cuadro 27. Análisis del proceso (adquisición de indumentarias e implementos deportivos).....	117
Cuadro 28. Análisis del proceso (captación de jugadores).....	118
Cuadro 29. Análisis del proceso (contrato a los jugadores).....	120
Cuadro 30. Análisis del proceso (control de sanciones de jugadores).....	122
Cuadro 31. Análisis del proceso (coordinación de indumentaria e implementos deportivos).....	124
Cuadro 31. Análisis del proceso (coordinación en la alimentación de jugadores).....	126
Cuadro 32. Análisis del proceso (entrenamiento).....	128
Cuadro 33. Análisis del proceso (asistencia médica y manejo de hidratación)	
Cuadro 34. Hoja de mejoramiento - atención psicoterapeuta.....	130
Cuadro 35. Caracterización mejorada – atención psicoterapeuta.....	133
Cuadro 36. Hoja de mejoramiento - gestión de la logística.....	135
Cuadro 37. Caracterización mejorada – gestión de la logística.....	136
Cuadro 38. Hoja de mejoramiento - planificación de charlas a los jugadores de la casa de liga.....	138
Cuadro 39. Caracterización mejorada – planificación de charlas a los	

jugadores de la casa de liga.....	139
Cuadro 40. Hoja de mejoramiento - reporte de tabla de posiciones.....	141
Cuadro 41. Caracterización mejorada – reporte de tabla de posiciones.....	142
Cuadro 42. Hoja de mejoramiento - supervisión a los jugadores de la casa de liga.....	144
Cuadro 43. Caracterización mejorada – supervisión a los jugadores de la casa de liga.....	145
Cuadro 44. Hoja de mejoramiento - adquisición de indumentarias e implementos deportivos.....	147
Cuadro 45. Caracterización mejorada - adquisición de indumentarias e implementos deportivos.....	148
Cuadro 46. Hoja de mejoramiento - contrato a los jugadores.....	151
Cuadro 47. Caracterización mejorada – contrato a los jugadores.....	153
Cuadro 48. Hoja de mejoramiento - control de sanciones de jugadores.....	155
Cuadro 49. Caracterización mejorada – control de sanciones de jugadores.....	156
Cuadro 50. Hoja de mejoramiento - coordinación de indumentaria e implementos deportivos.....	158
Cuadro 51. Caracterización mejorada – coordinación de indumentaria e implementos deportivos.....	159
Cuadro 52. Hoja de mejoramiento – entrenamiento.....	161
Cuadro 53. Caracterización mejorada –entrenamiento.....	162
Cuadro 54. Hoja de mejoramiento - asistencia médica y manejo de Hidratación.....	164
Cuadro 55. Caracterización mejorada – asistencia médica y manejo de hidratación.....	165
Cuadro 56. Matriz de análisis comparativa.....	166
Cuadro 57. Matriz axiológica.....	167
Cuadro 58. Matriz estratégica.....	168
Cuadro 59. Descripción y análisis del puesto – presidente.....	173

Cuadro 60. Descripción y análisis del puesto – secretaria.....	179
Cuadro 61. Descripción y análisis del puesto – preparador de arqueros.....	186
Cuadro 62. Descripción y análisis del puesto – técnicos.....	187
Cuadro 63. Descripción y análisis del puesto – preparador físico.....	188
Cuadro 64. Descripción y análisis del puesto – coordinador logístico.....	189
Cuadro 65. Descripción y análisis del puesto –utilería.....	190
Cuadro 66. Descripción y análisis del puesto – psicólogo.....	191
Cuadro 67. Descripción y análisis del puesto – medico general.....	192
Cuadro 68. Descripción y análisis del puesto – fisioterapista.....	193
Cuadro 70. Descripción y análisis del puesto – vigilancia.....	195
Cuadro 71. Descripción y análisis del puesto – chofer.....	196
Cuadro 72. Plan operativo anual.....	197
Cuadro 73. Novedades detectadas en los subprocesos seleccionados.....	198
Cuadro 74. Hoja de costos por minuto.....	204
Cuadro 75. Hoja de costos de personal.....	217
Cuadro 76. Hoja de costos operacionales.....	219
Cuadro 77. Costos totales.....	220

## RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo de tesis, consiste en un plan de mejoramiento integral para la Comisión de Divisiones Formativas de Liga Deportiva Universitaria en la ciudad de Quito, la cual se dedica a la formación de jugadores para llegar a primera categoría y representar a nuestro País en los juegos nacionales e internacionales, se va a especificar más a fondo el problema principal que tiene la comisión de divisiones formativas. Realizaremos un análisis de toda la historia de Liga así como su cultura organizacional; El club como tal fue fundado en 1930, con el pasar de los años Liga Deportiva Universitaria de Quito se vio en la necesidad de tener su propia cantera de jugadores con la finalidad de formarlos desde pequeños en el área técnica, física y académica y así tener una mayor posibilidad de llegar a primera categoría como buenos jugadores y así poder obtener una ganancia para el equipo ya sea transfiriendo a los jugadores internacionalmente o nacionalmente y obtener una utilidad para las arcas del club. Debido a que las divisiones formativas han perdido a jugadores valiosos por la falta de organización interna y desconocimiento de procesos, indicadores y evaluaciones se ha visto en la necesidad de realizar una mejora a todos los procesos y procedimientos que actualmente manejan en las Divisiones, por tal motivo se ha propuesto realizar un plan de mejoramiento integral a la Comisión de Divisiones Formativas que le brinde lineamientos y controles sea en el caso del área administrativa y técnica, En el plano administrativo se requiere conocer con exactitud cuáles son sus responsabilidades y manejo de proceso que agregan valor hacia el objetivo principal que es la preparación de jugadores mediante la aplicación de una administración por procesos, en el área técnica se necesita conocer como se está evaluando a los jugadores para establecer si son aptos o no de permanecer en el equipo. Se realizara un análisis económico de la situación actual de Liga Deportiva Universitaria y por ende tener un análisis comparativo donde verificaremos que tan factible es la utilización de la gestión por procesos.

## **ABSTRACT**

The development of this thesis consists of a comprehensive improvement plan for the Committee on Formative Divisions Liga Deportiva Universitaria Quito, which is dedicated to training players to come to first class and represent our country in national and international games, it will further specify the main problem is the commission of formative divisions. It will conduct an analysis of the history of Liga and its organizational culture. The club itself was founded in 1930, with the passing of the years LDU Quito was the need to have its own pool of players in order to train them from childhood in the technical, physical, and academic and thus have a greater chance of reaching first category as good players so we can get a win for either team players transferring internationally or nationally and make a profit for club coffers. Because training divisions have lost valuable players for the lack of internal organization and lack of processes, indicators and assessments seen in the need for improvements to all processes and procedures currently in Divisions handled by such reason it has been proposed comprehensive improvement plan to the Commission on Formative Divisions that gives guidelines and controls either in the case of the administrative and technical administratively requires knowing exactly what their responsibilities and process management add value to the primary goal is to prepare players by applying process-administration in the technical area as is necessary to know the players being assessed to establish whether they are suitable or not to remain on the computer. It conducts an economic analysis of the current situation LDU and therefore has a comparative analysis which will verify how feasible is the use of process management.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad una empresa se maneja bajo administración de procesos, en donde se verifica de manera más detallada, cuales son los puntos claves que se presentan en cuanto a las demoras y cuellos de botella que se puedan aparecer por una baja eficiencia en los dueños de cada proceso, lo que impide una salida eficiente en cada una de ellas conociendo los controles que el departamento tiene bajo a su cargo.

De esta manera al aplicarse una administración por procesos bajo una mejora continua en base a cada función que tiene cada responsable, se notará con más firmeza el procedimiento adecuado en un proceso que puede ser de mayor relevancia en el área con lo cual genera valor al momento de su ejecución.

Para Liga Deportiva Universitaria, principalmente para las divisiones formativas es indispensable la implementación de esta metodología debido a que es el corazón de la organización, ya que se encuentran los niños, jóvenes que están empezándose a formar para conseguir el sueño que pocos futbolistas pueden llegar al pertenecer al equipo de primera donde se cristalice su carácter y desempeño institucional, pero para aquello, es necesario conocer cada proceso que se lleva en esta área y poder identificar falencias en cuanto al tiempo y costo que esto puede generar.

Por tal motivo consideramos necesario realizar un levantamiento de información que nos permitirá conocer el estado actual de las divisiones formativas así como también las directrices que se manejan en cada uno de los cargos.

Es importante conocer a manera detallada las funciones, procesos y procedimientos que maneja cada persona para poder identificar las falencias y de tal manera poder mejorarlas.

La motivación principal para poder realizar este proyecto es por dos aspectos, en el campo deportivo nos hemos dado cuenta que Liga deportiva Universitaria desaprovecha el buen talento que hay en la cantera y el segundo aspecto es en la parte administrativa que es identificar las falencias que existe en el departamento y hacerlas más eficientes.

El presente trabajo va a ser desarrollado de la siguiente manera:

- Levantamiento de información
- Caracterización de procesos
- Hoja de mejoramiento de procesos
- Mejoramiento de procesos
- Beneficios

El objetivo principal de la realización de este proyecto es la mejora de los procesos que tiene actualmente Liga Deportiva Universitaria

# CAPÍTULO 1

## EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del problema

El problema principal de la comisión de divisiones formativas de Liga Deportiva Universitaria de Quito, radica en que el personal administrativo y técnico no se basa en una administración por procesos, es decir no conoce específicamente sus procedimientos, y procesos. Sus funciones se encuentran plasmadas pero no tienen un responsable a cargo de las mismas.

Por lo cual sería necesario diseñar un plan de mejoramiento integral que permita la mejora continua que optimizara el rendimiento de los procesos de la comisión de divisiones formativas de Liga Deportiva Universitaria de Quito

### 1.2 Formulación del problema

Liga Deportiva Universitaria de Quito es un club deportivo que tiene como sede la ciudad de Quito, consta de dos principales departamentos administrativo y operativo. Los mismos que se encargan del manejo de sus diferentes procesos como:

El personal Administrativo se encarga de las tomas de decisiones, del manejo eficiente de la parte logística y económica, en esta área también se encuentra todo el personal de limpieza y seguridad

El personal del departamento operativo es el encargado de la formación de los jugadores tanto en el aspecto físico, deportivo, psicológico, educativo y humano.

Actualmente en las divisiones formativas de las comisiones de Liga Universitaria de Quito existe un problema puesto que sus colaboradores no conocen específicamente sus

funciones, por lo cual se genera procedimientos repetitivos que generan una pérdida en tiempo y costo.

Con esta investigación se pretende mejorar todos los procesos que actualmente se manejan en las divisiones formativas así como las relaciones entre sus colaboradores, ocasionando que no existan dificultades al momento de realizar su trabajo basado en el seguimiento, registro y análisis de todas aquellas actividades involucradas en el proceso.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar los criterios que emplea Liga Deportiva Universitaria de Quito en la selección de los procesos institucionales y mejorarlos con el plan integral para conseguir las metas en un tiempo menor al requerido en la actualidad.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar el problema y los principales procesos que se manejan en el área de comisiones para poder determinar las principales falencias del departamento
- Elaborar un estudio de análisis situacional de los procesos, mediante la utilización de herramientas como encuestas y entrevistas con autoridades del área, de modo que se pueda establecer cuál es el grupo objetivo hacia el cual debemos enfocar este mejoramiento.
- Determinar cuál sería el plan integral de mejoramiento que se diseñara en la comisión de divisiones para la mejora de sus procesos.

- Desarrollar un estudio económico, la misma que han de ayudar a determinar: los costos, ingresos, beneficios del club deportivo y poder analizar y establecer los flujos

#### **1.4 Justificación**

El presente trabajo de investigación realiza el estudio de los criterios que emplea Liga Deportiva Universitaria de Quito para tener un mayor control en las comisiones deportivas de sus divisiones menores. Con esto mejorar los tiempos de espera en los procesos de selección de sus clientes internos como también en el mejoramiento de la tecnología y sistematización de los procesos.

El tema está enfocado a todas las categorías que Liga Deportiva Universitaria maneja desde las escuelas de fútbol hasta las formativas, teniendo en cuenta que cada grupo que pertenece a esta subdivisión está conformado por directivos, personal administrativo, cuerpo técnico, jugadores quienes se basan en un proceso de selección, calificación e ingreso para conformar el grupo.

La propuesta: **DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL PARA LA COMISIÓN DE DIVISIONES FORMATIVAS DE LIGA DEPORTIVA UNIVERSITARIA, UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO.** Este trabajo va en dirigido a todas estas categorías, a fin de que las mismas sean reorganizadas con el fin de obtener mejores resultados y que se vean reflejados y coordinados en las actividades diarias que realicen todos sus miembros.

#### **1.5 Marco teórico**

Hoy en día los grandes administradores buscan el éxito empresarial a través de la mejora de los procesos de bienes o servicios, es por esta razón que las organizaciones se han visto en la necesidad de aplicar un plan de mejora que ha de permitir disminuir los costos, obtener mayor cumplimiento en los tiempos de producción y servicios, llegando así a una mayor calidad del producto o servicio.

Por lo tanto el mejoramiento administrativo debe ser claro al crear la misión, visión, objetivos y valores corporativos, visualizando desde su entorno un horizonte más amplio buscando la excelencia y la motivación.

En cuanto se refiere al mundo del futbol se puede definir que el este deporte tuvo inicio a partir del año de 1863, aunque se destaca que su origen se pueden remontar a varios siglos en el pasado, especialmente en las Islas Británicas durante la edad media.

La formación definitiva del fútbol tuvo su momento culminante durante el Siglo XIX. En 1848 representantes de diferentes colegios ingleses se dieron cita en la Universidad de Cambridge para crear el código Cambridge, que funcionaría como base para la creación del reglamento del fútbol moderno.<sup>5</sup> Finalmente en 1863 en Londres se oficializaron las primeras reglas del fútbol.

Desde entonces el fútbol ha tenido un crecimiento constante, hasta llegar a ser el deporte más popular del mundo con unas 270 millones de personas involucradas. Con la realización de la primera reunión de la International Football Association Board en 1886 y la fundación de la FIFA en 1904, el deporte se ha expandido hasta llegar a todos los rincones del mundo. A partir de 1930 se comenzaría a disputar la Copa Mundial de Fútbol, que se convertiría en el evento deportivo con mayor audiencia del planeta.

Una vez que se fundó la organización FIFA, el fútbol se expandió en todos los rincones del mundo, A partir de 1930 se comenzaría a disputar la Copa Mundial de Fútbol, que se convertiría en el evento deportivo con mayor audiencia del planeta.

La pasión y el sentimiento es una de las características más sobresalientes del universo del futbol en los países de Latinoamérica, Las naciones latinoamericanas -con algunos años de diferencia- comienzan a ordenarse en lo político, social y cultural bajo los nuevos principios del capitalismo industrial floreciente. Se dejaría atrás un período de

guerras, revoluciones y sangre derramada. En provecho de una “civilización” basada en las constituciones nacionales, se ordenan las reglas de juego de cada sociedad, tal como en el fútbol.

Tuvo mayor recepción en las grandes ciudades portuarias de América del Sur –Buenos Aires, Montevideo, San Pablo, Río de Janeiro– donde las concentraciones de trabajadores permitían formar los “equipos”. Por ejemplo, en Argentina, en los primeros años del siglo XX se fundaron varios clubes que llegarían a ser los actuales pilares del fútbol nacional, como River Plate, Boca Junior’s, Ferrocarril Oeste, Gimnasia y Esgrima de La Plata y Rosario Central.

No es de extrañar entonces que entre los países más habilidosos en materia futbolística se encuentren Brasil, Argentina y Uruguay. Luego se extendería a México, Colombia, Chile, y Perú, entre otros.

El primer Campeonato Mundial entre naciones en 1930 y ante 70.000 espectadores se jugó en Uruguay, siendo éste coronado campeón del certamen. Otro país de Latinoamérica, Argentina, obtuvo la segunda posición, mientras que Estados Unidos finalizó en la tercera ubicación. (FIFA.COM), (El Futbolin, 2013)

En lo que se refiere al fútbol en el Ecuador Fue un guayaquileño el que trajo la primera pelota a Ecuador y también la motivación suficiente para encender la pasión por este deporte a la masa popular. Nos referimos a Juan Alfredo Wright, quien después de residir en Inglaterra junto a su hermano Roberto, actuó en el Unión Cricket de Lima, Perú. El retorno de ambos a Ecuador (mediados de 1899), incentivó a los jóvenes ecuatorianos a practicar fútbol.

En el año de 1899, el 23 de abril de este año nace la primera institución de práctica de fútbol, el Club Sport Guayaquil. Posteriormente se creó el Club Sport Ecuador y el de la Asociación de Empleados.

Y en el año de 1978, el 26 de mayo de este año se reforman los estatutos y se cambia el nombre de la institución de Asociación Ecuatoriana de fútbol a Federación Ecuatoriana de Fútbol. (FUTBOL TRIPOID)

En Quito podemos encontrar la sede de uno de los equipos más importantes del país como lo es Liga Deportiva Universitaria de Quito, la cual tiene varias subdivisiones como lo son la comisión de divisiones formativas en donde el personal administrativo y de recursos humanos tiene dificultades al manejar sus procesos.

### **1.5.1 Gestión de los procesos de una organización**

Actualmente predomina en el campo de la literatura administrativa la idea de la administración como un proceso. Esto es, como el ejercicio de una serie de actividades interrelacionadas cíclicamente en un esquema lógico, en el que unas actividades preceden a otras. La idea de la administración por proceso concibe a la misma como un camino sistemático y organizado, que comprende una serie de actividades u operaciones orientadas a un cierto fin. (Sadaba, 1999)

La planificación es un proceso racional de toma de decisiones por anticipado, que incluye la determinación de los objetivos de la organización o empresa y la selección de los cursos de acción que debe seguir tanto el sistema global como cada unidad del mismo. Planificar es decidir con antelación que se desea conseguir, que debe hacerse para lograrlo, como, donde, quiere y cuando se hará. (Sadaba, 1999)

La gestión de procesos ha de buscar el factor de éxito. Cuando los empleados reconocen que sus actividades individuales son parte de algo mayor, se alinean en torno a metas comunes:

- La estrategia general de la EMPRESA
- La satisfacción del cliente

La gestión por procesos pretende ser una herramienta para conseguir la calidad total y por ende progresar en un entorno tan confuso, pero que al mismo tiempo significa un reto apasionante. (Fernandez, El control, Fundamento de la gestión por procesos, 2003)

Como vimos la gestión de procesos es determinar lo que nuestros clientes y grupos de interés desean, en el área del fútbol debemos tener claro que los principales intereses de nuestros clientes es que los jugadores tengan un buen desempeño al momento de salir a la cancha y así demostrar su mejor potencial.

### **1.5.2 Definición del proceso**

Un proceso es una serie de causas y condiciones que se dan conjunta y repetidamente para transformar los insumos en resultados. Podemos afirmar que los procesos son los medios por los cuales los productos y servicios llegan al cliente. Encontramos tres tipos de procesos: primarios, de logística y gerenciales. Cuando un producto es otorgado a un cliente externo a la organización, decimos que es un proceso primario, cuando los procesos en cambio, no generan un producto tangible para un cliente externo, pero son esenciales para el gerenciamiento efectivo de los negocios, decimos que son procesos de logística, el tercer grupo de los procesos es el relacionado con la actividad gerencial que apoya a los negocios de la organización definiendo la estrategia. (Mintzberg, 1991)

En el campo del fútbol podemos indicar que Liga deportiva Universitaria maneja el importante proceso de formación de los jugadores, los cuales les inducen en el campo futbolístico y el resultado final es cuando salen a la cancha a dar su mejor potencial.

### **1.5.3 Mejoramiento continuo de procesos**

En un plan de mejoramiento continuo, los miembros del equipo trabajan juntos para identificar y resolver los problemas que comprometen la calidad de atención, de acuerdo con demandas potenciales y reales del usuario. El equipo toma decisiones con base en

datos y no en suposiciones: se usan herramientas de diagnóstico y analíticas que siguen un proceso sistemático. Este enfoque de trabajo en equipo ayuda a las organizaciones a utilizar sus recursos de una manera más eficaz y a mejorar la administración y presentación de servicios. (J., 2005)

El proceso de mejoramiento continuo es una herramienta práctica y poderosa que puede ayudarlo a promover y mantener la calidad en su lugar de trabajo y vida personal. Al interpretar las repercusiones y consecuencias y consecuencias de sus actividades, usted puede determinar si su manera de hacer las cosas es el mejor modo de servir a sus clientes y a su organización. (R, 1996)

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse, como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organización crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes (Barreno, 2013)

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Como podemos observar en las definiciones ya detalladas, el mejoramiento continuo se trata de un cambio que se va a realizar a toda la empresa con el propósito de mejorar los procesos, en lo que se refiere a la comisión de divisiones formativas, queremos aplicar un mejoramiento continuo a los procesos que actualmente manejan para que los mismos se puedan realizar de manera más eficiente y práctica.

Dentro de la importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben

analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

#### **1.5.4 Demanda**

La demanda: "Es la cantidad de bienes o servicios que el comprador o consumidor está dispuesto a adquirir a un precio dado y en un lugar establecido, con cuyo uso pueda satisfacer parcial o totalmente sus necesidades particulares o pueda tener acceso a su utilidad intrínseca" (Andrade S. , 1999)

#### **1.5.5 Demanda actual**

Liga Deportiva Universitaria tiene una extensa demanda de usuarios los cuales son hinchas que compran los tickets para poder ver jugar a su equipo estrella contra sus rivales.

#### **1.5.6 Servicio – comisiones LDU**

##### **Concepto de comisiones**

Dentro de la comisión de las divisiones formativas de LIGA, está la preocupación de los aspectos humanos y sociales, enseñanzas valiosas que los forjen no solo como grandes deportistas, sino también como excelentes seres humanos.

Dentro de las diferentes actividades que realizan las Divisiones Formativas de LIGA están:

**El jugador del mes:** Donde el mejor deportista, compañero y el mejor portado en todas las áreas sale a cenar con un jugador de primera.

**Inclusión Social:** Los deportistas compartieron tiempo y realizan actividades junto con niños con Síndrome de Down, en este caso con los niños de la Fundación el Triángulo.

**Salidas Recreacionales:** Los chicos que viven en las villas realizan visitas a diferentes lugares de la ciudad, como actividades de esparcimiento, por ejemplo, se realizó la visita a la Iglesia de la Basílica, también hubo la oportunidad de llevar a los niños, a una función en el cine.

Todas estas actividades se realizan como parte del trabajo psicológico de nuestros jóvenes deportistas, para fomentar identidad en ellos y desarrollar sus destrezas sociales.

### **Servicios de la comisión de divisiones formativas**

Los servicios que ofrecen las comisiones de divisiones formativas de Liga deportiva de Quito a sus jugadores son las siguientes:

- Se compromete a brindar a los jugadores que vengan a entrenar, toda la capacitación y formación en el campo de fútbol a través de su cuerpo técnico, debiendo inscribir al jugador en sus divisiones formativas, en la categoría correspondiente
- Se compromete a asumir la inversión de sus estudios, uniformes, útiles escolares, gastos de transporte, hospedaje y alimentación del jugador, durante su permanencia en una de las divisiones de Liga
- Liga brindará asistencia médica y física que el jugador requiera durante la práctica de fútbol. Liga no se responsabiliza bajo ninguna circunstancia, de cualquier actividad desarrollada por el jugador fuera de los espacios del entrenamiento, capacitación o cualquier actividad que Liga establezca.\
- Liga asumirá la responsabilidad de legalizar e inscribir ante los órganos deportivos pertinentes, al jugador de Liga.

- Liga se compromete a abonar al jugador por concepto de viatico, una suma quincenal fijada por Liga que servirá para gastos personales durante su permanencia en los registros de Liga
- Liga se compromete a realizarle las pruebas médicas y deportivas a los jugadores extranjeros de 16 años en adelante. Si después de las pruebas el jugador le interesa a Liga se definirá en ese momento las condiciones financieras y logísticas

### **1.5.7 Servicio - recursos humanos LDU**

El área de recursos humanos se encarga de los siguientes procesos dentro de las comisiones de divisiones formativas de LIGA

- Capacitación a su personal acerca de los procesos y lineamientos a seguir
- Formación complementaria de los jugadores
- Psicología para los jugadores
- Trabajo social

## **1.6 Marco conceptual**

**FIFA:** Federación Internacional de Futbol Asociado

**AFNA:** Asociación de Futbol no Amateur de Pichincha

**AV:** Agrega Valor

**NAV:** No agrega Valor

**HOJA DE MEJORAMIENTO:** Se relaciona la situación actual y la situación propuesta, para luego determinar las diferencias existentes tanto en tiempos, costos, eficiencia en tiempo y costos. (Repositorio ESPE)

**MATRIZ FODA:** La matriz debe utilizarse como un arma de reflexión, de manera que combinando los cuadrantes encontraremos algunas vías de acción. (Andrade J. F., 2007)

**FEF:** Federación Ecuatoriana de Fútbol

**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS:** Documento que describe las características generales del proceso. (Sisman)

**DIVISIONES FORMATIVAS:** Es una escuela donde se entrena a los jugadores menores a 20 años, para que lleguen a jugar profesionalmente.

**TABLA DE POSICIONES:** Es el detalle de los resultados obtenidos por cada partido jugado de cada club, dando a conocer el ranking de cada club.

**INDUMENTARIA:** Es la vestimenta que el equipo de fútbol utiliza tanto para los partidos de fútbol como entrenamiento

**MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO:** Es la comparación de los procesos actuales con los procesos mejorados en lo referente a costo y tiempo

**MATRIZ AXIOLÓGICA:** La elaboración de una matriz axiológica corporativa puede ayudar y servir de guía para la formulación de esta escala de valores

**MATRIZ ESTRATÉGICA:** Representa la comunicación de los aspectos del FODA, presentados en nivel alto y bajo de calificación empresarial

**POA:** Plan operativo anual, es una herramienta que permite visualizar aspectos como: objetivos, visión, estrategias, para posibles proyectos futuros.

## CAPÍTULO 2

### ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 2.1 Análisis situacional interno

##### 2.1.1 Historia

Liga Deportiva Universitaria de Quito fue fundado el 11 de enero de 1930 por un grupo de estudiantes y profesionales egresados de la Universidad Central del Ecuador. (Liga Deportiva Universitaria de Quito, 2013, pp. 15-26)

Liga Deportiva Universitaria, nace en octubre de 1918, cuando el equipo de los “doctorcitos”, marca el inicio de una gran etapa con el nombre de “Universitario”. Un club de fútbol para colmar la satisfacción y las necesidades de los universitarios de ese tiempo.

Los estudiantes encabezados por los hermanos Jácome Moscoso, estudiantes de medicina, deciden crear un equipo de fútbol. La historia era realmente tremenda porque no contaban con mucha gente. Un día consigue reunir a 11 estudiantes y a la vez eran 11 jugadores de fútbol, pero no tenían suplentes. Los 11 jugadores se iban a entrenar todos los días, salían de la vieja casona ubicada en la calle García Moreno entre Sucre y Espejo en el antiguo edificio de la Universidad San Gregorio Magno, se iban en los taxis que había instalado la familia Mantilla hacia los potreros del Ejido.

**El PRIMER EQUIPO** de Liga estaba integrado por:

- 5 estudiantes de medicina, les damos los nombres: Humberto Castillo era guardameta, Cesar Jácome Moscoso era capitán y jugaba en el medio, 2 de los delanteros, 3 de medicina Eduardo Tamayo y Humberto Garcés y José Avellán
- De Ingeniería eran 3: Alfonso y Alonso Cevallos pero solo tenían de común el apellido no eran ni hermanos ni primos

- De derecho eran los futuros abogados, quien eran jugadores: Eduardo Riofrío que jugaba en el medio, Rodrigo Jácome el hermano de Cesar era delantero y había 1 Luís Suárez el estudiaba odontología y al le habían dicho que sea el arqueo y el no quiso diciendo q un pelotazo le iba a dañar las manos y como iban a sacar las muelas después a sus clientes.

**EI PRIMER UNIFORME** consistía: camisa porque no había camiseta, la camisa de manga corta, blanca con una franja roja cruzando de izquierda a derecha, del hombro a la cintura, el calzón así se llamaba la pantaloneta, calzón azul, las medias blancas después se llaman polines y los zapatos negros; este uniforme solo duro 1 año porque al año siguiente le cambiaron el color de la camiseta, la camiseta fue azul porque fue azul porque a los estudiantes les resultaba muy caro tener el uniforme blanco.

**Grafico No.1** El primer equipo y primer uniforme



Fuente: [www.ldu.com.ec](http://www.ldu.com.ec)

En 1930, bajo la presidencia de Bolívar León, se dio origen a la historia de esta noble institución. En esos días Liga contaba con varias disciplinas deportivas: fútbol, baloncesto, atletismo, boxeo, béisbol, natación, ping-pong y ajedrez.

El presupuesto inicial del equipo fue de 500 sucres. En aquel entonces el equipo se conformó con estudiantes de la Universidad Central. Ellos tenían que solventar sus propios gastos, uniformes, vendas, entre otros gastos.

León fue quien diseñó el primer uniforme del equipo, blanco con una U roja con dos triángulos azul y rojos de fondo, similares a los del escudo de la institución madre. Ese primer equipo contó con figuras como Carlos Andrade Marín, Enrique Mosquera, Alfonso Cevallos, Alfonso Troya, “el mono” Icaza, entre otros.

El año de 1932 fue el primer gran hito en una escalera de grandes sucesos y conmemoraciones, es que en ese año, L.D.U logra su primer campeonato en el estadio Municipal, cuando, legalmente recién había cumplido dos años de existencia, dando inicio a una serie que continúa, con algo espectacular para festejarlo en cada década, sobresaliendo eso sí, la bondad y sabiduría de su gente y la fortaleza técnica de sus jugadores.

En esta década nace la bandera de Liga, nace cuando vamos a disputar la copa presidente Emilo Baquerizo Moreno, media 10 varas de largo por 6 varas de ancho, y fue confeccionaba en tela algodón, que se compró en la fábrica Chillo Jijon, costo 10 sucres entre la tela y la confección, bordada por las Monjitas del Convento de Santa Catalina con las letras U y la C en punto cruz.

La bandera nunca fue oficializada, y estuvo muchos años en el rectorado de la universidad central, desgraciadamente la bandera desapareció cuando la universidad se cambio de la vieja casona a la Universidad Central, dicen que la bandera original la tiene uno de los herederos de cesar Jácome, que actualmente vive en los Estados Unidos.

En la era de los 40, el futbol alcanza resultados formidables iniciando así la era del profesionalismo, al firmarse los primeros contratos con remuneración económica para los técnicos, médicos y jugadores, quienes recibían una prima de 20 sucres por partido ganado y 10 por el empate.

Había una gran ayuda para las tarjetas de la comida de los jugadores en el restaurante España de doña Matilde ubicado en la Plaza del Teatro, iniciando, si se quiere decirlo así, la etapa de lo que hoy se conoce como las famosas concentraciones. Pero también había los descuentos, un sucre por atraso al entrenamiento, dos sucres por atraso a un partido y cinco por la falta a un juego.

El 18 de Febrero de 1945, es el nacimiento del primer juego de lo que se constituiría en el Clásico quiteño, Liga vs Aucas

El primer logro fue el segundo lugar en el campeonato del fútbol de Pichincha, con la presencia de Víctor Toro en el arco, “El Negro” César Mosquera y el “Chompi” Ponce en la defensa, Celso Torres, “El Cura” López y Carlos Prado en la media, adelante, Jorge “Caucho” Sánchez, José Riveros, Alberto Cedeño, Rómulo Santana y “El Chagra” Escobar en la delantera, Pablo Salazar que entró por el manabita Cedeño, marcó el gol que nos dio el vice campeonato.

En la década de los 50 se suma dos campeonatos provinciales, el de 1954 después de ganarle al Argentina, hoy Deportivo Quito, 4 a 2, y desde ahí dicen que los de la Plaza del Teatro, le tienen bronca a los albos, porque le quitaron el caramelito en el primero organizado en Pichincha y el de 1958, cuando la aplanadora alba arrolló al España 3 a 0, con plantillas que llenaban el viejo y querido estadio del Arbolito y poquito después el Atahualpa, recién construido, con exhibiciones que dejaban asuntos para comentarlos toda la semana siguiente, hasta el próximo juego de “La Bordadora”.

Es el tiempo para ganar y ganar, el equipo “Merengue”, a fines de la década y comienzo del año 60, estableció un récord impresionante se mantuvo 25 partidos invicto

Una década que marca la presencia de José María Ocampo, el maestro de la cancha, de Oswaldo Balduzzi y Oscar Sappia, que marcaron y dictaron sentencia futbolística en el fútbol ecuatoriano, entre los foráneos. De Eduardo Zambrano que poco a poco fue haciendo escuela para ser el gran capitán del equipo por largos años después, de los jóvenes que más tarde fueron claves en las selecciones de la provincia y del país. De Armando Navarrete, Hugo Mantilla y Manuel Stacey, de los ya experimentados Clemente Rodríguez, Luis Vásquez, César Mosquera, Talo Rivas, de Clímaco Cañarte.

Es el tiempo de la barra de Liga, de aquella que nunca paraba de alentar al equipo, del comienzo de la campaña y del ahora tradicional baño después de ser campeones, de los grandes y apasionantes clásicos con el Aucas, que llenaban estadios y alimentaban la chispa de los quiteños por las raras y singulares apuestas entre los hinchas.

Entre los dirigentes comienzan a aparecer el doctor Raúl Vaca, nombrado presidente en el 53, ex basquetbolista, campeón y seleccionado de la provincia, del doctor Germán Jaramillo, del ingeniero Enrique Martínez y que ya comienza marcar a fines de la década de la presencia del gran presidente albo, de Rodrigo Paz Delgado.

La década termina en medio del invicto y comienza a escribir la maravillosa historia del 60, cuando todos los calificativos se agotaron para cantarle a la Liga Deportiva Universitaria.

En los 60 fue la mejor decena de años en la historia de Liga Deportiva Universitaria, no solo por los campeonatos conseguidos, sino por la forma que los universitarios comenzaron a festejar y a vivir la gloria del equipo “Merengue”. Volvió “La Bordadora”, fue un titular que muchas veces se repitió en la década del 60, en los principales diarios del país.

La gloria comienza en 1960 cuando continúa el récord que se había establecido en el 59, en el de los 25 partidos sin perder, inclusive ganando al Palmeiras de Sao Paulo y al Botafogo de Rio de Janeiro, a éste, 2 a 1, con un golazo espectacular en palomita de Alberto Spencer, también le ganamos al Huracán de Argentina. Ese año, 1960, conseguimos el título provincial cuando en el partido final, otra vez le quitamos la gana al Argentina, ahora Deportivo Quito.

Pero la historia feliz continúa, hay otro bicampeonato para celebrarlo, el del 66 y el 67, los dos años con el plantel albo trabajando bajo las órdenes de José Ocampo.

El del 66 fue gracias a un equipo realmente espectacular donde brillaban los brasileños Perera, Amaury y Coutinho, con los tres hermanos Zambrano, Eduardo, Mario y Marcelo, el “enyesado” Portilla, “Talla Única” Morales, Miguel Salazar, y el aparecimiento del eterno, Polo Carrera.

La victoria y el baño se repitieron un año después, prácticamente con los mismos jugadores, más Armando Larrea, que ya era titular en el equipo, Jorge “El Cacique” Tapia, también comenzaba a fabricar su leyenda. Lo mejor de la mejor década fue el

primer campeonato nacional que lo conseguimos con el equipo que dirigía Leonel “El Cacharrero” Montoya, vaya equipo.

Pero también hay otra historia que desgraciadamente quedó incompleta, porque por la fuerza de SSI reglamento, el campeonato terminó antes del tiempo previsto y la Liga Deportiva Universitaria solo se quedó en el partido 18, de una nueva racha de juegos invictos en el registro oficial de los invencibles en el fútbol ecuatoriano, 18 juegos invictos, con 14 triunfos y el dominio en la artillería de uno de los principales y mejores jugadores que ha traído el fútbol ecuatoriano, Francisco Bertocchi, porque aquí se hizo grande, porque anotó 23 goles, solo en los 18 juegos que estuvimos invictos, fuera de los otros por el campeonato y en los amistosos, nacionales e internacionales.

La década de los 70, fue el comienzo de varias historias que son contadas en todas las canchas sudamericanas, es el embrujo albo que circula de boca en boca, cuando se dijo que era el equipo de los millonarios, de los petroleros, los doctores de la universidad, los niños del fútbol, los académicos, etc., porque la imagen que exhibía Liga Deportiva Universitaria, era la de un equipo rico, en fútbol, historia y en capacidad de organización.

En el 75 se repitió la dosis coopea, nuevamente llegamos a las instancias finales, a los venezolanos Galicia y Portuguesa, más al ecuatoriano El Nacional, no les concedimos el perdón en casa y fuera de ella, agregándose en la segunda etapa del torneo los juegos con el Universitario de Lima y la Unión Española en Santiago de Chile.

Es la década de los sueños y de los proyectos que más tarde serían una imponente realidad. Es el tiempo para que Raúl Vaca conduzca el equipo, sembrando lo que más tarde se convertiría en una escuela de dirigencia y alto poder deportivo. Es el tiempo de construir el Complejo de Liga Deportiva Universitaria en la Mitad del Mundo.

La década de los 80 fue la de los mejores resultados ya que en 1981 se obtuvo el subcampeonato ecuatoriano, los dos terceros lugares obtenidos en 1984 y 1988, preparándonos para lo que sería la década del 90, donde todas las pasiones escondidas en esta época fueron rescatadas de una forma increíble.

Permite el apareamiento de dos notables delanteros, José Moreno, actualmente radicado en España y Pedro Mauricio Muñoz y los nacionales Fernando Villena, Patricio Gallardo, El “Tiburón” Figueroa, El “Chiche” Cáceres, Samaniego, Hernán Vaca.

La confirmación de una calidad que no tuvo límites, la de Polo Carrera y Ricardo Armendáriz, de los brasileños Alcides de Oliveira, Paulo César y Janio Pinto, los internacionales como Mario Bianchini, Lazarini, Severiano Pavón, de los peruanos Guillermo De la Rosa, Julio César Antón y Domingo Farfán, marcando, tal vez sin quererlo, el inicio de una real cooperación entre los dos pueblos que estando vecinos siempre fueron rivales, Ecuador y Perú.

Es una década que marca algo muy importante en el sentimiento albo, sin haber conseguido importantes resultados, siempre ubicado el equipo “azucena” por encima de la mitad de la tabla, la hinchada fue creciendo, atendiendo a una progresión matemática inalterable, los niños y jóvenes comenzaron a tener un sentimiento de amor por una causa que posiblemente más tarde se haría realidad.

En esta década se produce el retiro del más grande jugador que ha tenido Liga en todos los tiempos, Polo Carrera, después de una carrera llena de éxitos se retiró en el equipo de sus amores que se enfrentó al Grasshopper de Suiza.

Es el tiempo que encaja a Liga Deportiva Universitaria como el equipo que más creció en lo que a hinchadas se refiere, se convierte en el club que más gente lleva a los estadios, sin haber ganado desde 1975 un solo campeonato, y que hasta el final de la década en el año de 1989 ya marcaba 14 años, es decir, la gente de Liga Deportiva Universitaria comenzaba a reventar, porque no había un solo título para festejarlo.

Del séptimo al noveno puesto fueron las ubicaciones en la tabla de posiciones, pero en la de taquillas y asistencia a los estadios siempre fue entre el tercero y el primero, preferencia que se mantiene uniforme en la costa y en la sierra.

Los 90 fue el comienzo de una campaña de un equipo que quiere lograr importantes resultados, comenzando por satisfacer la necesidad de un gran reto, difícil hasta para quienes disponen de todo tipo de facilidades, como son los países europeos.

#### **GRAFICO No.2 Equipo de 1990**



Fuente: [www.ldu.com.ec](http://www.ldu.com.ec)

Estadio de Liga Deportiva Universitaria 'Casa Blanca' Liga Deportiva Universitaria en esta década, construyó un imponente estadio, llamado la Maravilla de Ponceano, o 'La Casa Blanca', donde 55 mil espectadores pueden alentar al equipo de su única y gran pasión.

Fue Rodrigo Paz, al frente de la Comisión Pro Construcción del Estadio, que desafió al destino y que solo construyó el mejor escenario de América Latina, sino que rebajó costos y disminuyó el tiempo de construcción, en la realización de una obra monumental única en el siglo en todo el mundo que reclamaba de falta de recursos económicos.

Si en la labor administrativa los resultados fueron excelentes, en el fútbol, la obtención de tres campeonatos nacionales y la presencia en los torneos Conmebol y en la Copa de las Universidades, fueron motivos para que aumente la familia alba y para que el equipo se consolide como la segunda fuerza en lo que a las hinchadas se refiere en el Ecuador, con una proyección siempre ascendente, a pocos puntos del líder y con una clara ventaja sobre el tercero en la preferencia ecuatoriana la cual se ratificó de acuerdo a una encuesta seria de la empresa Cedatos.

El bicampeonato se logró el 19 de diciembre del 99, cuando en el estadio Atahualpa, no solo que se goleó a El Nacional, sino que se desbarató una espectacular fiesta preparada por los militares en toda la ciudad, 3 a 1, fue el marcador que consiguieron Jacinto Espinoza, Neicer Reasco, Santiago Jácome, Byron Tenorio, el eterno Luis Capurro, Luis González, Nixon Carcelén, Alfonso Obregón, Juan Guamán, otra vez el caleño Alex Escobar, Eduardo Hurtado y Patricio Hurtado, con el concurso necesario y fundamental de Ezequiel Maggiolo y Oscar Insurrealde, así como Paúl Guevara y un nutrido grupo de jóvenes cracks universitarios.

### **Grafico No.3 L.D.U Campeón de 1999**



Fuente: [www.ldu.com.ec](http://www.ldu.com.ec)

El festejo fue para que la historia escriba con letras especiales su realización, nunca antes la ciudad se había vestido de blanco total, así como las principales ciudades del país que aclamaron la conquista azucena. El gran maestro del equipo fue el técnico chileno Manuel Pellegrini, uno de los más aclamados estrategas de América Latina. El inicio de la serie del 2000 para Liga Deportiva Universitaria tuvo drama y quién sabe si el destino estaba marcado para provocar la reacción que llegó más tarde, porque la epopeya del bicampeonato fue muriendo una tras otra jornada en el inicio del torneo del 2000 provocado por la salida no anunciada de Manuel Pellegrini que llegó a ser el rey de copas con San Lorenzo y River Plate.

Desde el arranque del campeonato del 2000 el drama se hizo realidad, en la primera etapa los “Albos” se ubicaron en el cuarto puesto, siete partidos ganados, seis empatados y cinco perdidos, en la segunda, el resbalón fue ultrasónico, apenas ganaron cinco juegos, empataron cinco, perdieron ocho, sumaron 20 puntos, se ubicaron en el noveno lugar y un acumulado de 47 que de nada sirvió, el lugar en la Serie B ya estaba marcado.

Esto lo vivieron en Ponceano 20 mil hinchas, un final dramático protagonizado Jacinto Espinoza que después hizo mala cara a la Serie B y buscó otro destino. De la Cruz se fue contratado por el fútbol de Escocia, bien merecido. Santiago Jácome uno de los fieles a la causa. El uruguayo José Puente regresó a su tierra. Neicer Reasco fue al fútbol argentino.

En el 2002 apareció con fuerza Carlos Tenorio, salió literalmente del banco de suplentes hacia la gloria que más tarde lo llevó a Arabia Saudita, después a Qatar, en los dos países fue goleador. Éxito redondo que terminó en la selección ecuatoriana donde confirmó su estampa de artillero y molesto delantero.

El campeonato ecuatoriano no fue el que los Albos quisieron, campaña discreta, Héctor Rivoira fue el estratega y el equipo se fue manejando de a poco, más bien la dirigencia estaba trabajando dentro del esquema y cronograma propuesto en la programación global propuesta por las diferentes comisiones, que de inicio tenía prevista la llegada de un técnico de primera magnitud, con un espectro que abarcaba inclusive a las divisiones formativas.

En el 2003 había que reventar, estaba escrito, había llegado el momento feliz, el estímulo llegó con lo que los grandes necesitan, Jorge Fossati, técnico charrúa, campeón en Uruguay y Paraguay fue convocado, “vengo a trabajar a cumplir con el deseo de don Rodrigo Paz, vamos a formar un gran equipo, vamos a medir fuerzas para cumplir con todos nuestros objetivos”. Fue su primer mensaje, no prometía nada, solo trabajo y más trabajo.

No fue suerte ni fue el destino quien regaló el campeonato a los Albos, con algo importante, la vuelta se la dio en Ponceano, una fecha antes, porque era obligado ese festejo y de esa manera, es que el último juego se lo hacía en el “El Salado” como llaman los guayaquileños al estadio de Barcelona.

En el final del 2004 Liga Deportiva Universitaria fue el líder de audiencia en la sudamericana, se habló en prosa y en verso de todos sus jugadores, todos se cotizaron y fueron tentados por equipos internacionales, ninguno salió porque está marcado, los Albos quieren ganar el campeonato ecuatoriano, la Libertadores, la sudamericana y todo lo que se venga por delante.

El 2005 fue un año especial para los Albos, especial porque marcó historia en el campeonato ecuatoriano en la nueva modalidad, dos torneos en un solo año con la fórmula de los argentinos, mexicanos y otros: hasta julio el Torneo Apertura, luego el Clausura hasta diciembre.

Internacionalmente el equipo llegó a ubicarse en septiembre en el puesto 31 en el mundo, algo inédito para un club ecuatoriano, con algo más, fue solicitado su nombre para formar parte de los pronósticos y loterías deportivas en varios países, en Perú y en Chile se lo tomó en cuenta en partidos del torneo ecuatoriano y en la Copas Libertadores y Sudamericana.

El tercer lugar en el campeonato local del 2004, le dio la opción de pasar al repechaje en la Libertadores, consiguió el puesto para el torneo continental, aunque los resultados después no fueron suficientes para llegar más allá de los octavos de final, igual pasó en la Sudamericana, cuando el equipo comenzó a dar señales de cansancio, ya que a pesar de contar con un plantel competitivo y en cierta forma numeroso, las lesiones de los goleadores Ariel Graziani y Gabriel García impidió que obtenga mejor suerte en los torneos internacionales.

Actualmente la comisión de futbol de Liga Deportiva Universitaria está encargado del equipo principal y de ahí nace la comisión de futbol de divisiones formativas que dirigen todas las categorías menores las mismas q cuentan con su propio Director Técnico y Preparador físico

A continuación se presentas las en diferentes categorías:

- Sub 12
- Sub 14
- Sub 16
- Sub 18
- Reserva

Las divisiones formativas cuentan con el siguiente personal:

- Presidente
- Vocales
- Personal deportivo
- Coordinador General
- Preparador de arqueros
- Psicólogo Deportivo
- Médico Traumatólogo
- Físico Terapeuta
- Utilero
- Administración
- Secretaría Administrativa

#### **2.1.4 Cultura organizacional**

##### **Visión**

Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área, este dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, ser comprometedora y motivante de tal

manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización. (Gomez, 1994)

Actualmente la comisión de divisiones formativas de Liga, se encuentra en una reestructuración para poder manejarse con su propia cultura organizacional, pero actualmente se manejan de manera general, es decir todas las subdivisiones de Liga tienen la misma filosofía y cultura organizacional, la cual nos permitimos detallar a continuación:

#### **VISIÓN LDU:**

Alcanzar la excelencia como Institución deportiva líder y ejemplo del Ecuador y América, optimizando su organización en el desarrollo deportivo, educativo, social y cultural en beneficio de sus Socios y del país

#### **Misión**

Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área, es la definición “Del Negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio. (Gomez, 1994)

#### **MISIÓN LDU:**

Ser una institución líder, orientada al desarrollo del fútbol y otras disciplinas deportivas, a diversas actividades educativas, culturales, sociales y recreativas, basada en valores éticos y morales, que satisfaga plenamente las necesidades y expectativas de sus socios y de la colectividad.

## **Objetivos**

Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa, o área del negocio. (Gomez, 1994)

Liga Deportiva Universitaria cuenta con los siguientes objetivos específicos así como su objetivo general

### **Objetivo general**

Ofrecer servicios de carácter deportivo, social, educativo y cultural, que fortalezcan la formación integral de todos sus socios y colectividad en general que se interese por el Club y sus beneficios.

### **Objetivo específico**

- Fomentar los valores inherentes a la práctica deportiva y la promoción de ésta como instrumento educativo susceptible de contribuir al desarrollo integral de la personalidad de quienes lo practican, y también como factor de integración social en beneficio de quienes padecen cualquier tipo de marginación, así como promover y difundir todos los aspectos culturales vinculados al deporte.
- Para su cumplimiento podrá celebrar toda clase de actos y contratos.
- Mantendrá sus lazos históricos con la Universidad Central del Ecuador
- No podrá intervenir en actividades político-partidistas y religiosas

### **Políticas**

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal, suele afectar a más

de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. (Politica Empresarial, 2009)

A continuación nos permitimos detallar las políticas que “Liga Deportiva Universitaria” ha establecido:

- El Club se somete al control, supervisión y fiscalización de la Secretaría Nacional del Deporte, Educación Física y Recreación.
- En caso de negativa del Presidente o quien hiciera sus veces de convocar a Asamblea General, podrá hacerlo la SENADER.
- No tendrá validez las actuaciones de los miembros del Directorio, si este no ha sido registrado en la SENADER.
- Las resoluciones de la Asamblea General, o del Directorio que deban ser notificadas a los socios, se harán a través de avisos colocados en lugares visibles en los locales del Club.

### **Valores**

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

“Liga Deportiva Universitaria” se compromete a cumplir con los principios y valores determinados:

### **Principios**

- Respeto absoluto de las ideas y opiniones de todos los empleados y socios.
- Comunicación clara y suficiente con todos los clientes externos e internos del Club.
- Trabajo en equipo, proporcionar la unificación de esfuerzos para la consecución de objetivos.

- Fomentar el desarrollo de actividades deportivas, educativas, culturales, sociales y recreativas en la colectividad.
- Objetividad en las decisiones tomadas de manera que se enmarquen dentro de los objetivos del Club.
- Mantener un ambiente de trabajo cordial y dinámico.
- Encontrar las soluciones a los problemas que se presenten en el Club, documentando los mismos y las conclusiones que de ellos se ha logrado.

### **Valores**

- Respeto mutuo
- Responsabilidad propia
- Honradez
- Transparencia
- Buscar el mejoramiento continuo
- Iniciativa y Autogestión

### **Filosofía**

Analiza los principios fundamentales que subyacen en las estructuras de formación y de actividad de las organizaciones empresariales, para dar respuesta práctica a los conflictos surgidos en la naturaleza y el propósito del hecho empresarial. Obviamente el objeto de estudio de la Filosofía de la Empresa resulta interesante para los gestores, diseñadores y directivos empresariales, pero también para el resto de trabajadores, ya

que aborda temas de organización, comunicación, ética y política económica organizacional. (Gestiopolis, 2001)

#### **2.1.5 Diagnóstico de las divisiones formativas**

Uno de los principales problemas que sufre la comisión de divisiones formativas de Liga, es que sus integrantes no tienen un total conocimiento de todas las funciones que debe realizar cada área, es decir todos hacen de todo y no tienen una cabeza que se

responsabilice por los procesos que debe realizar cada área, adicionalmente a esto no manejan un manual de procedimientos en donde se especifique de manera clara la forma correcta de realizar los procesos.

### **2.1.6 Influencia de la cultura organizacional sobre el comportamiento del personal administrativo de las divisiones formativas**

Según Bolívar Moreano, el encargado de la comisión de divisiones formativas nos cuenta que la comisión manejan su cultura organizacional de manera general con lo que es Liga deportiva de Quito, actualmente están realizando una reestructuración de las divisiones para así poder operar con su propia cultura organizacional para poder manejar mejor sus procesos de manera independiente con lo que es Liga de Quito, puesto que todos se dedican al mismo objetivo pero las divisiones formativas se dedican específicamente a la formación de futuros jugadores potenciales de fútbol.

Los trabajadores de las divisiones no tienen un claro conocimiento de las funciones que deben realizar a diario, existe una descoordinación en la realización de sus actividades, debido a esto en la reestructuración que se está realizando actualmente en Liga, se brinda charlas y capacitaciones para que el personal conozca cómo se debe realizar y qué tipo de procesos debe realizar para el buen funcionamiento de las divisiones formativas.

Nosotros consideramos que las comisiones han dado un gran paso con la reestructuración que están realizando, puesto que están tomando más interés no solo por los deportistas sino también por su equipo de trabajo como es el sector administrativo y de recursos humanos, podemos suponer que si los procesos están claros y definidos existirá un mejoramiento en el departamento así como en su ambiente laboral

### **2.1.7 Fortalezas y debilidades**

#### **Fortalezas:**

Capacidades especiales y características de la empresa, que le permiten contar con una ventaja. (Rodríguez, 2012)

- Sobre sus competidores. Cuenta con un equipo técnico de primera categoría

- Mantiene a los jugadores en excelentes condiciones físicas y mentales
- Existe un excelente ambiente laboral tanto entre el personal como entre sus jugadores
- Maneja un perfil de puestos para cada función
- LIGA deportiva Universitaria de Quito cuenta con un prestigio institucional destacado que la respalda su gestión administrativa

### **Debilidades:**

Aquellos factores de la empresa que la sitúan en una posición desfavorable con respecto a sus competidores. (Rodriguez, 2012)

- No cuenta con un manual de procedimientos
- No manejan una estructura cultural bien definida
- No tienen conocimiento de todos los procesos que debe manejar cada área
- Personas en altos mandos con resistencia y miedo al cambio
- Falta de comunicación entre las diferentes aéreas de las comisiones de divisiones formativas

## **2.2 Análisis situacional externo**

### **2.2.1 Factor político**

La política es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de **ejercer el poder** con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad. (Definicion.de, 2008)

Liga Deportiva Universitaria como divisiones formativas se rige bajo los reglamentos de la Federación Ecuatoriana de Futbol como referencia Interna y bajo las normas externas de las reglas de juego por parte de la Federación Internacional de Futbol Asociado FIFA. Ante la obligación que un equipo de futbol tenga divisiones formativas tal como lo dice en el Art. 1: “El futbol profesional del Ecuador, mantendrá, de acuerdo con lo previsto

en el reglamento del Comité Ejecutivo de Fútbol profesional, las siguientes Categorías Formativas: Reserva, Sub-18, Sub-16, Sub-14, Sub-12” (Fútbol F. E., 2012) el club como tal debe organizar sus categorías.

En todos estos reglamentos además indica en sus artículos todos los aspectos en la forma y el sistema de campeonato en que se va ejecutar para el año calendario así como sus derechos y obligaciones que deben tomarse en cuenta por cada categoría en los temas involucrados a:

- Sistema de campeonato de las categorías formativas
- Inscripción de entrenadores, directores técnicos, preparadores físicos, médicos y auxiliares y jugadores.
- Tiempo de juego de los partidos para las diferentes categorías.
- Formas de presentación del equipo para el campeonato en cuanto a sus uniformes principal y alterno.
- Dimensiones del terreno de juego y el balón a utilizarse para las diferentes categorías.
- Sanciones a clubes, dirigentes, directores técnicos, médicos, jugadores.
- Recurso de apelación ante las sanciones resueltas.
- Reclamo de los clubes por las actuaciones arbitrales.
- Control y realización de partidos en las programaciones.

### **2.2.2 Factor social**

En el fútbol lo que más resalta para un adolescente cuando ingresa a las divisiones formativas de Liga de Quito, es la motivación de sus familias como la formación del adolescente, su cultura, sus valores sociales, así como conocer que en este deporte se puede exigir la gran mayoría de su tiempo en su estado físico y entre otras cosas que el jugador se llene de ambición de ser el mejor de su grupo, lo que implica integración al grupo de trabajo, desenvolverse en el ámbito de compañerismo, es decir, el desarrollo de una personalidad dispuesta a la cooperación con los demás miembros del grupo, también

es importante resaltar el aspecto competitivo, competir en y para la vida, un deseo de ser mejor como jugador de fútbol que involucran a todos los preparadores físicos y psicólogos especialistas en Liga de Quito quienes les forman a jugadores con la finalidad de soportar todas las consecuencias que para un futbolista recién involucrado a este mundo sepa cómo manejarlo y resistir si más aun si es un futbolista que viene de otra provincia.

Sin embargo la ideología que tiene un jugador de divisiones formativas en Liga de Quito no solo se debe direccionar que el futbol es lo único que lo llevara hacia el éxito, en algunos casos dependiendo de su disciplina se lo puede conseguir, pero dependiendo de cada jugador o por sus condiciones la gran mayoría optan como la formación y futuro hacia el éxito dejando de lado los estudios académicos por sus condiciones económicas por lo que se clarifica que este ámbito social se puede tomar como la única oportunidad para desarrollarse y dejar toda una vida sin el acompañamiento de sus padres quizás sin la guía correcta de su vida diaria.

El aspecto humano del jugador de fútbol, debe sobresalir por encima de envidias, egoísmos, etc., evitar a toda costa un desarrollo equivocado de la personalidad del futbolista como miembro de una sociedad en la busca de satisfactorias distintos de los socialmente aprobados, esto es, a través del aprovechamiento de su tiempo libre y el desenvolvimiento con todos los de su grupo, y por supuesto la manera de cómo lleva su vida, su alimentación, comportamiento.

Lo que se pone como fundamental este deporte es que en una actividad como el fútbol la persona podrá evitar entrar en el mundo de la drogadicción o el alcoholismo como dos de los más grandes males de la sociedad que están a la mano de la mala vida, está en parte de cada jugador y de la ayuda del personal psicológico como la familia de protegerle adecuadamente para que no presente inconvenientes a lo largo de su carrera futbolista y daño físico.

### 2.2.3 Factor tecnológico

La tecnología es la aplicación de un conjunto de conocimientos y habilidades con un claro objetivo: conseguir una solución que permita al ser humano desde resolver un problema determinado hasta el lograr satisfacer una necesidad en un ámbito concreto (Definicion.de, 2008)

Para Liga Deportiva Universitaria en este aspecto debe tomar en cuenta en tres aspectos: Salud, Instrucción y Equipamiento.

- **Salud:** Implica sobre la nutrición que cada jugador es un su forma de metabolismo y resistencia ante las practicas y competencias deportivas. Muchos de ellos no son bien alimentados por falta de recursos, pues para quienes vienen de provincias y son buenos jugadores especialmente de las categorías Sub. 14, Sub. 16, Sub. 18 de buen rendimiento, esta institución posee un centro de concentración o más conocido como “La Casa de Liga” donde les brinda atención alimenticia y hospedamiento para que el jugador se sienta a gusto en el plantel y este comprometido diariamente al entrenamiento diario. El departamento de Divisiones Formativas no cuenta con un nutricionista especializado en la evolución del jugador, por lo que cuentan con un medico general que le ayuden ante las posibles lesiones con equipamiento especializados para atenderlos eficazmente.
- **Instrucción:** Cada director técnico posee instrumentos que sirven para medir el grado de evolución del jugador de futbol como son los cronómetros, que le sirven de mucho para conocer el tiempo de cada jugador en la demora de un respectivo ejercicio.
- **Equipamiento:** En Liga Deportiva Universitaria gracias a los auspiciantes que brindan una satisfactoria ayuda, les facilita en la entrega de balones, zapatos de futbol, zapatos para entrenamiento, conos para entrenamiento, lo cual permite una mejor performance ante una práctica y hacer de esto una ventaja para el desempeño en cada partido

#### **2.2.4 Factor económico**

“La economía es una ciencia social que estudia cómo los individuos o las sociedades usan o manejan los escasos recursos para satisfacer sus necesidades. Tales recursos pueden ser distribuidos entre la producción de bienes y servicios, y el consumo, ya sea presente o futuro, de diferentes personas o grupos de personas en la sociedad. ”  
(Biblioteca virtual Luis Arango, 1997)

Ante las posibles cargas económicas que Liga Deportiva Universitaria pueda tener durante los años en déficit millonarios, el club de emprender gestiones económicas para que estos efectos no se consideren como perdidas y así a la vez perjudicar a las divisiones formativas.

El equipo de futbol para obtener recursos y mantener una organización en equilibrio, pago de salarios y gastos en general debe recurrir bajo los siguientes puntos:

- Ingreso por taquilla.
- Venta de productos.
- Publicidad en las camisetas.
- Venta de publicidad estática en el estadio.
- Venta de Jugadores.

Según Bolívar Moreano miembro de las Divisiones Formativas de Liga Deportiva Universitaria, la mayor preocupación para esta institución es el impulso económico para fomentar y seguir forjando excelentes jugadores mediante el lado económico.

Las Divisiones Formativas son financiadas bajo un pequeño porcentaje de lo que ingresan por los puntos mencionados anteriormente, de esta manera Liga Deportiva Universitaria debe exigir al máximo jugadores y hacer un modelo para que los excelentes jugadores que pertenecen al club sean producto en bruto para una posible inyección económica, pues como años anteriores y en la actualidad se presenta un problema en que aquellos jugadores que tuvieron posibilidades pero no han sabido aprovecharlas se le han prestado o vendido a otros equipos por falta de recursos, sin

embargo estos jugadores han demostrado mucho mas el nivel que deportivamente hablando, han resultado mucho más en otros equipos, que en definitiva hace que se genere una perdida porque el equipo debe repatriar al jugador y el precio es más de lo que se vendió .

A pesar de lo mencionado Liga como a todos los equipos del futbol profesional tienen un alivio de que la Federación Ecuatoriana de Futbol, colaboren con la formación de cada categoría especialmente en las categorías Sub.12, Sub.14, Sub.16, Sub 18; tal como se aclara en el Art. 186 de los reglamentos de la Federación Ecuatoriana de Futbol en el que se menciona: “Se establece a favor de la Federación Ecuatoriana de Futbol el gravamen del cinco por ciento sobre el valor de cada boleto vendido en las programaciones de futbol que organicen las asociaciones provinciales o sus clubes afiliados por el campeonato ecuatoriano de futbol, por el torneo Copa Libertadores de América, por Copa Sudamericana y cualquier competición internacional.”

“El monto total que recaude la Federación Ecuatoriana de Futbol, será destinado exclusivamente para el fomento y organización de los campeonatos de las categorías formativas” (Futbol F. E., 2012)

### 2.3 Encuesta aleatoria

Encuesta modelo tipo likert parte de identificar como variables a los niveles de la cultura definidos por Schein. A dichas variables se les asignan dimensiones y a éstas se les asocia con indicadores que son las preguntas del cuestionario Likert. Esta encuesta es tomada sobre la base de la investigación realizada por Garmendia (1994) y consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción favorable o desfavorable de los individuos. (Eumed.net Enciclopedia virtual, 2008)

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
<b>1</b>	La seguridad en el trabajo es un privilegio de ricos					
<b>2</b>	La causa de los accidentes esta en defectos de fabricación de maquinas					
<b>3</b>	Las normas de prevención de accidentes no sirven para nada porque la gente no las cumple					
<b>4</b>	La falta de prevención de accidentes, debería castigarse con la cárcel					
<b>5</b>	En la vida siempre ha habido catástrofes y es inútil intentar evitarlas					
<b>6</b>	No vale la pena usar protecciones					
<b>7</b>	Cada uno tiene su destino y se ha de accidentar por mas seguro que trabaje					

**PREGUNTAS:**

**1.- Conoce usted sobre la comisión de divisiones formativas de LDU**

SI	27
NO	0

**GRÁFICO No. 4**

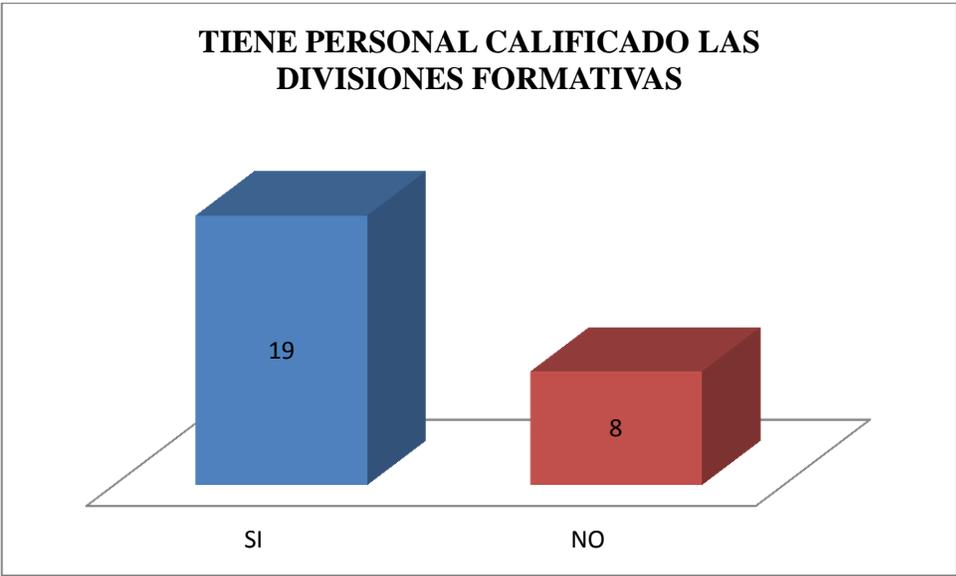


Como podemos observar en el gráfico todo el equipo conoce a las divisiones formativas y su principal función.

**2.- Cree usted que el LDU cuenta con personal calificado en la comisión de divisiones formativas**

SI	19
NO	8
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>

**GRÁFICO No. 5**

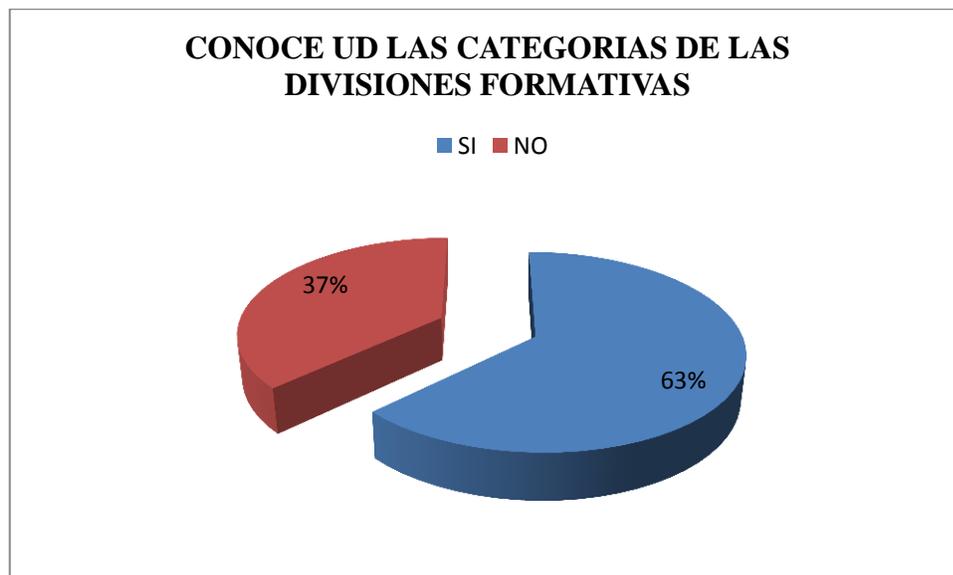


Como podemos ver en la grafica, el 70% del personal de las divisiones formativas considera que esta calificado para desempeñar sus funciones, mientras que el 30% considera que no todos están calificados.

**3.- Conoce usted la categoría en las que han sido clasificadas las comisiones del LDU**

SI	17
NO	10
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>

**GRÁFICO No. 6**

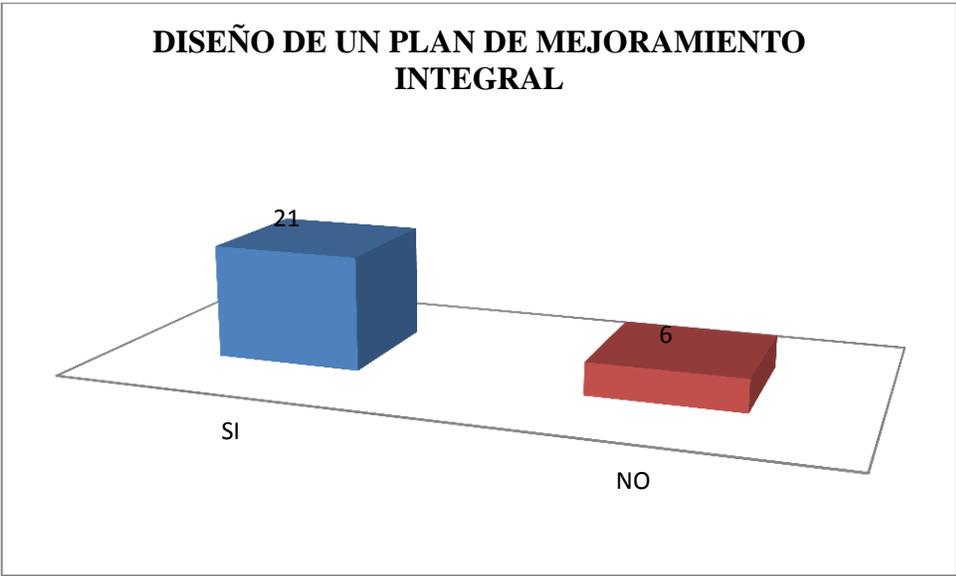


La grafica nos muestra que el 63% del personal conoce las categorías en las que está clasificada las divisiones formativas mientras que el 37% del personal desconoce de las mismas

4.- Cree que es importante diseñar un plan de mejoramiento integral para las divisiones formativas.

SI	21
NO	6
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>

GRÁFICO No. 7



Como observamos en la grafica, el 78% de la totalidad considera importante y necesario realizar un diseño de plan de mejoramiento continuo para las divisiones formativas.

**5.- Conoce usted cual es la situación actual del personal de las comisiones de LDU**

SI	8
NO	19
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>

**GRÁFICO No. 8**

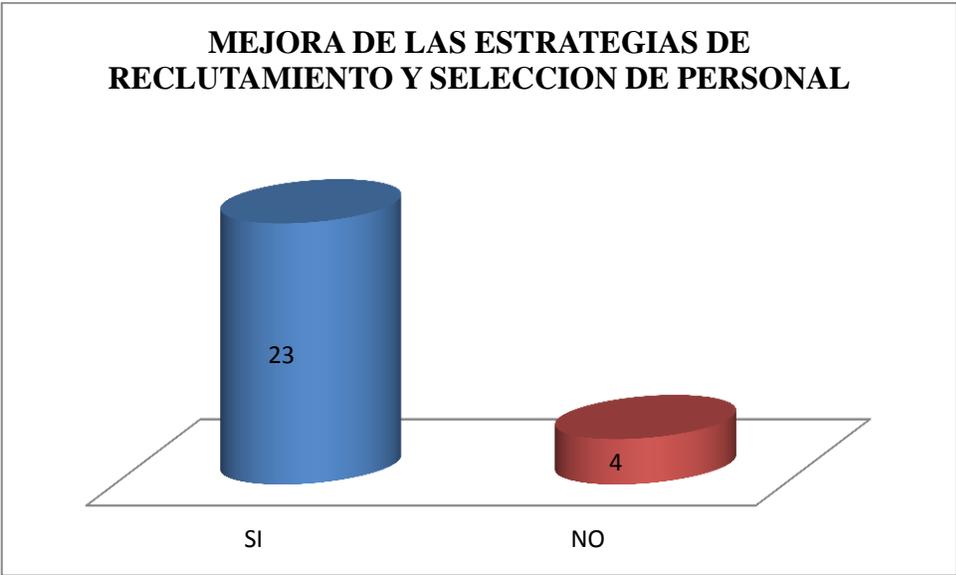


De acuerdo a la grafica el 70% del personal, tiene desconocimiento sobre los actuales problemas que está pasando la comisión de divisiones formativas de LDU

**6.- Las estrategias de reclutamiento y selección de personal requieren una mejora en el sistema de gestión de talento humano**

SI	23
NO	4
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>

**GRÁFICO No. 9**

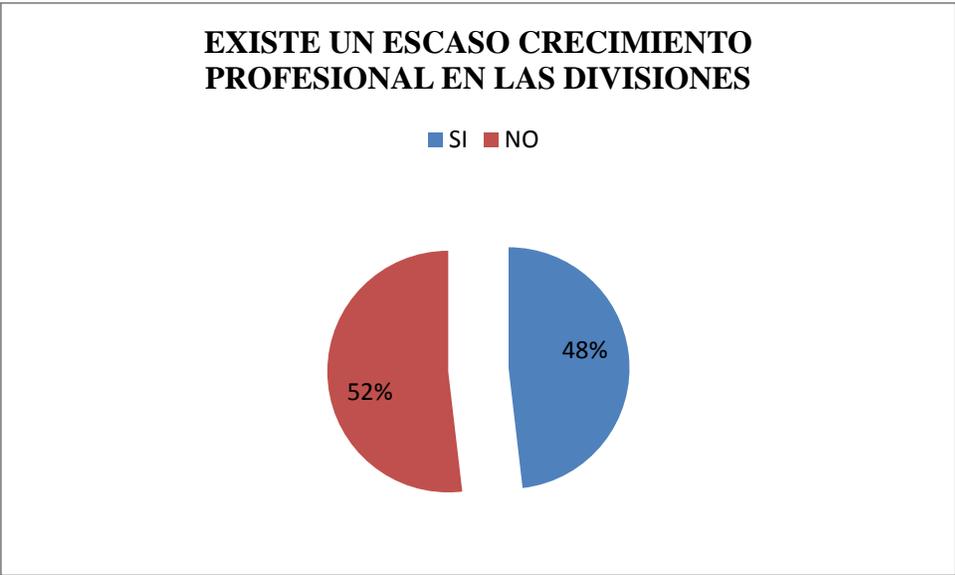


Como podemos observar en la grafica, el 85% de las divisiones formativas considera que debe existir una mejora de reclutamiento y selección de personal mientras que el 15% considera que no lo necesita.

**7.- En su criterio piensa usted que en las funciones del cliente interno existe un escaso crecimiento profesional eficiente**

SI	13
NO	14
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>

**GRÁFICO No. 10**

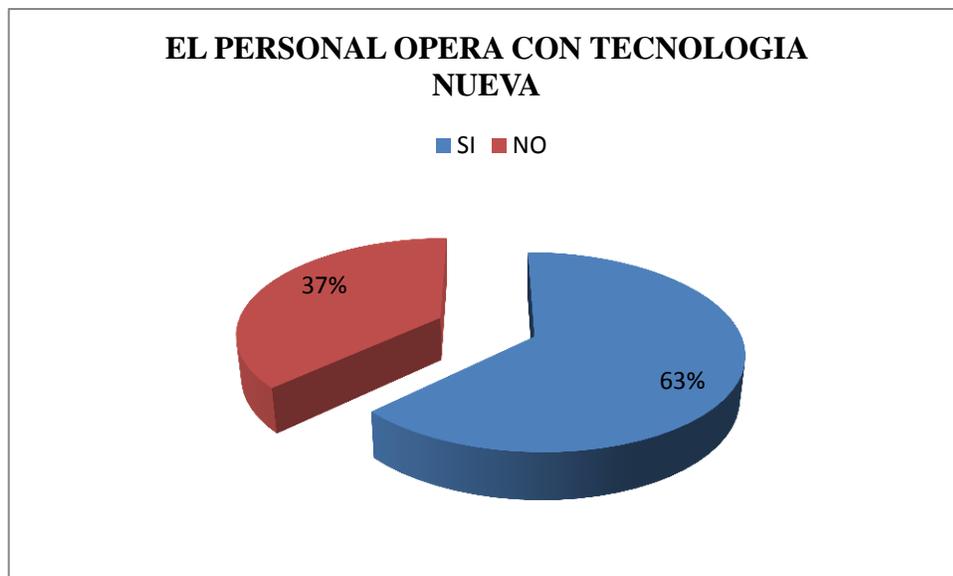


Como observamos en el grafico el 52% del personal considera que si existe un escaso crecimiento persona dentro de sus divisiones formativas

## 8.- El personal interno opera con tecnología nueva

SI	17
NO	10
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>

**GRÁFICO No. 11**

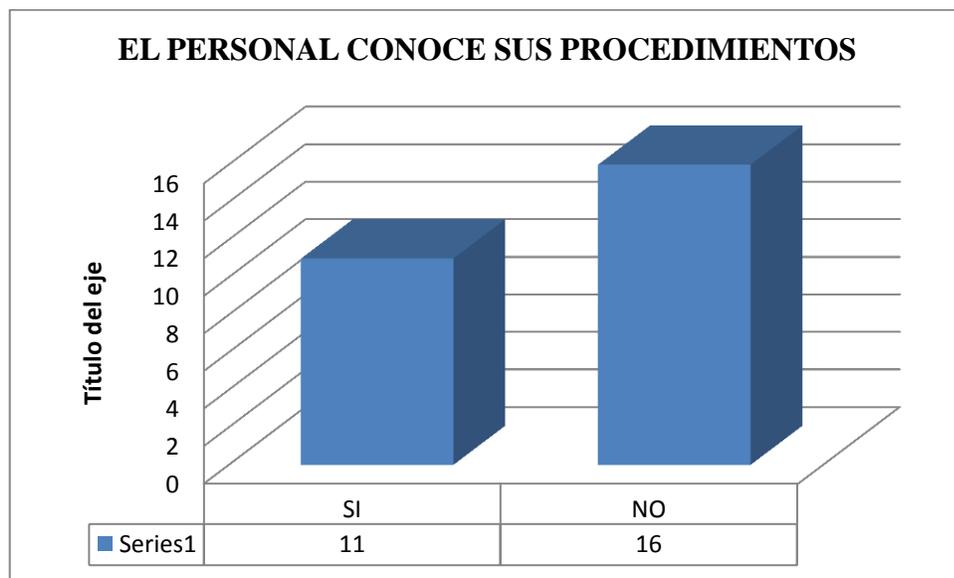


De acuerdo al grafico podemos observar que el 63% del personal considera que las divisiones formativas trabajan con material de primera y última tecnología mientras que el 37% considera que carece del mismo

**9.- Conoce usted todos los procesos que se realiza en las divisiones formativas de LDU**

SI	11
NO	16
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>

**GRÁFICO No.12**



De acuerdo a la grafica, nos da como resultado que el 59% considera que conoce todos los procesos que se realizan en las divisiones formativas mientras que el 41% desconoce los mismos.

## 2.4 Cliente externo

### 2.4.1 Competencia

Siendo LDU reconocida no solamente como imagen futbolística, sino también como una institución o club que ofrece diversos servicios, identificaremos la competencia como clubes deportivos (ofrece servicios) y como aspecto futbolístico.

La competencia como aspecto futbolístico, está formada por todos los clubes deportivos existentes en la Provincia de Pichincha, tales como:

Club Deportivo “El Nacional” (Quito)
Sociedad Deportiva Aucas (Quito)
Sociedad Deportivo Quito (Quito)
Club Deportivo Universidad Católica (Quito)
Club Deportivo ESPOLI (Cayambe)
Club Deportivo 9 de Octubre (Cayambe)
Club Deportivo América (Quito)
Club Social Deportivo Talleres (Quito)
Club Social y Deportivo Independiente José Terán (Quito)
Club Sport Santo Domingo (Santo Domingo)
Deportivo Brasilia (Sangolquí)
Deportivo Turín (Quito)
Social Cultural y Deportivo Águilas (Quito)
Universidad Técnica Equinoccial (Quito)

Y la competencia como club deportivo que ofrece servicios tenemos:

Club Castillo de Amaguaña
Club Jacaranda
Los Arrayanes Country Club

## **2.4.2 Oportunidades y amenazas**

### **2.4.2.1 Oportunidades**

Hechos del entorno que resultan positivos para la empresa, si es capaz de detectarlos y explotarlos a su favor. (Rodríguez, 2012)

A continuación nos permitimos detallar las siguientes oportunidades que posee "Liga Deportiva Universitaria de Quito"

- Aprovechar la imagen que tiene actualmente LDU para captar recursos humanos y tecnológicos
- Crecimiento de los deportistas con los que cuenta actualmente LDU
- Ampliación del mercado objetivo (socios, alumnos, deportistas e hinchas)
- Implementación de tecnología de punta para toda el área administrativa y técnica de LDU
- Mejoramiento de infraestructura física de ciertas áreas de LDU, para mejorar el rendimiento de su personal administrativo, técnico y deportivo

### **2.4.2.2 Amenazas**

Situaciones que provienen del exterior (de la empresa) y que pueden afectar negativamente en el desempeño de la actividad. (Rodríguez, 2012)

- El surgimiento de nuevos clubes similares o con los mismos fines que LDU
- Inconformidad de los clientes por productos y servicios que no han llenado sus expectativas y satisfecho sus necesidades
- Cambio de reglamentos, que puedan afectar el buen funcionamiento de LDU
- Un bajo nivel en los cursos de preparación de los técnicos y entrenadores deportivos
- Nuevos impuestos potenciales en los productos y servicios.

## 2.5 Matriz FODA

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F1: Cuenta con un equipo técnico de primera categoría	D1: No cuenta con un manual de procedimientos
F2: Mantiene a los jugadores en excelentes condiciones físicas y mentales	D2: No manejan una estructura cultural bien definida
F3: Existe un excelente ambiente laboral tanto entre el personal como entre sus jugadores	D3: No tienen conocimiento de todos los procesos que debe manejar cada área
F4: Maneja un perfil de puestos para cada función	D4: Personas en altos mandos con resistencia y miedo al cambio
F5: LIGA deportiva Universitaria de Quito cuenta con un prestigio institucional destacado que la respalda su gestión administrativa	D5: Falta de comunicación entre las diferentes aéreas de las comisiones de divisiones formativas
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
O1: Captar jugadores de categorías inferiores desde las escuelas de futbol a fin de formarles adecuadamente según el modelo de un club profesional	A1: El surgimiento de nuevos clubes similares o con los mismos fines que LDU
O2: Obtener beneficio económico en el préstamo y venta de jugadores hacia el exterior	A2: Inconformidad de los clientes por productos y servicios que no han llenado sus expectativas y satisfecho sus necesidades
O3: Ampliación del mercado objetivo (socios, alumnos, deportistas e hinchas)	A3: Cambio de reglamentos, que puedan afectar el buen funcionamiento de LDU
O4: Implementación de tecnología de punta para toda el área administrativa y técnica de LDU	A4: Un bajo nivel en los cursos de preparación de los técnicos y entrenadores deportivos
O5: Aprovechamiento del complejo y centro de entrenamiento "Country Club" para optimizar el desarrollo y formación de jugadores	A5: Nuevos impuestos potenciales en los productos y servicios.

### 2.5.1 Matriz de impacto interna (debilidades y fortalezas)

Para realizar la matriz de impacto interna se debe tener presente los elementos del análisis interno antes clasificados, en este caso, encontraremos en la matriz la información de las fortalezas y debilidades de acuerdo al grado de beneficio (fortaleza) o de afectación (debilidad) que este puede tener en la organización, como se puede ver en el siguiente cuadro. (Gomez, 1994)

Para lo cual necesitamos formar una escala que nos permita determinar el impacto de cada variable sobre las demás.

5	MUY ALTO
4	ALTO
3	MEDIO
2	BAJO
1	NULO

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO																
FACTORES		FORTALEZAS					DEBILIDADES					IMPACTO				
		MA	A	M	B	N	MA	A	M	B	N	MA	A	M	B	N
<b>N.-</b>	<b>FORTALEZAS</b>															
1	Cuenta con un equipo técnico de primera categoría		4										4F			
2	Mantiene a los jugadores en excelentes condiciones físicas y mentales	5										5F				
3	Existe un excelente ambiente laboral tanto entre el personal como entre sus jugadores	5										5F				
4	Maneja un perfil de puestos para cada función		4										4F			
5	LIGA deportiva Universitaria de Quito cuenta con un prestigio institucional destacado que la respalda su gestión administrativa		4										4F			
<b>N.-</b>	<b>DEBILIDADES</b>															
1	No cuenta con un manual de procedimientos						5						5D			
2	No manejan una estructura cultural bien definida						5						5D			
3	No tienen conocimiento de todos los procesos que debe manejar cada area							4						4D		
4	Personas en altos mandos con resistencia y miedo al cambio							4						4D		
5	Falta de comunicación entre las diferentes areas de las comisiones de divisiones formativas						5						5D			

**Cuadro N. 1**

**Fuente: Investigación de campo**

**Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda**

## 2.5.2 Matriz de impacto externo (oportunidades y amenazas)

Para la matriz de impacto externa, se debe tener presente los elementos del análisis externo antes clasificados, en este caso, encontraremos en la matriz la información de las oportunidades y amenazas de acuerdo al grado de beneficio (oportunidad) o de afección (amenaza) que este pueda tener en la organización. Tal y como se reviso en la anterior explicación. (Gomez, 1994)

Como podemos ver en el siguiente cuadro.

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO																
FACTORES		OPORTUNIDADES					AMENAZAS					IMPACTO				
		MA	A	M	B	N	M A	A	M	B	N	M A	A	M	B	N
<b>N.-</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>															
1	Captar jugadores de categorías inferiores desde las escuelas de futbol a fin de formarles adecuadamente según el modelo de un club profesional		4										40			
2	Obtener beneficio económico en el prestamo y venta de jugadores hacia el exterior		4										40			
3	Ampliación del mercado objetivo (socios, alumnos, deportistas e hinchas)	5										50				
4	Implementación de tecnología de punta para toda el área administrativa y técnica de LDU		4										40			
5	Aprovechamiento del complejo y centro de entrenamiento "Country Club" para optimizar el desarrollo y formación de jugadores	5										50				
<b>N.-</b>	<b>AMENAZAS</b>															
1	El surgimiento de nuevos clubes similares o con los mismos fines que LDU							4					4A			
2	Inconformidad de los clientes por productos y servicios que no han llenado sus expectativas y satisfecho sus necesidades						5						5A			
3	Cambio de reglamentos, que puedan afectar el buen funcionamiento de LDU							4						4A		
4	Un bajo nivel en los cursos de preparación de los técnicos y entrenadores deportivos							4						4A		
5	Nuevos impuestos potenciales en los productos y servicios.						5						5A			

### Cuadro N. 2

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

### **2.5.3 Matriz de aprovechabilidad**

En esta matriz se relaciona las fortalezas y oportunidades, para determinar las estrategias de ataque. Esta matriz proporcionará la pauta para saber qué estrategias son las más adecuadas para aprovechar las oportunidades que el club tiene en el entorno, a la vez que potencia sus fortalezas. (Gomez, 1994)

<b>MATRIZ DE APROVECHABILIDAD</b>						
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>O1:</b> Captar jugadores de categorías inferiores desde las escuelas de futbol a fin de formarles adecuadamente según el modelo de un club profesional	<b>O2:</b> Obtener beneficio económico en el prestamo y venta de jugadores hacia el exterior	<b>O3:</b> Ampliación del mercado objetivo (socios, alumnos, deportistas e hinchas)	<b>O4:</b> Implementación de tecnología de punta para toda el area administrativa y técnica de LDU	<b>O5:</b> Aprovechamiento del complejo y centro de entrenamiento "Country Club" para optimizar el desarrollo y formación de jugadores	<b>TOTAL</b>
<b>F1:</b> Cuenta con un equipo técnico de primera categoría	5	4	5	4	4	22
<b>F2:</b> Mantiene a los jugadores en exelentes condiciones físicas y mentales	5	5	5	5	5	25
<b>F3:</b> Existe un excelente ambiente laboral tanto entre el personal como entre sus jugadores	5	5	4	3	3	20
<b>F4:</b> Maneja un perfil de puestos para cada función	4	4	5	4	3	20
<b>F5:</b> LIGA deportiva Universitaria de Quito cuenta con un prestigio institucional destacado que la respalda su gestión	5	5	5	3	4	22
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>109</b>

**Cuadro N. 3**

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Carla Barreno y Juan Arboleda

#### **2.5.4 Matriz de vulnerabilidad**

La cual relaciona las debilidades de la empresa con las amenazas del entorno. La matriz guiará respecto a qué debilidad del club puede convertirse en una amenaza para su progreso. (Gomez, 1994)

<b>MATRIZ DE VULNERABILIDAD</b>						
<b>AMENAZAS</b> <b>DEBILIDADES</b>	<b>A1:</b> El surgimiento de nuevos clubes similares o con los mismos fines que LDU	<b>A2:</b> Inconformidad de los clientes por productos y servicios que no han llenado sus expectativas y satisfecho sus necesidades	<b>A3:</b> Cambio de reglamentos, que puedan afectar el buen funcionamiento de LDU	<b>A4:</b> Un bajo nivel en los cursos de preparación de los técnicos y entrenadores deportivos	<b>A5:</b> Nuevos impuestos potenciales en los productos y servicios.	<b>TOTAL</b>
<b>D1:</b> No cuenta con un manual de procedimientos	5	4	4	3	3	19
<b>D2:</b> No manejan una estructura cultural bien definida	5	5	4	4	3	21
<b>D3:</b> No tienen conocimiento de todos los procesos que debe manejar cada area	5	5	3	4	3	20
<b>D4:</b> Personas en altos mandos con resistencia y miedo al cambio	5	4	4	4	4	21
<b>D5:</b> Falta de comunicación entre las diferentes areas de las comisiones de divisiones formativas	5	4	4	4	4	21
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>22</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>102</b>

**Cuadro N. 4**

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Carla Barreno y Juan Arboleda

### 2.5.5 Hoja de trabajo FODA



**Cuadro N. 5**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

### **2.5.6 Matriz estratégica FODA**

Es el último paso para realizar el análisis FODA. En esta matriz se plasmarán las estrategias, las cuales se obtienen relacionando todos los elementos del FODA entre sí, cada relación se origina un tipo o un grupo especial de estrategias para cada elemento del FODA en forma individual, y al final se juntan todas para formular el plan conjunto de estrategias que se utilizarán como cursos de acción para el Plan Estratégico. (Gomez, 1994)

La matriz propone maniobras a realizarse durante el proceso, como resultado de la confrontación de los factores positivos y negativos encontrados en la organización.



<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS F.O</b>	<b>ESTRATEGIAS F.A</b>
<b>F4: Maneja un perfil de puestos para cada función</b>	Actualizar constantemente el perfil que se desea para cada area, asi como sus funciones especificas y asi contratar a tecnicos cada vez mas capacitados para traer nuevas tendencias de entrenamiento, aprendizaje y desempe;o de actividades a LDU	Contratar a tecnicos cada vez mas capacitados para traer nuevas tendencias de entrenamiento a LDU y a los actuales tecnicos brindar capacitaciones para que todos esten en un mismo nivel
<b>F5: LIGA deportiva Universitaria de Quito cuenta con un prestigio institucional destacado que la respalda su gestión administrativa</b>	Afianzar la atencion al socio, como mejorar las instalaciones, servicio personalizado y asi conseguir una mejor respuesta hacia la entidad LIGA	Establecer politicas claras y oportunas, para que nuevos reglmentos no afecten el desempe;o de LDU
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS D.O</b>	<b>ESTRATEGIAS D.A</b>
<b>D1: No cuenta con un manual de procedimientos</b>	Realizar un manual de procedimientos donde se determine todas las actividades y asi seguir un proceso continuo tanto para personal antiguo como para nuevos	Se debe establecer politicas y procedimientos claros que permitan a LDU ser el mejor club en el Ecuador
<b>D2: No manejan una estructura cultural bien definida</b>	Acordar una estructura cultural entre todos los empleados de LDU, mediante un curso en donde todos colaboren con la reestructuracion de la cultura organizacional.	Realizacion de una estructura cultural, en donde todos puedan opinar para mejorar procedimientos creando asi un ambiente laboral apto para desempe;ar sus funciones
<b>D3: No tienen conocimiento de todos los procesos que debe manejar cada area</b>	Realizar inducciones y capacitaciones a todo el personal en donde se ense;e todos los procesos que debe manejar cada area	Dar charlas sobre los constantes cambios que existe en LDU y nuevas polticas impuestas por el Gobierno
<b>D4: Personas en altos mandos con resistencia y miedo al cambio</b>	Realizar charlas a los gerentes y dirigentes para poder demostrar la importancia de un cambio organizacional o una mejora en el sistema que actualmente manejan	Realizar constantes reuniones, para motivar a los dirigentes al cambio, mediante ejemplos y un plan de mejoramiento
<b>D5: Falta de comunicación entre las diferentes areas de las comisiones de divisiones formativas</b>	Realizar constantes comites con todas las areas de la comision de divisiones formativas para conocer los nuevos procesos que se estan implementando y su desenvolvimiento	Fomentar la comunicacion entre las areas con el proposito de evitar reprocesos por falta de conocimiento de las nuevas leyes,

Cuadro N. 6

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

## CAPÍTULO 3

### PLAN DE MEJORAMIENTO

#### 3.1 Diseño del plan de mejoramiento

- **Definición e importancia**

Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento, en nuestro caso pueden darse de muchas formas como administrativos, operativos, técnicos, etc.

Podemos decir que independiente si el producto o servicio es bueno y tiene calidad, nunca se puede detener su mejoramiento, cuando lo hace en realidad no se ha detenido sino que va en retroceso, puesto que su competencia mejora constantemente.

Las empresas deben seguir mejorando sus procesos aun cuando los actuales sean óptimos, debe seguir mejorando sus procesos por que todos los días surgen nuevos métodos, programas y técnicas.

Para mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Las medidas de mejora deben ser sistemáticas, no improvisadas ni aleatorias. Deben planificarse cuidadosamente, llevarse a la práctica y constatar sus efectos.

## **Importancia**

La importancia de esta técnica radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

A continuación detallamos las principales ventajas de realizar un mejoramiento continuo

## **Ventajas**

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

## Componentes

### Metodología para elaborar un plan de mejoramiento

#### Primera Fase: Análisis de las debilidades o necesidades detectadas

1. Analizar las causas de cada debilidad señalada en las características; se debe responder la pregunta: *¿de qué depende lo que está mal?*
2. Enlistar las posibles acciones que permitirían corregir o eliminar los factores que provocan la situación actual.
3. Analizar la viabilidad de cada acción en: tiempo, costo, apoyo académico, proveedores, recursos técnicos, etc.; se recomienda el principio de “*el mejoramiento asequible*”.
4. Seleccionar las acciones factibles de cumplir e indicar en qué proporción permitirán superar la debilidad y el plazo de tiempo cuando se llevarán a cabo.

#### Segunda Fase: Diseño del Plan de Mejoramiento

##### A. Componentes de un Plan de Mejoramiento:

**Debilidad:** Debe expresarse con claridad y sencillez en qué consiste.

**Objetivo:** Representa el estado del sistema que se pretende alcanzar (o que se alcanzaría) al superar las debilidades actuales.

**Acciones:** Son las *actividades* y *tareas* que permitirán reducir la brecha entre la situación actual y la situación deseada.

En el Plan se incluyen las acciones que en la primera etapa fueron catalogadas como factibles de lograr. La actividad que tiene un nivel mayor de complejidad, es preciso subdividirla en acciones más sencillas, denominadas tareas.

**Metas:** Cada acción debe establecer una frontera ideal, que corresponde al momento en que la debilidad es superada. Por tanto, la meta se debe plantear en términos cuantitativos de lo que se espera realizar, en un tiempo determinado, para esa actividad, con el fin de cumplir con el objetivo trazado.

**Indicadores:** Son muestras observables del avance hacia el objetivo deseado, o que demuestran que el objetivo se ha alcanzado. Para cada indicador se debe especificar: la fecha, el responsable, la cantidad y calidades de lo que se va a alcanzar.

**Cronograma:** Cada acción planteada en el Plan de Mejoramiento debe establecer un intervalo de tiempo determinado para su realización, por tanto, es necesario definir cuándo comienza y cuándo termina la actividad. En el sistema de monitoreo y seguimiento, se definirán ciertos momentos en los cuales se medirá el avance de la actividad, utilizando para ello los **indicadores** definidos. En el formato de Plan de Mejoramiento diseñado, se debe establecer claramente la **Fecha de Inicio** o puesta en marcha de la acción y una probable **Fecha de Finalización** en la que se terminaría las actividades propuestas, una vez se ha alcanzado la meta.

**Recursos e Insumos requeridos:** Se debe precisar, en este ítem, todos los requerimientos que los responsables necesitan para asegurar que las acciones programadas se lleven a cabo. Se debe incluir Recursos de Talento Humano (RTH), Recursos Físicos (RF), Recursos Financieros (RFin), Recursos Tecnológicos (RTec), entre otros.

**Responsables:** Este aspecto debe detallar los responsables de cada una de las acciones o actividades del plan a realizar. Se recurre al Talento Humano disponible en el Programa, y se establece dentro de las responsabilidades que ellos asumen, presentar informes periódicos del avance de las actividades, según lo establecido en el sistema de seguimiento y control del Plan.

**Medio de Verificación:** Se debe dejar consignado, la manera en la cual se verificará con evidencias físicas, los avances o el cumplimiento de la meta propuesta en cada una de las acciones.

## **B. Formato plan de mejora:**

Se recomienda utilizar una matriz horizontal donde sea posible observar la relación directa entre cada uno de los componentes.

### **3.2 Ingeniería del proyecto**

#### **3.2.1 Diagnóstico de las actividades de las divisiones formativas**

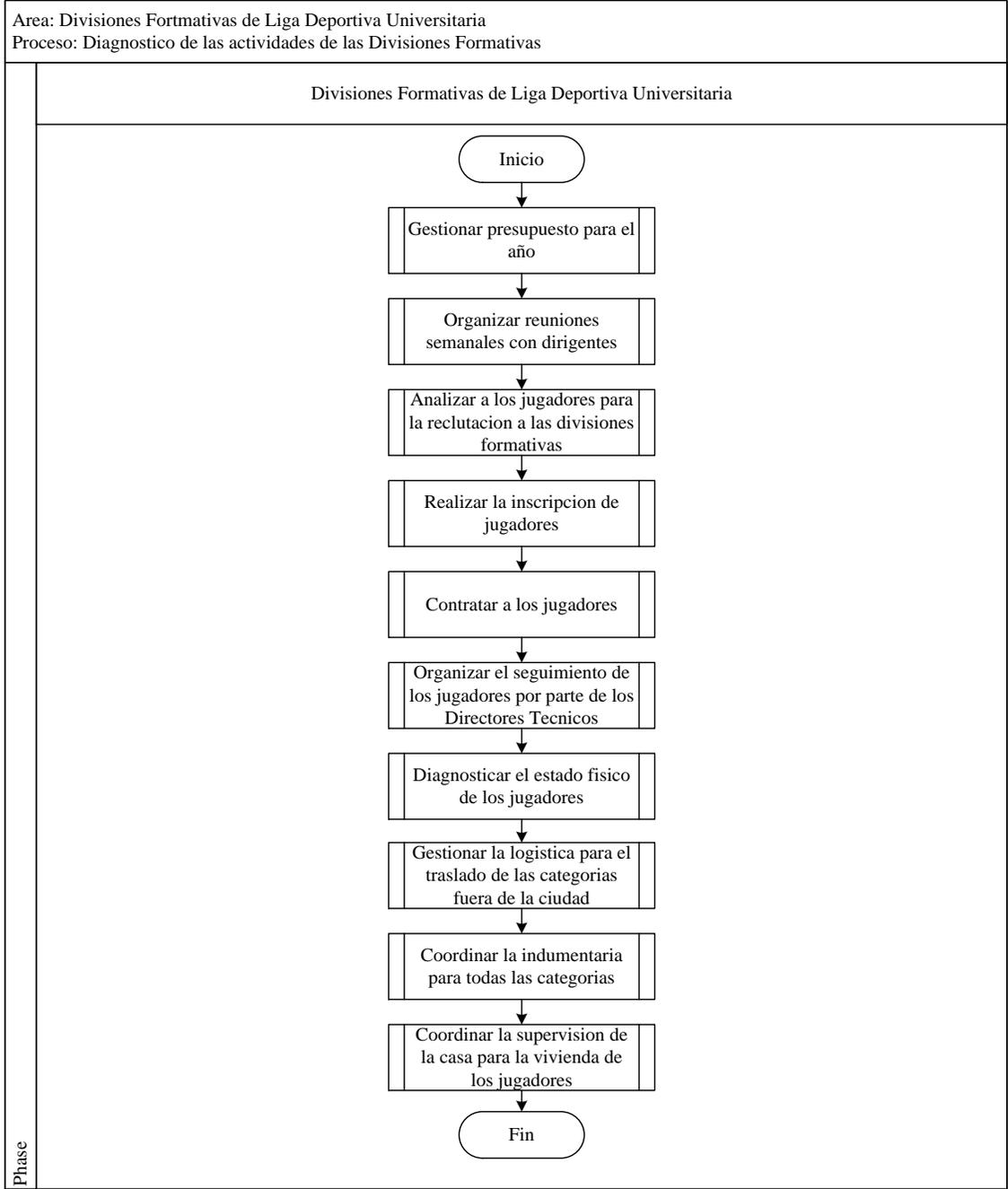
La finalidad de estos flujogramas es contribuir a que con un golpe de vista se comprende en el proceso observando que función es proveedor o cliente de otra. (Fernandez, El control, Fundamento de la gestion por procesos, 2003)

Los diagramas de flujo o flujogramas son representaciones gráficas que emplean elementos geométricos para representar secuencias de un proceso, de igual modo permiten describir la secuencia y su interacción de las distintas etapas de un procedimiento. (Administracion Moderna, 2012)

Estos diagramas utilizan símbolos con significados bien definidos que representan los pasos de alguna actividad dentro de una organización, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de fin de proceso. (Administracion Moderna, 2012)

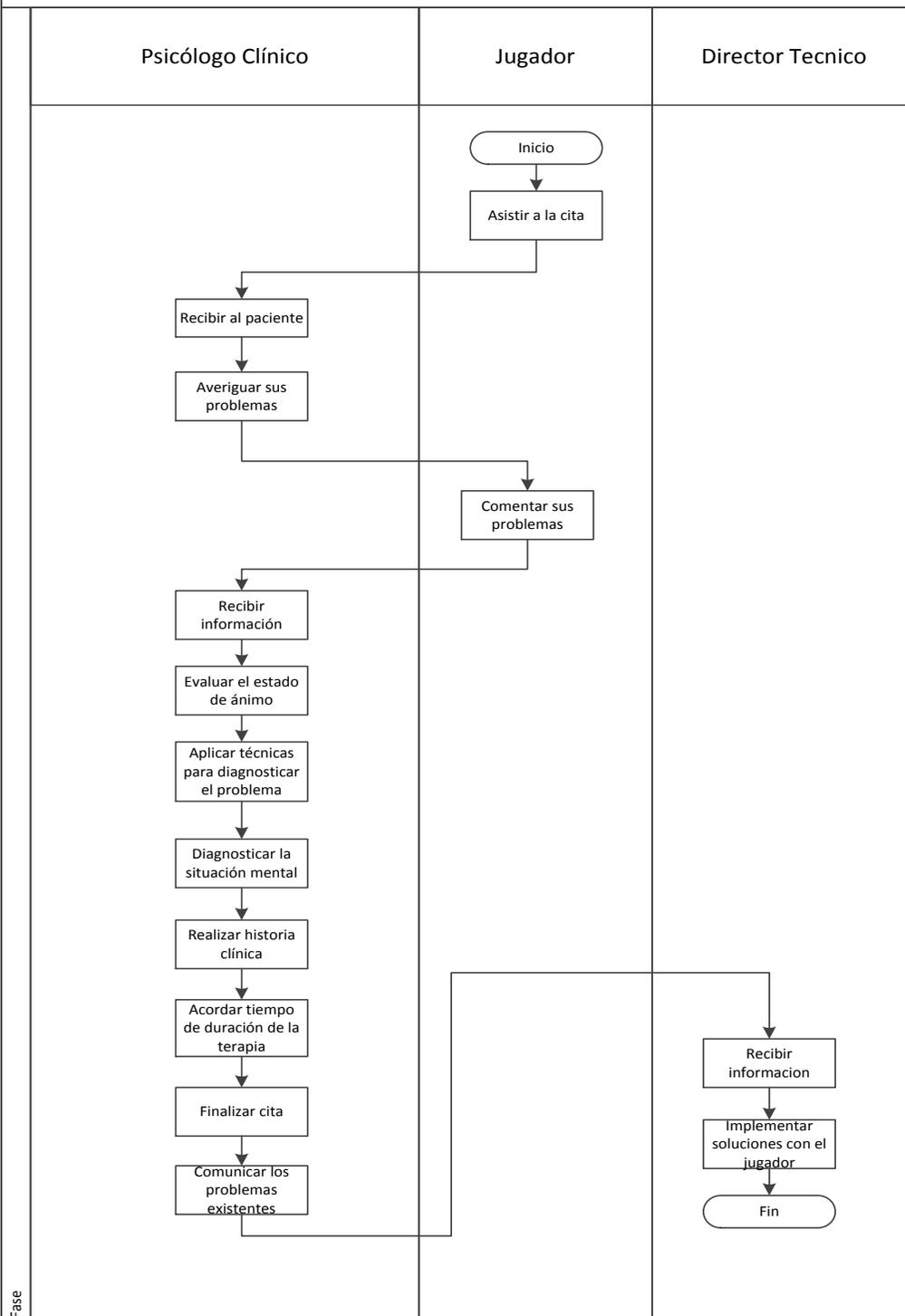
Son de suma importancia en las organizaciones grandes o pequeñas ya que ayudan a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este; el diagrama de flujo como su nombre lo indica representa el flujo de información de un procedimiento.

Liga Deportiva Universitaria en la formación de divisiones formativas tiene los siguientes subprocesos:



Flujograma 1: Diagnostico de las actividades  
 Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

ÁREA: Divisiones Formativas de Liga Deportiva Universitaria  
 PROCESO: Atención Psicoterapéutica  
 RESPONSABLE : Psicólogo Clínico



Flujograma 2: Atención psicoterapeuta

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

## Caracterización de atención psicoterapeuta

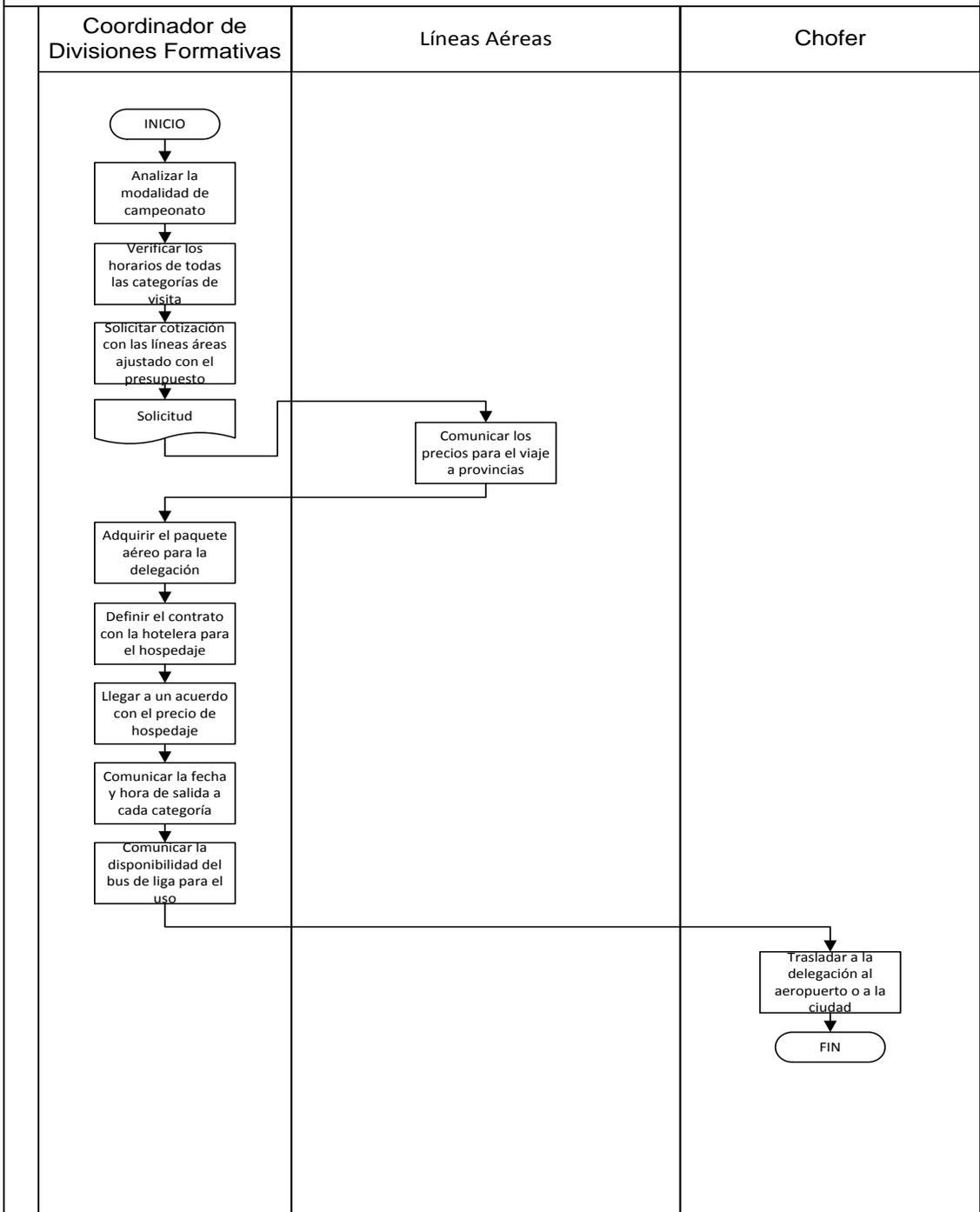
<b>CODIGO:</b>	DF - 01	<b>FRECUENCIA:</b>	Ocasionalmente			
<b>MACROPROCESO:</b>	Formación de jugadores	<b>INPUTS:</b>	Necesidad del jugador			
<b>PROCESO:</b>	Atención Psicoterapeuta	<b>OUTPUTS:</b>	Evaluación del jugador			
<b>RESPONSABLE:</b>	Psicólogo	<b>OBJETIVO:</b>	Brindar atención inmediata ante los problemas del jugador			
N.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO		COSTO	
			A.V	N.A.V	A.V	N.A.V
1	JUGADOR	Asistir a la cita	5		\$ 10.40	
2	PSICÓLOGO	Recibir al paciente	3		\$ 6.24	
3	PSICÓLOGO	Averiguar sus problemas	10		\$ 20.80	
4	JUGADOR	Comentar sus problemas	10		\$ 24.10	
5	PSICÓLOGO	Recibir información		3		\$ 6.24
6	PSICÓLOGO	Evaluar el estado de ánimo	10		\$ 20.80	
7	PSICÓLOGO	Aplicar técnicas para diagnosticar el problema	20		\$ 41.60	
8	PSICÓLOGO	Diagnosticar la situación mental	10		\$ 20.80	
9	PSICÓLOGO	Realizar historia clínica	10		\$ 20.80	
10	PSICÓLOGO	Acordar tiempo de duración de la terapia	5		\$ 6.24	
11	PSICÓLOGO	Finalizar cita	5		\$ 10.40	
12	PSICÓLOGO	Comunicar los problemas existentes	7		\$ 14.56	
13	D.T	Recibir información		3		\$ 6.27
14	D.T	Implementar soluciones con el jugador		10		\$ 20.90
<b>TOTAL</b>			<b>95</b>	<b>16</b>	<b>196.74</b>	<b>33.41</b>
			<b>TIEMPO TOTAL</b>		<b>111</b>	
			<b>COSTO TOTAL</b>		<b>\$ 230.15</b>	
			<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>		<b>85.59%</b>	
			<b>EFICIENCIA COSTO</b>		<b>85.48%</b>	

Cuadro 7: Caracterización de atención psicoterapeuta

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: los Carla Barreno y Juan Arboleda

ÁREA: Divisiones Formativas de Liga Deportiva Universitaria  
 PROCESO: Gestionar la logística  
 RESPONSABLE: Coordinador de Divisiones Formativas



Flujograma 3: Gestión de logística

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

## Caracterización de gestión de logística

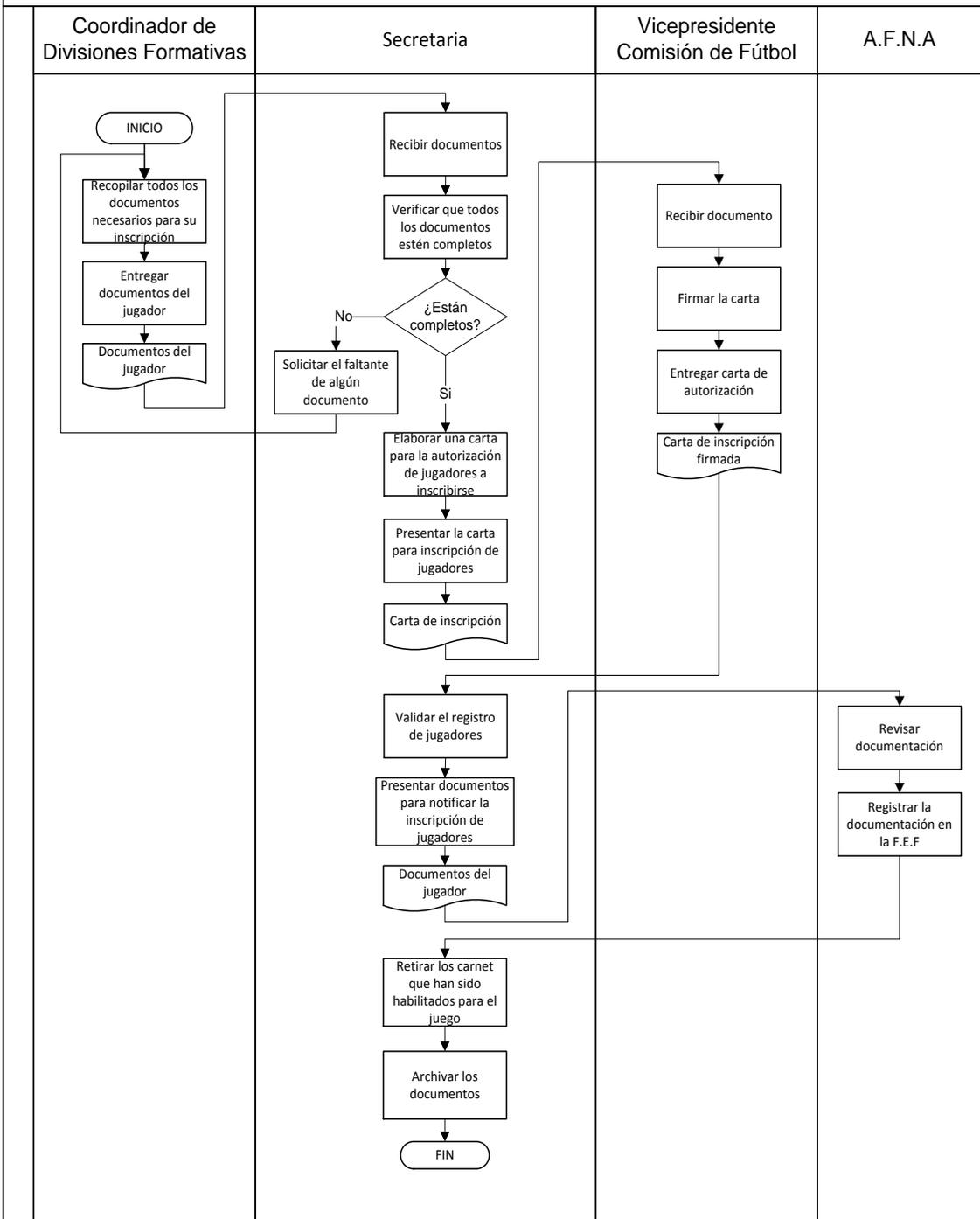
<b>CODIGO:</b>	DF -02	<b>FRECUENCIA:</b>	Constantemente			
<b>MACROPROCESO:</b>	Formación de Jugadores	<b>INPUTS:</b>	Requerimiento de hospedaje y ticket aéreo			
<b>PROCESO:</b>	Gestión de la logística	<b>OUTPUTS:</b>	Desplazamiento del equipo organizado			
<b>RESPONSABLE:</b>	Coordinador de Divisiones Formativas	<b>OBJETIVO:</b>	Agilizar los tramites de hospedaje y pasajes en tiempo oportuno			
N.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO		COSTO	
			A.V	N.A.V	A.V	N.A.V
1	C. DIV. FORMATIVAS	Analizar la modalidad de campeonato	10		\$ 20.08	
2	C. DIV. FORMATIVAS	Verificar los horarios de todas las categorías de visita	5		\$ 10.40	
3	C. DIV. FORMATIVAS	Solicitar cotización con las líneas aéreas ajustado con el presupuesto	15		\$ 31.20	
4	LINEAS AÉREAS	Comunicar los precios para el viaje a provincias		5	\$ -	
5	C. DIV. FORMATIVAS	Adquirir el paquete aéreo para la delegación	10		\$ 20.80	
6	C. DIV. FORMATIVAS	Definir el contrato con la hotelera para el hospedaje		15		\$ 31.20
7	C. DIV. FORMATIVAS	Llegar a un acuerdo con el precio de hospedaje	10		\$ 20.80	
8	C. DIV. FORMATIVAS	Comunicar la fecha y hora de salida a cada categoría	10		\$ 20.08	
9	C. DIV. FORMATIVAS	Comunicar la disponibilidad del bus de liga para el uso	5		\$ 10.40	
10	CHOFER	Trasladar a la delegación al aeropuerto o a la ciudad	90		\$ 187.20	
<b>TOTAL</b>			<b>155</b>	<b>20</b>	<b>320.96</b>	<b>31.2</b>
<b>TIEMPO TOTAL</b>					<b>175</b>	
<b>COSTO TOTAL</b>					<b>\$ 352.16</b>	
<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>					<b>88.57%</b>	
<b>EFICIENCIA COSTO</b>					<b>91.14%</b>	

Cuadro 8: Gestión de logística

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

ÁREA: Divisiones Formativas de Liga Deportiva Universitaria  
 PROCESO: Inscripción de jugadores  
 RESPONSABLE: Secretaria



Flujograma 4: Inscripción a jugadores

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

## Caracterización de inscripción a jugadores

<b>CODIGO:</b>	DF - 03	<b>FRECUENCIA:</b>	Anualmente				
<b>MACROPROCESO:</b>	Formación de Jugadores	<b>INPUTS:</b>	Documentos de jugadores				
<b>PROCESO:</b>	Inscripción de jugadores	<b>OUTPUTS:</b>	Jugadores inscritos				
<b>RESPONSABLE:</b>	Secretaria	<b>OBJEIVO:</b>	Facilitar que todos documentos estén clasificados y ordenados para su inscripción				
N.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO		COSTO		
			A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	C. DIV. FORMATIVAS	Recopilar todos los documentos necesarios para su inscripción	20		\$ 41.60		
2	C. DIV. FORMATIVAS	Entregar documentos del jugador	5		\$ 10.40		
3	SECRETARIA	Recibir documentos		5		10.4	
4	SECRETARIA	Verificar que todos los documentos estén completos	10		\$ 20.08		
5	SECRETARIA	¿Están completos?					
6	SECRETARIA	Si, Están completos Ir Paso 9					
7	SECRETARIA	No, Están completos Ir Paso 8					
8	SECRETARIA	Solicitar el faltante de algún documento Ir Paso 1		5		\$ 10.40	
9	SECRETARIA	Elaborar una carta para la autorización de jugadores a inscribirse	7		\$ 14.56		
10	SECRETARIA	Presentar la carta para inscripción de jugadores	5		\$ 10.40		
11	VIC. COM. FÚTBOL	Recibir documento		3			
12	VIC. COM. FÚTBOL	Firmar la carta	5				
13	VIC. COM. FÚTBOL	Entregar carta de autorización	5				
14	SECRETARIA	Validar el registro de jugadores	20		\$ 41.60		
15	SECRETARIA	Presentar documentos para notificar la inscripción de jugadores	5		\$ 10.40		
16	A.F.N.A	Revisar documentación	10				
17	A.F.N.A	Registrar la documentación en la F.E.F	60				
18	SECRETARIA	Retirar los carnet que han sido habilitados para el juego	10		\$ 20.80		
19	SECRETARIA	Archivar los documentos		5		\$ 10.40	
<b>TOTAL</b>			<b>162</b>	<b>18</b>	<b>169.84</b>	<b>31.2</b>	
					<b>TIEMPO TOTAL</b>		<b>180</b>
					<b>COSTO TOTAL</b>		<b>\$ 201.04</b>
					<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>		<b>90.00%</b>
					<b>EFICIENCIA COSTO</b>		<b>84.48%</b>

Cuadro 9: Inscripción de jugadores

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda



Flujograma 5. Planificación de charlas a los jugadores  
 Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

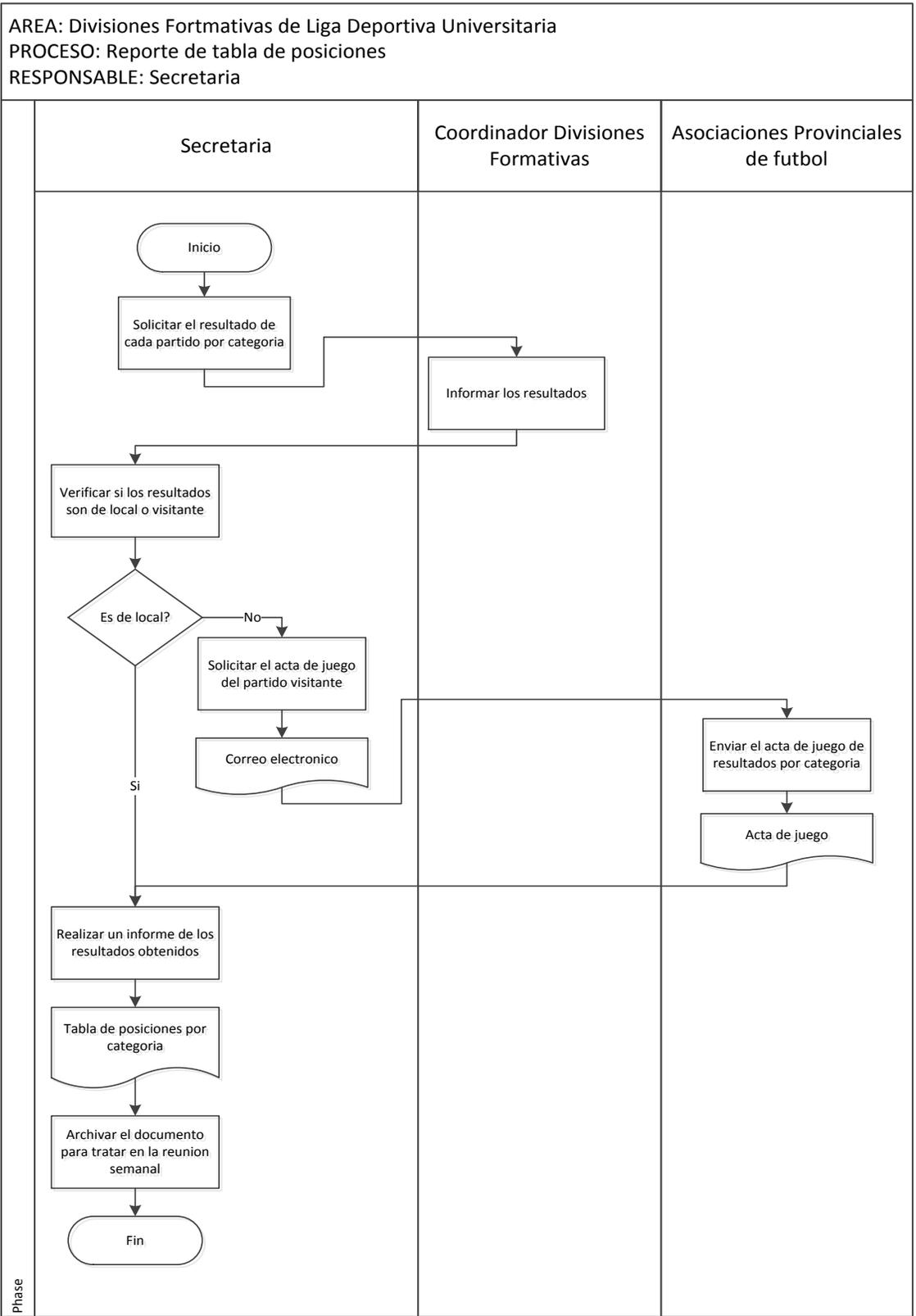
## Caracterización de planificación de charla a los jugadores

<b>CODIGO:</b>	DF -04	<b>FRECUENCIA:</b>	Ocasionalmente			
<b>MACROPROCESO:</b>	Formación de Jugadores	<b>INPUTS:</b>	Requerimiento de charlas			
<b>PROCESO:</b>	Planificación de charlas a los jugadores de la casa de liga	<b>OUTPUTS:</b>	Jugadores capacitados			
<b>RESPONSABLE:</b>	Administrador de la casa de LDU	<b>OBJETIVO:</b>	Mantener a los jugadores enterados sobre educación vivencial y temas sociales			
N.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO		COSTO	
			A.V	N.A.V	A.V	N.A.V
1	C. DIV. FORMATIVAS	Solicitar una charla para capacitación a los jugadores	20		\$ 41.60	
2	EMPRESA	Definir una fecha para la charla	10			
3	C. DIV. FORMATIVAS	Comunicar el tema que se dictará	5		\$ 10.40	
4	ADM. CASA	Recibir la comunicación		5		\$ 10.40
5	ADM. CASA	Coordinar el lugar donde se va a desarrollar la capacitación	20		\$ 41.60	
6	ADM. CASA	Organizar la logística	20		\$ 41.60	
7	ADM. CASA	Informar a los jugadores la fecha de la charla	10		\$ 20.80	
8	JUGADORES	Recibir la comunicación		10		\$ 24.10
9	JUGADORES	Asistir a la charla	10		\$ 24.10	
10	EMPRESA	Exponer el tema tratado	30			
11	EMPRESA	Realizar evaluaciones del tema	10			
12	C. DIV. FORMATIVAS	Supervisar la inducción al tema expuesto	40		\$ 83.20	
13	EMPRESA	Finalizar con la instrucción		10		
<b>TOTAL</b>			<b>175</b>	<b>25</b>	<b>263.3</b>	<b>34.5</b>
<b>TIEMPO TOTAL</b>					<b>200</b>	
<b>COSTO TOTAL</b>					<b>\$ 297.80</b>	
<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>					<b>87.50%</b>	
<b>EFICIENCIA COSTO</b>					<b>88.42%</b>	

Cuadro 10: Planificación de charlas a los jugadores

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda



Flujograma 6: Reporte de tabla de posiciones  
 Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

## Caracterización de reporte de tabla de posiciones

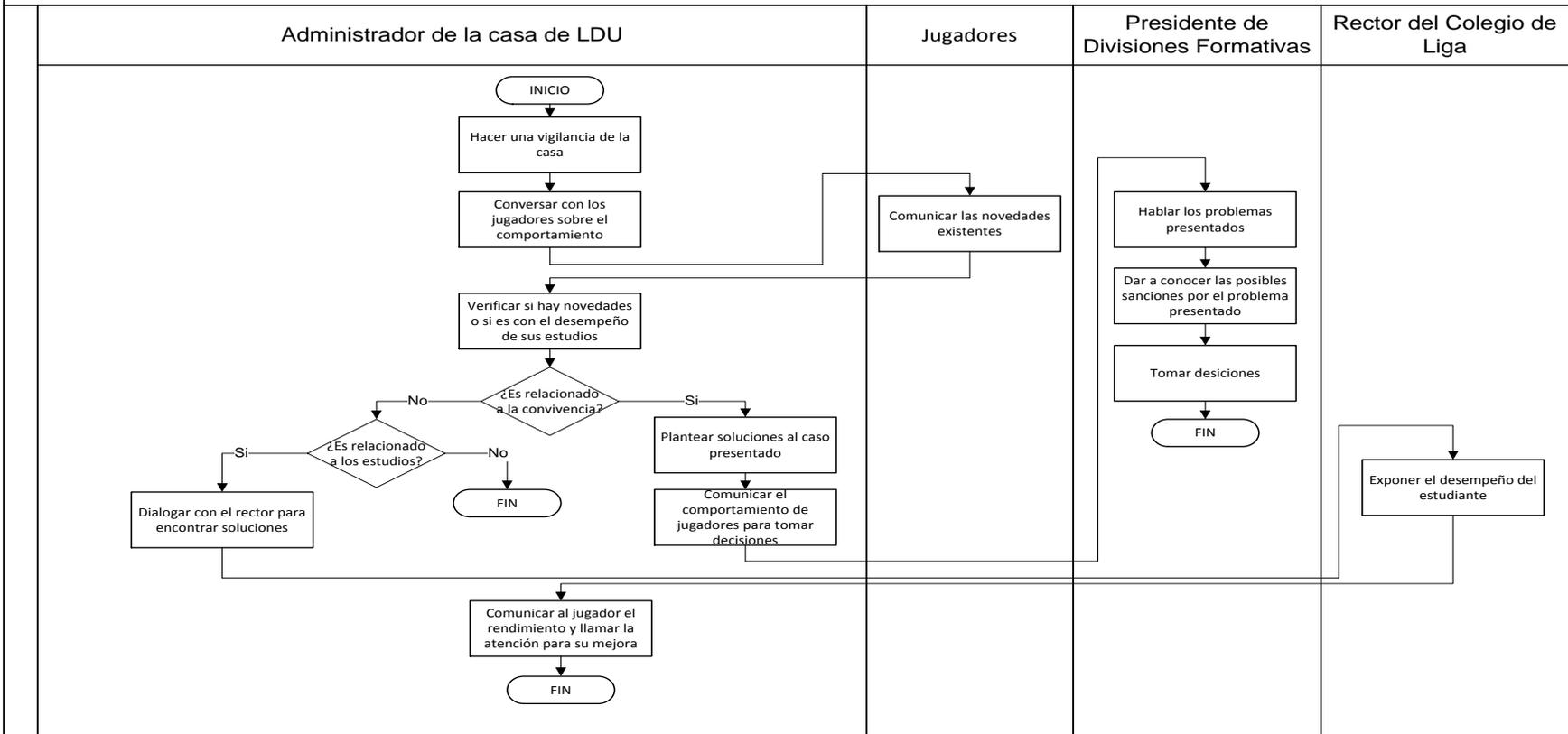
<b>CODIGO:</b>	DF - 05	<b>FRECUENCIA:</b>	Semanalmente			
<b>MACROPROCESO:</b>	Formación de Jugadores	<b>INPUTS:</b>	Requerimiento de ficha del partido			
<b>PROCESO:</b>	Reporte de tabla de posiciones	<b>OUTPUTS:</b>	Tabla de posiciones de cada categoría			
<b>RESPONSABLE:</b>	Secretaria	<b>OBJETIVO:</b>	Manejar correctamente las estadísticas presentadas en cada partido			
N.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO		COSTO	
			A.V	N.A.V	A.V	N.A.V
1	SECRETARIA	Solicitar el resultado de cada partido por categoría	10		\$ 20.80	
2	C. DIV. FORMATIVAS	Informar los resultados	10		\$ 20.80	
3	SECRETARIA	Verificar si los resultados son de local o visitante		10		\$ 20.80
4	SECRETARIA	Es de local?				
5	SECRETARIA	Si, es de local Ir Paso 9				
6	SECRETARIA	No, es de local Ir Paso 7				
7	SECRETARIA	Solicitar el acta de juego del partido visitante	10		\$ 20.08	
8	ASO. PROV. FÚTBOL	Enviar el acta de juego de resultados por categoría	10			
9	SECRETARIA	Realizar un informe de los resultados obtenidos	15		\$ 31.20	
10	SECRETARIA	Archivar el documento para tratar en la reunion semanal		5		\$ 10.40
<b>TOTAL</b>			<b>55</b>	<b>15</b>	<b>92.88</b>	<b>31.2</b>
			<b>TIEMPO TOTAL</b>		<b>70</b>	
			<b>COSTO TOTAL</b>		<b>\$ 124.08</b>	
			<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>		<b>78.57%</b>	
			<b>EFICIENCIA COSTO</b>		<b>74.85%</b>	

Cuadro 11: Reporte de tabla de posiciones

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

**ÁREA:** Divisiones Formativas de Liga Deportiva Universitaria  
**PROCESO:** Supervisión a los jugadores de la casa de Liga  
**RESPONSABLE:** Administrador de la Casa de LDU



Flujograma 7. Supervisión a los jugadores en la casa de liga

Fuente: Investigación de campo

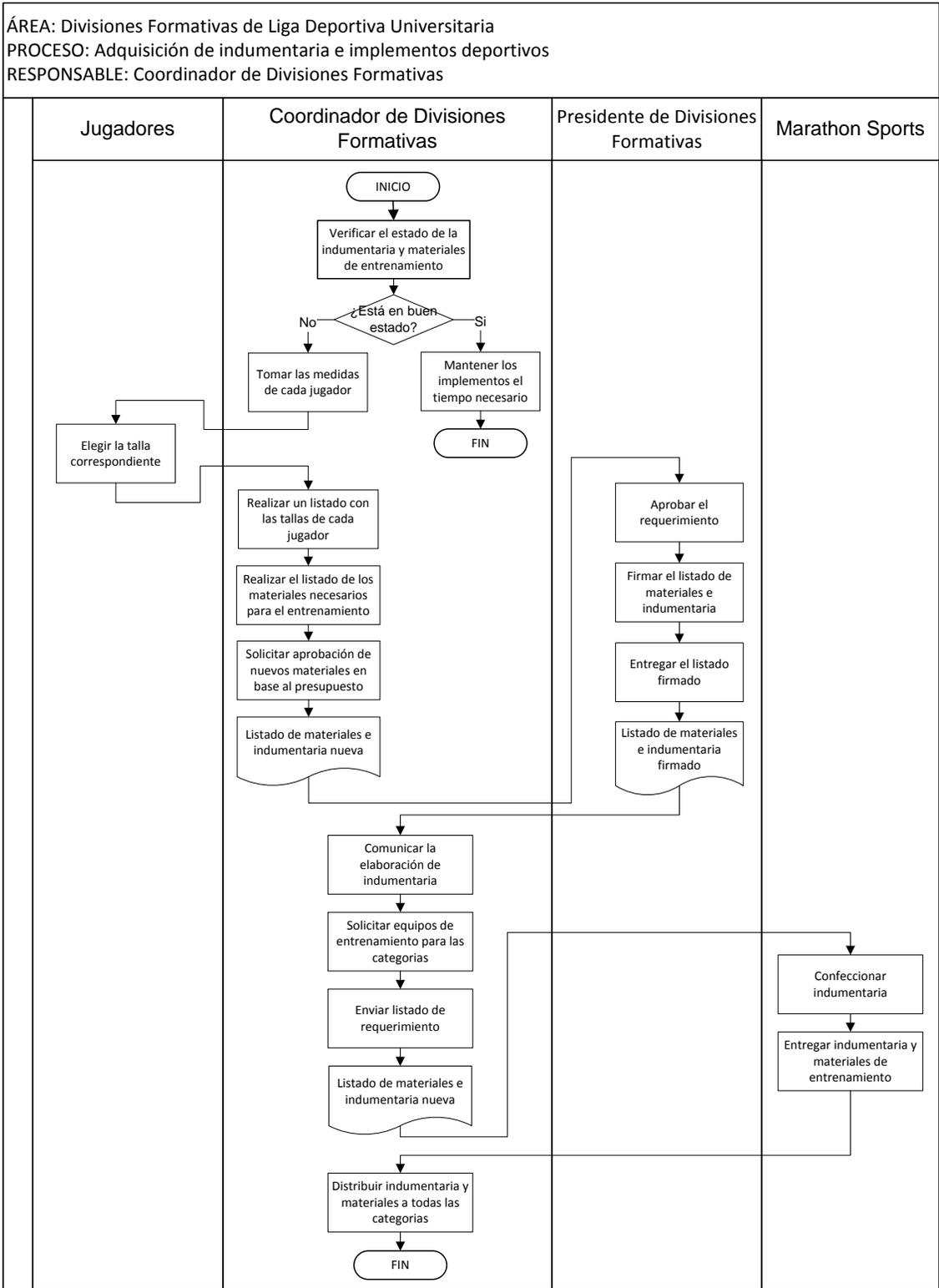
Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

<b>CODIGO:</b>	DF - 06	<b>FRECUENCIA:</b>	Ocasionalmente			
<b>MACROPROCESO:</b>	Formación de Jugadores	<b>INPUTS:</b>	Requerimiento de vigilancia			
<b>PROCESO:</b>	Supervisión a los jugadores de la casa de Liga	<b>OUTPUTS:</b>	Novedades existentes y soluciones			
<b>RESPONSABLE:</b>	Administrador de la casa de LDU	<b>OBJEIVO:</b>	Verificar las novedades existentes y poner soluciones			
N.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO		COSTO	
			A.V	N.A.V	A.V	N.A.V
1	ADM. CASA	Hacer una vigilancia de la casa	20		\$ 41.60	
2	ADM. CASA	Conversar con los jugadores sobre el comportamiento	20		\$ 41.60	
3	JUGADORES	Comunicar las novedades existentes	15		\$ 36.15	
4	ADM. CASA	Verificar si hay novedades o si es con el desempeño de sus estudios	10		\$ 20.80	
5	ADM. CASA	¿Es relacionado a la convivencia?				
6	ADM. CASA	Si, Plantear soluciones al caso presentado	10		\$ 20.80	
7	ADM. CASA	Comunicar el comportamiento de jugadores para tomar decisiones	10		\$ 20.80	
8	PRESIDENTE	Hablar los problemas presentados		10		
9	PRESIDENTE	Dar a conocer las posibles sanciones por el problema presentado	10			
10	PRESIDENTE	Tomar desiciones, FIN	5			
11	ADM. CASA	No, ¿Es relacionado a los estudios?				
12	ADM. CASA	No, Fin				
13	ADM. CASA	Si, Dialogar con el rector para encontrar soluciones		10		\$ 20.80
14	RECTOR COLEGIO LDU	Exponer el desempeño del estudiante		10		
15	ADM. CASA	Comunicar al jugador el rendimiento y llamar la atención para su mejora		20		\$ 41.60
<b>TOTAL</b>			<b>100</b>	<b>50</b>	<b>181.75</b>	<b>62.4</b>
<b>TIEMPO TOTAL</b>					<b>150</b>	
<b>COSTO TOTAL</b>					<b>\$ 244.15</b>	
<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>					<b>66.67%</b>	
<b>EFICIENCIA COSTO</b>					<b>74.44%</b>	

Cuadro 12: Supervisión a los jugadores de la casa de liga

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda



Flujograma 8. Adquisición de indumentaria e implementos deportivos

Fuente: Investigación de campo

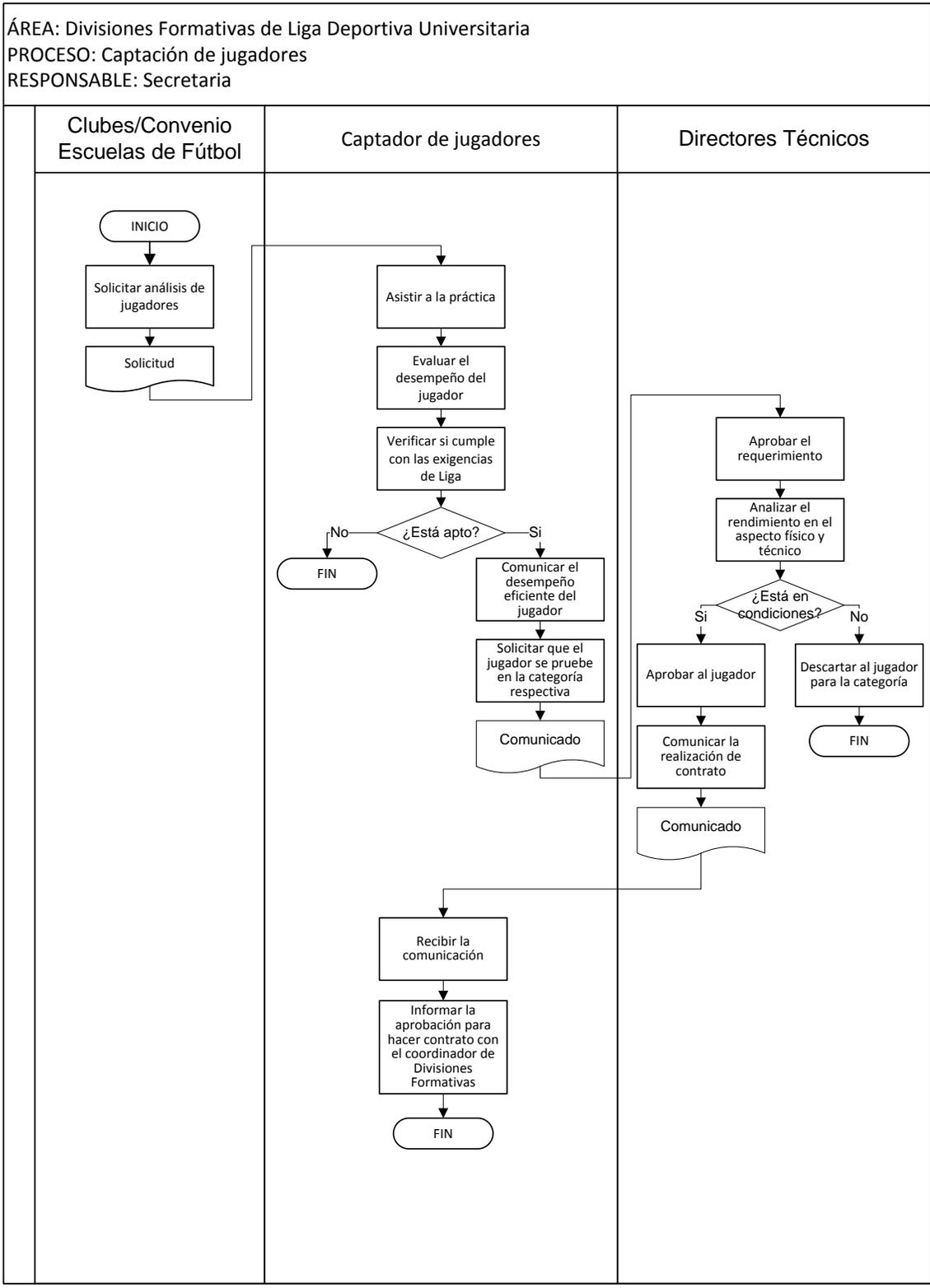
Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

<b>CODIGO:</b>	A0001	<b>FRECUENCIA:</b>	Una vez al año			
<b>MACROPROCESO:</b>	Formación de Jugadores	<b>INPUTS:</b>	Verificación de indumentaria			
<b>PROCESO:</b>	Adquisición de indumentaria e implementos deportivos	<b>OUTPUTS:</b>	Indumentaria nueva			
<b>RESPONSABLE:</b>	Coordinador de divisiones formativas	<b>OBJETIVO:</b>	Mantener siempre a los jugadores con indumentaria en buenas condiciones			
N.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO		COSTO	
			A.V	N.A.V	A.V	N.A.V
1	C. DIV. FORMATIVAS	Verificar el estado de la indumentaria y materiales de entrenamiento	180		374.4	
2	C. DIV. FORMATIVAS	Mantener la indumentaria si esta en buen estado	20		41.6	
3	C. DIV. FORMATIVAS	Tomar las medidas de cada jugador si la indumentaria no esta en buen estado	180		374.4	
4	JUGADORES	Elegir la talla correspondiente		20		65.6
5	C. DIV. FORMATIVAS	Realizar un listado con las tallas de cada jugador	30		62.4	
6	C. DIV. FORMATIVAS	Realizar un listados de los materiales necesarios para el entrenamiento	30		62.4	
7	C. DIV. FORMATIVAS	Solicitar aprobacion de nuevos materiales en base al presupuesto	10		20.8	
8	PRESIDENTE	Aprobar el requerimiento	20			
9	PRESIDENTE	Firmar el listado de materiales e indumentaria	5			
10	PRESIDENTE	Entregar el listado firmado		5		
11	C. DIV. FORMATIVAS	Comunicar la elaboracion de indumentaria	10		20.8	
12	C. DIV. FORMATIVAS	Solicitar equipos de entrenamiento para las categorias	10		20.8	
13	C. DIV. FORMATIVAS	Enviar listado de requerimiento		10		20.8
14	MARATHON	Confeccionar indumentaria	2400			
15	MARATHON	Entregar indumentaria y materiales de entrenamiento	60			
16	C. DIV. FORMATIVAS	Distribuir materiales e indumentaria a todas las categorias	120		249.6	
<b>TOTAL</b>			<b>3075</b>	<b>35</b>	<b>1227.2</b>	<b>86.4</b>
<b>TIEMPO TOTAL</b>					<b>3110</b>	
<b>COSTO TOTAL</b>					<b>\$1,313.60</b>	
<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>					<b>98.87%</b>	
<b>EFICIENCIA COSTO</b>					<b>93.42%</b>	

Cuadro 13: Adquisición de indumentaria e implementos deportivos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda



Flujograma 9. Captación de jugadores  
 Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

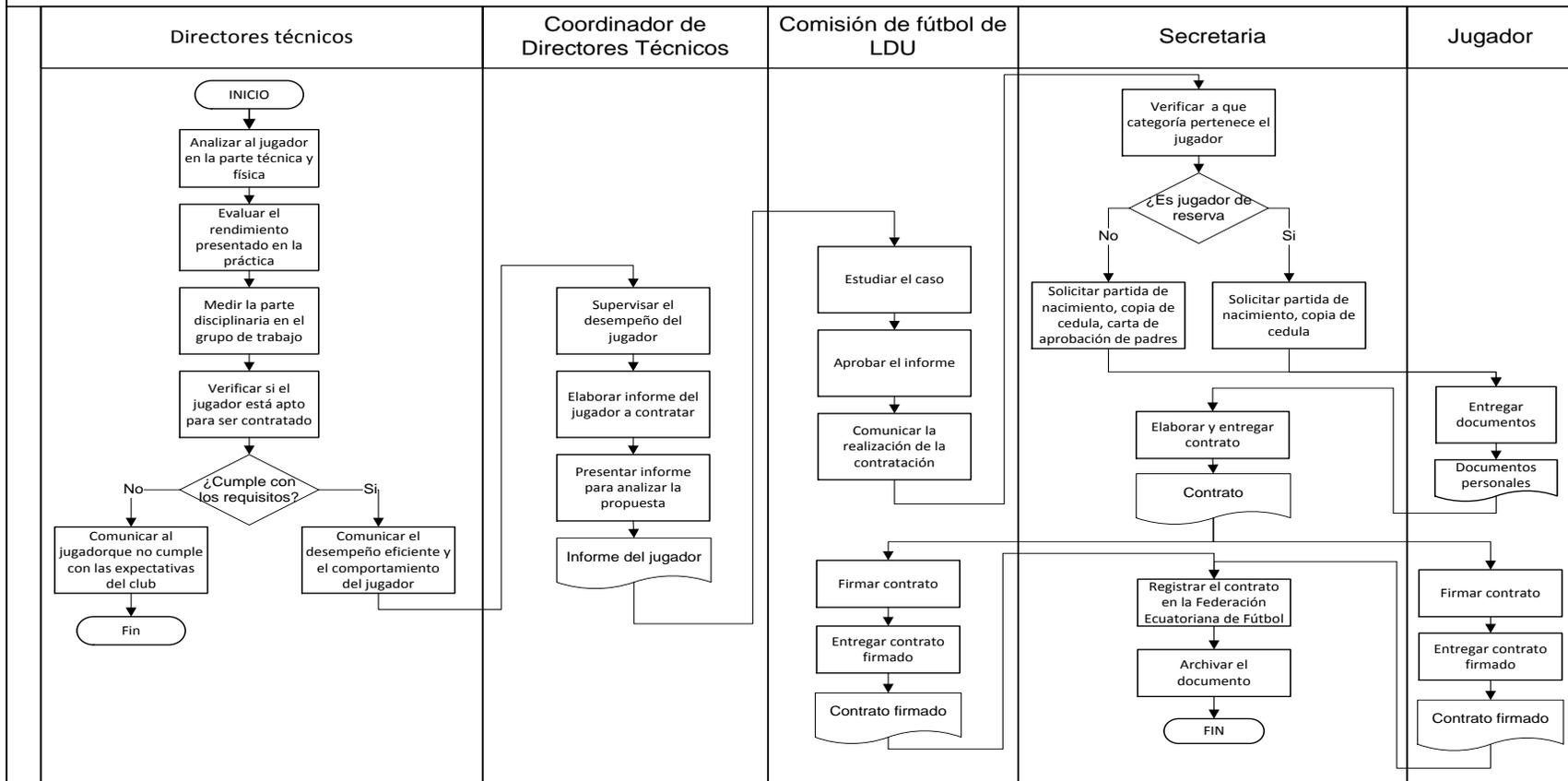
<b>CODIGO:</b>	C001	<b>FRECUENCIA:</b>	Constantemente			
<b>MACROPROCESO:</b>	Formación de jugadores	<b>INPUTS:</b>	Requerimiento de nuevos jugadores			
<b>PROCESO:</b>	Captación de jugadores	<b>OUTPUTS:</b>	Jugador seleccionado			
<b>RESPONSABLE:</b>	Director Técnico	<b>OBJETIVO:</b>	Captar a los mejores jugadores para que ingresen a las divisiones formativas			
N.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO		COSTO	
			A.V	N.A.V	A.V	N.A.V
1	ESC. DE FÚTBOL	Solicitar análisis de jugadores	20			
2	CAPT. JUGADORES	Asistir a la practica	20		41.8	
3	CAPT. JUGADORES	Evaluar el desempeño del jugador	20		41.8	
4	CAPT. JUGADORES	Verificar si cumple con las exigencias de liga	20		41.8	
5	CAPT. JUGADORES	Si esta apto, comunicar el desempeño eficiente del jugador	10		20.9	
6	CAPT. JUGADORES	Solicitar que el jugador se pruebe en la categoría respectiva	10		20.9	
7	D.T	Aprobar el requerimiento	10		20.9	
8	D.T	Analizar el rendimiento en el aspecto físico y técnico	30		62.7	
9	D.T	No esta en condiciones, descartar al jugador		10		20.9
10	D.T	Si esta en condiciones aprobar al jugador	10		20.9	
11	D.T	Comunicar la realización del contrato	10		20.9	
12	CAPT. JUGADORES	Recibir la comunicación		10		20.9
13	CAPT. JUGADORES	Informar la aprobación para hacer contrato con el coordinador de divisiones formativas	10		20.9	
<b>TOTAL</b>			<b>170</b>	<b>20</b>	<b>313.5</b>	<b>41.8</b>
			<b>TIEMPO TOTAL</b>		<b>190</b>	
			<b>COSTO TOTAL</b>		<b>\$ 355.30</b>	
			<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>		<b>89.47%</b>	
			<b>EFICIENCIA COSTO</b>		<b>88.24%</b>	

Cuadro 14: Capatación de jugadores

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

ÁREA: Divisiones Formativas de Liga Deportiva Universitaria  
 PROCESO: Contrato a los jugadores  
 RESPONSABLE: Secretaria



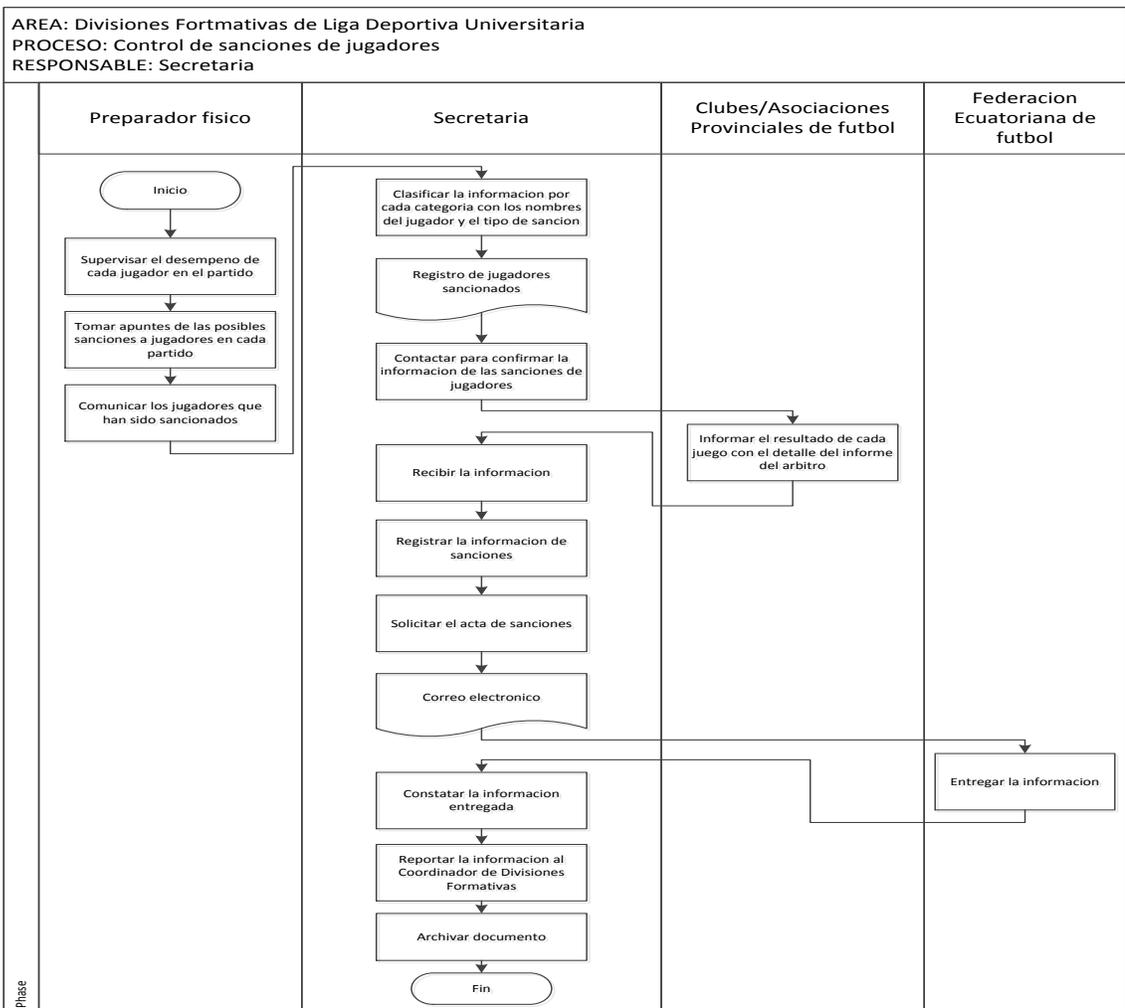
Flujograma 10. Contrato a los jugadores  
 Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

<b>CODIGO:</b>	CJ001	<b>FRECUENCIA:</b>	Constantemente			
<b>MACROPROCESO:</b>	Formación de jugadores	<b>INPUTS:</b>	Documentos de jugadores			
<b>PROCESO:</b>	Contrato a los jugadores	<b>OUTPUTS:</b>	Jugadores contratados			
<b>RESPONSABLE:</b>	Secretaría	<b>OBJETIVO:</b>	Contratación de jugadores aptos para las divisiones formativas			
N.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO		COSTO	
			A.V	N.A.V	A.V	N.A.V
1	D.T	Analizar al jugador en la parte técnica y física	30		62.7	
2	D.T	Evaluar el rendimiento presentado en la práctica		30		62.7
3	D.T	Medir la parte disciplinaria en el grupo de trabajo		10	0	
4	D.T	Verificar si el jugador esta apto para ser contratado	20		41.8	
5	D.T	Si no cumple, comunicar al jugador		10		20.9
6	D.T	Si cumple, comunicar el desempeño eficiente y el comportamiento del jugador	10		20.9	
7	COOR. D.T	Supervisar el desempeño del jugador	60		125.4	
8	COOR. D.T	Elaborar informe del jugador a contratar	20		41.8	
9	COOR. D.T	Presentar informe para analizar la propuesta	20		41.8	
10	COM. FÚTBOL	Estudiar el caso	40			
11	COM. FÚTBOL	Aprobar el informe	10			
12	COM. FÚTBOL	Comunicar la realización del contrato	10			
13	SECRETARIA	Verificar a que categoría pertenece el jugador	5		10.4	
14	SECRETARIA	Si no es jugador de reserva, solicitar partida de nacimiento, cedula, carta de aprobación de los padres	10		20.8	
15	SECRETARIA	Si es jugador de reserva, solicitar partida de nacimiento, copia de cédula	10		20.8	
16	JUGADOR	Entregar documentos		10		32.8
17	SECRETARIA	Elaborar y entregar contrato	30		62.4	
18	COM. FÚTBOL	Firmar contrato	10			
19	COM. FÚTBOL	Entregar de contrato firmado	10			
20	JUGADOR	Firmar contrato	10		32.8	
21	JUGADOR	Entregar contrato firmado	10		32.8	
22	SECRETARIA	Registrar el contrato en la federación ecuatoriana de fútbol	120		249.6	
23	SECRETARIA	Archivar el documento		5		10.4
<b>TOTAL</b>			<b>435</b>	<b>65</b>	<b>764</b>	<b>126.8</b>
<b>TIEMPO TOTAL</b>					<b>500</b>	
<b>COSTO TOTAL</b>					<b>\$ 890.80</b>	
<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>					<b>87.00%</b>	
<b>EFICIENCIA COSTO</b>					<b>85.77%</b>	

Cuadro 15: Contrato a los jugadores

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda



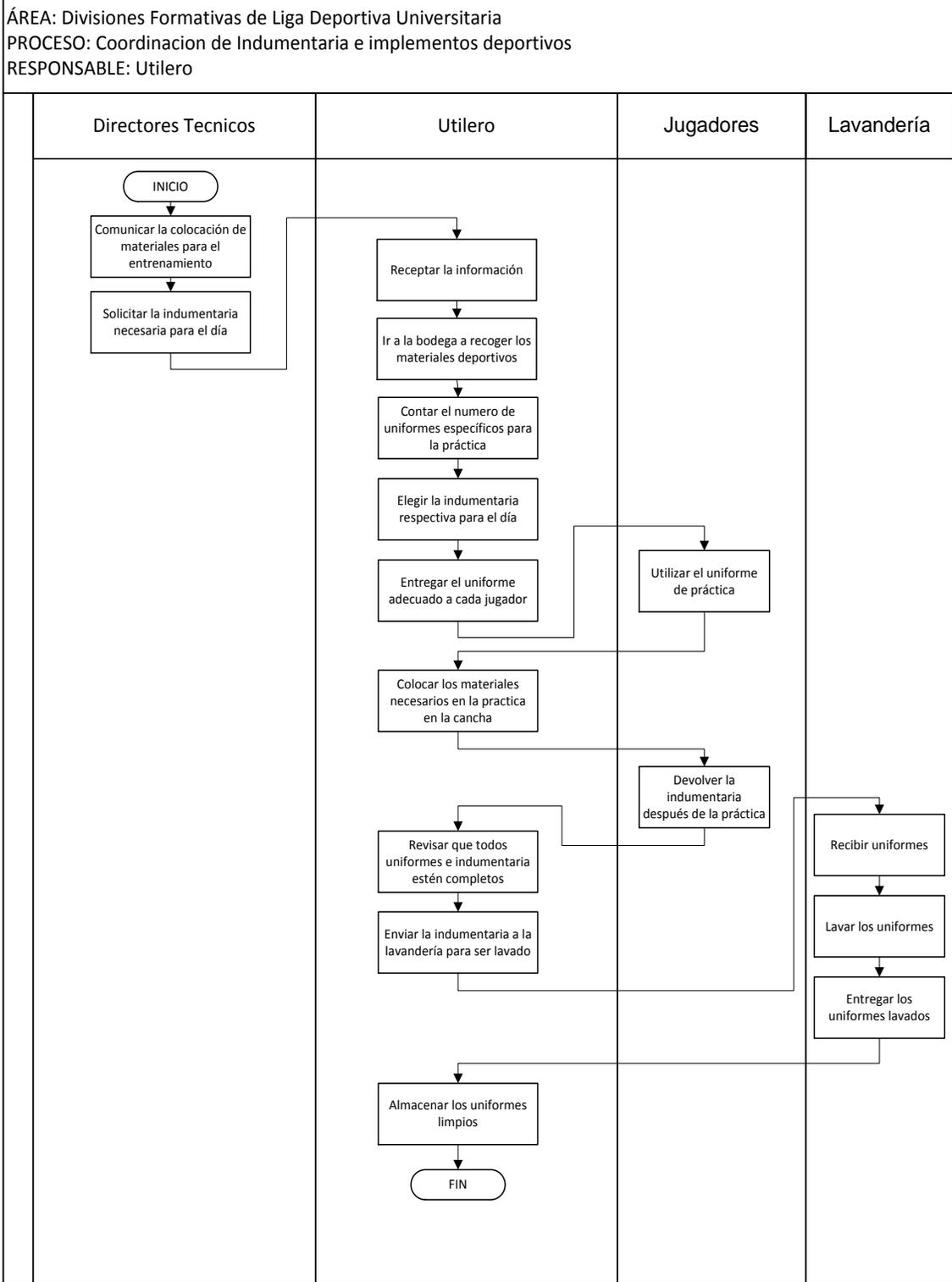
Flujograma 11. Control de sanciones de jugadores  
 Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

<b>CODIGO:</b>	CS0001	<b>FRECUENCIA:</b>	Constantemente			
<b>MACROPROCESO:</b>	Fomación de jugadores	<b>INPUTS:</b>	Supervisión al jugador			
<b>PROCESO:</b>	Control de sanciones de jugadores	<b>OUTPUTS:</b>	Novedades, soluciones y sanciones			
<b>RESPONSABLE:</b>	Coordinador director técnico	<b>OBJETIVO:</b>	Mantener registrado las sanciones de manera eficiente			
N.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO		COSTO	
			A.V	N.A.V	A.V	N.A.V
1	P.F	Supervisar el desempeño del jugador	30		62.4	
2	P.F	Tomar apuntes de las posibles sanciones a jugadores en cada partido	30		62.4	
3	P.F	Comunicar los jugadores que han sido sancionados	20		41.6	
4	SECRETARIA	Clasificar la información por cada categoría con los nombres del jugador y el tipo de sa	30		62.4	
5	SECRETARIA	Registro de los jugadores		20		41.6
6	SECRETARIA	Contactar para confirmar información de sanciones de jugadores	20		41.6	
7	ASO. FÚTBOL	Informar el resultado de cada juego con el detalle del informe del arbitro	20			
8	SECRETARIA	Recibir la información		10		20.8
9	SECRETARIA	Registrar la información de jugadores	35		72.8	
10	SECRETARIA	Solicitar el acta de sanciones	10		20.8	
11	F.E.F	Entregar la información		10		
12	SECRETARIA	Constatar la información entregada	20		41.6	
13	SECRETARIA	Reportar la información al coordinador de divisiones formativas	30		62.4	
14	SECRETARIA	Archivar el documento		5		10.4
<b>TOTAL</b>			<b>245</b>	<b>45</b>	<b>468</b>	<b>72.8</b>
<b>TIEMPO TOTAL</b>					<b>290</b>	
<b>COSTO TOTAL</b>					<b>\$ 540.80</b>	
<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>					<b>84.48%</b>	
<b>EFICIENCIA COSTO</b>					<b>86.54%</b>	

Cuadro 16: Control de sanciones a los jugadores

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda



Flujograma 12. Coordinación de indumentaria e implementos deportivos

Fuente: Investigación de campo

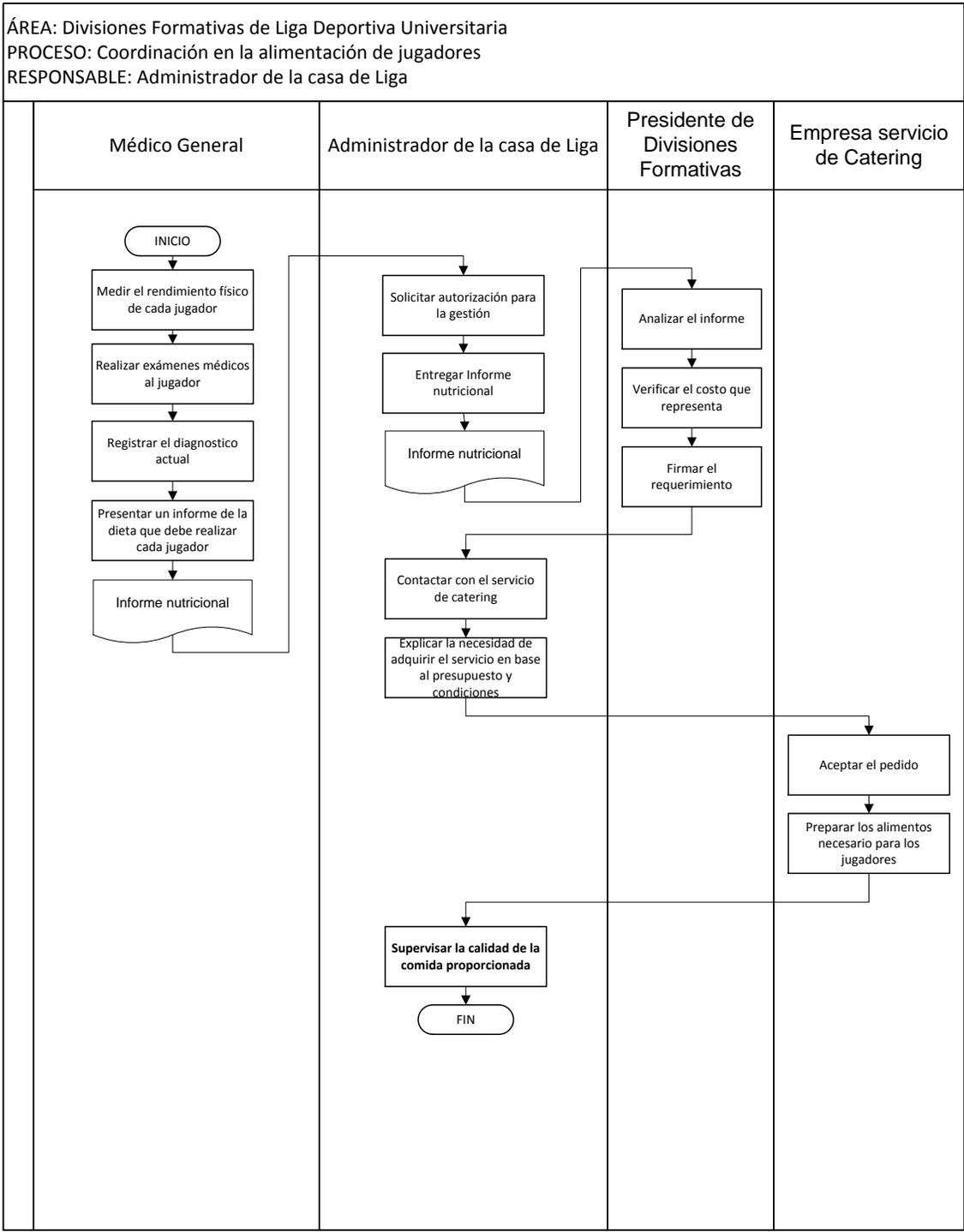
Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

<b>CODIGO:</b>	C10001	<b>FRECUENCIA:</b>	Constantemente			
<b>MACROPROCESO:</b>	Formación de jugadores	<b>INPUTS:</b>	Materiales necesarios para el entrenamiento			
<b>PROCESO:</b>	Coordinación de indumentaria e implementos deportivos	<b>OUTPUTS:</b>	Indumentaria y materiales ordenados y clasificados			
<b>RESPONSABLE:</b>	Utilero	<b>OBJETIVO:</b>	Tener todos los materiales necesarios para el entrenamiento			
N.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO		COSTO	
			A.V	N.A.V	A.V	N.A.V
1	D.T	Comunicar la colocación de materiales para el entrenamiento	10		20.9	
2	D.T	Solicitar la indumentaria necesaria para el día	10		20.9	
3	UTILERO	Receptar la información		10		20.9
4	UTILERO	Ir a la bodega a recoger los materiales deportivos	30		62.7	
5	UTILERO	Contar el numero de uniformes especificos para la practica		10		20.9
6	UTILERO	Elegir la indumentaria respectiva para el día		10		20.9
7	UTILERO	Entregar el uniforme adecuado a cada jugador	20		41.8	
8	JUGADOR	Utilizar el uniforme de practica		10		32.8
9	UTILERO	Colocar los materiales necesarios en la practica en la cancha	10		20.9	
10	JUGADOR	Devolver la indumentaria después de la practica	10		32.8	
11	UTILERO	Revisar que todos los uniformes e indumentaria estén completos	20		41.8	
12	UTILERO	Enviar la indumentaria a la lavandería para ser lavado	20		41.8	
13	LAVANDERIA	Recibir uniformes		20		
14	LAVANDERIA	Lavar los uniformes		40		
15	LAVANDERIA	Entregar los uniformes lavados		10		
16	UTILERO	Almacenar los uniformes limpios	10		20.9	
<b>TOTAL</b>			<b>140</b>	<b>110</b>	<b>304.5</b>	<b>95.5</b>
					<b>TIEMPO TOTAL</b>	<b>250</b>
					<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 400.00</b>
					<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>56.00%</b>
					<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>76.13%</b>

Cuadro 17: Coordinación de indumentaria e implementos deportivos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda



Flujograma 13. Coordinación en la alimentación de jugadores  
 Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

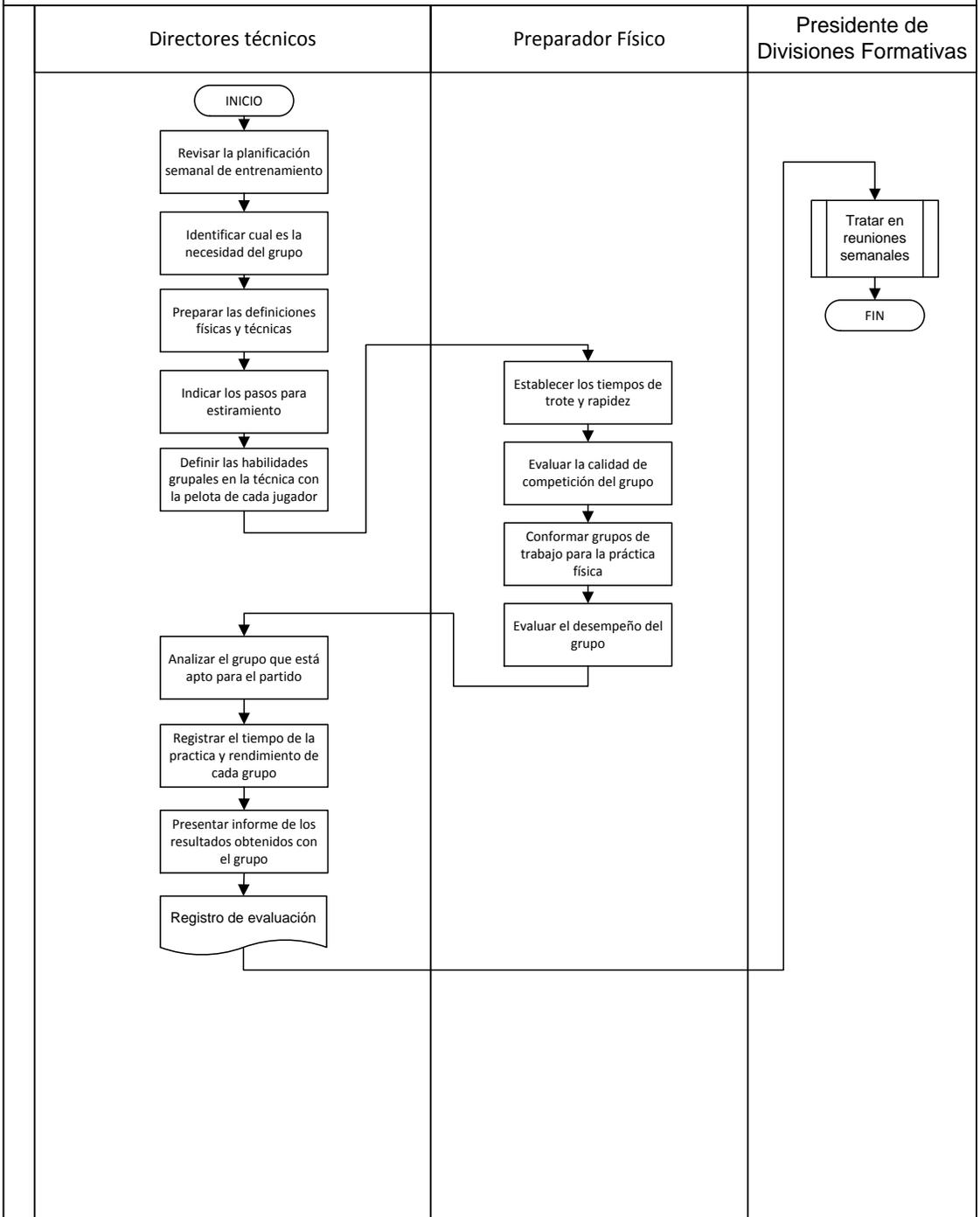
<b>CODIGO:</b>	CA0001	<b>FRECUENCIA:</b>	Constantemente			
<b>MACROPROCESO:</b>	Formación de jugadores	<b>INPUTS:</b>	Requerimiento de la alimentación			
<b>PROCESO:</b>	Coordinación de la alimentación a los jugadores	<b>OUTPUTS:</b>	Alimentación al jugador			
<b>RESPONSABLE:</b>	Administrador de la casa de LDU	<b>OBJETIVO:</b>	Mantener una correcta alimentación a los jugadores que viven en la casa			
N.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO		COSTO	
			A.V	N.A.V	A.V	N.A.V
1	MED. GENERAL	Medir el rendimiento físico de cada jugador	60		125.4	
2	MED. GENERAL	Realizar exámenes médicos al jugador	20		41.8	
3	MED. GENERAL	Registrar el diagnostico actual		5		10.45
4	MED. GENERAL	Presentar un informe de la dieta que debe realizar cada jugador	20		41.8	
5	ADM. CASA	Solicitar autorización para la gestión	10		20.8	
6	ADM. CASA	Entregar informe nutricional	10		20.8	
7	PRESIDENTE	Analizar el informe	20			
8	PRESIDENTE	Verificar el costo que representa	10			
9	PRESIDENTE	Firmar el requerimiento	10			
10	ADM. CASA	Contactar con el servicio de catering	20		41.6	
11	ADM. CASA	Explicar la necesidad de adquirir el servicio en base al presupuesto y condiciones	20		41.6	
12	CATERING	Aceptar el pedido		10		
13	CATERING	Preparar los alimentos necesarios para los jugadores	40			
14	ADM. CASA	Supervisar la calidad de la comida proporcionada	10		20.8	
<b>TOTAL</b>			<b>250</b>	<b>15</b>	<b>354.6</b>	<b>10.45</b>
			<b>TIEMPO TOTAL</b>		<b>265</b>	
			<b>COSTO TOTAL</b>		<b>\$ 365.05</b>	
			<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>		<b>94.34%</b>	
			<b>EFICIENCIA COSTO</b>		<b>97.14%</b>	

Cuadro 18: Coordinación en la alimentación de jugadores

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

ÁREA: Divisiones Formativas de Liga Deportiva Universitaria  
 PROCESO: Entrenamiento  
 RESPONSABLE: Directores Técnicos



Flujograma 14. Entrenamiento  
 Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

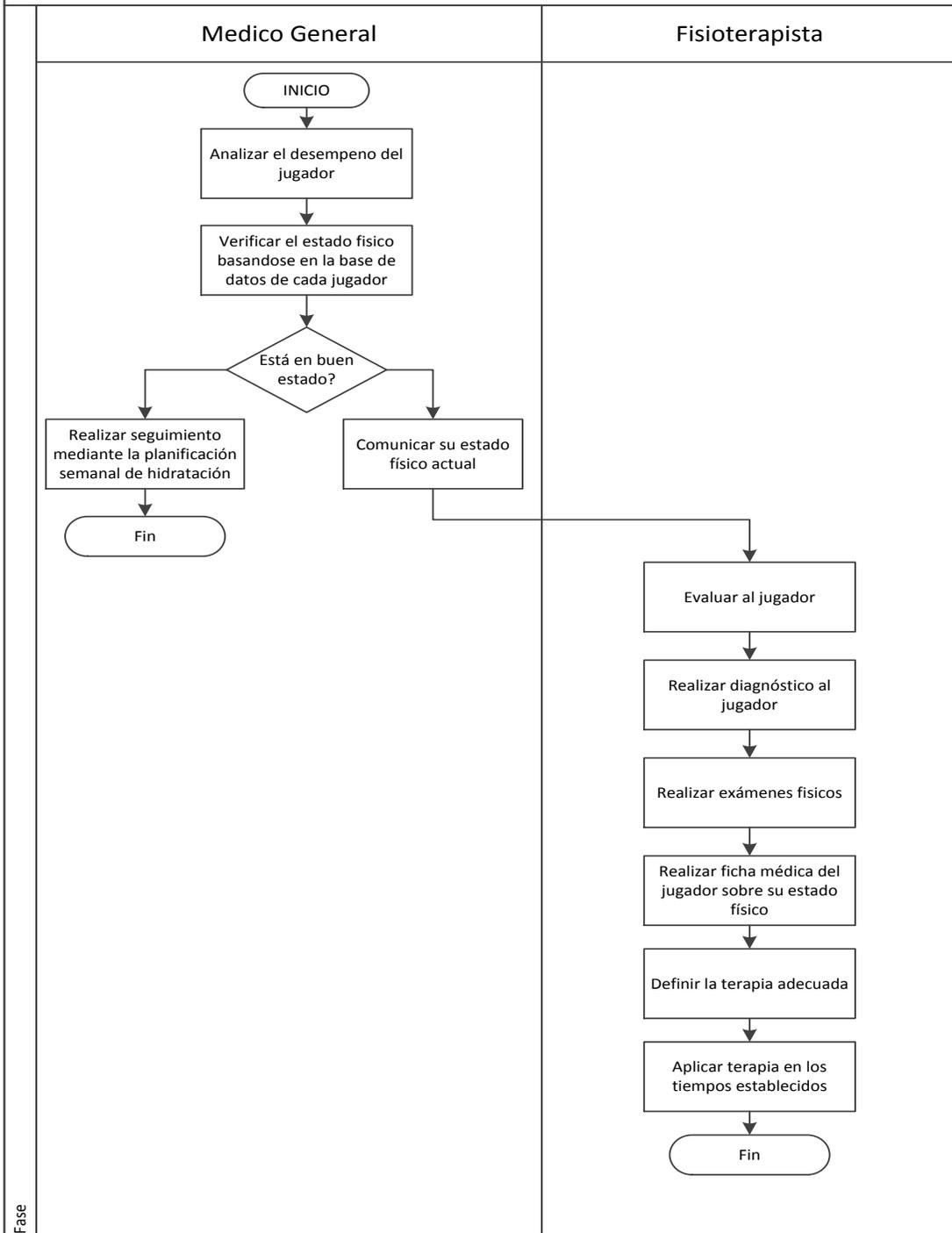
<b>CODIGO:</b>	EN0001	<b>FRECUENCIA:</b>	Constantemente			
<b>MACROPROCESO:</b>	Formación de jugadores	<b>INPUTS:</b>	Planificación del entrenamiento			
<b>PROCESO:</b>	Entrenamiento	<b>OUTPUTS:</b>	Jugador en buen estado físico			
<b>RESPONSABLE:</b>	Director Técnico	<b>OBJETIVO:</b>	Entrenar a los jugadores para llegar a			
N.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO		COSTO	
			A.V	N.A.V	A.V	N.A.V
1	D.T	Revisar la planificación semanal del entrenamiento	20		41.8	
2	D.T	Identificar cual es la necesidad del grupo	20		41.8	
3	D.T	Preparar las definiciones físicas y técnicas	30		62.7	
4	D.T	Indicar los pasos para estiramiento	15		31.35	
5	D.T	Definir las habilidades grupales en la técnica con la pelota de cada jugador	15		31.35	
6	P.F	Establecer los tiempos de trote y rapidez	15		31.2	
7	P.F	Evaluar la calidad de competición del grupo	25		52	
8	P.F	Conformar grupos de trabajo para la practica física		10		20.8
9	P.F	Evaluar el desempeño del grupo	25		52	
10	D.T	Analizar el grupo que esta apto para el partido	10		20.9	
11	D.T	Registrar el tiempo de la practica y rendimiento de cada grupo		10		20.9
12	D.T	Presentar informe de los resultados obtenido con el grupo	20		41.8	
13	D.T	Registro de evaluación		10		20.9
14	PRESIDENTE	Tratar en reuniones semanales	30			
<b>TOTAL</b>			<b>225</b>	<b>30</b>	<b>406.9</b>	<b>62.6</b>
					<b>TIEMPO TOTAL</b>	<b>255</b>
					<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 469.50</b>
					<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>88.24%</b>
					<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>86.67%</b>

Cuadro 19: Entrenamiento

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

**ÁREA:** Divisiones Formativas de Liga Deportiva Universitaria  
**PROCESO:** Asistencia medica y manejo de hidratacion  
**RESPONSABLE:** Fisioterapista



Flujograma 15. Asistencia médica y manejo de hidratación  
 Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

<b>CODIGO:</b>		<b>FRECUENCIA:</b>	Diariamente			
<b>MACROPROCESO:</b>	Formación de jugadores	<b>INPUTS:</b>	Jugador lesionado			
<b>PROCESO:</b>	Asistencia médica y manejo de hidratación	<b>OUTPUTS:</b>	Jugador recuperado			
<b>RESPONSABLE:</b>	Fisioterapeuta	<b>OBJETIVO:</b>	Cubrir las lesiones inmediatamente al jugador			
N.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO		COSTO	
			A.V	N.A.V	A.V	N.A.V
1	MED. GENERAL	Analizar el desempeño del jugador		60		\$ 125.40
2	MED. GENERAL	Verificar el estado fisico basandose en la base de datos de cada jugador	25		\$ 52.25	
3	MED. GENERAL	Esta en buen estado?				
4	MED. GENERAL	Si, esta en buen estado Ir Paso 6				
5	MED. GENERAL	No, esta en buen estado Ir Paso 7				
6	MED. GENERAL	Realizar seguimiento mediante la planificacion semanal de hidratacion	30		\$ 62.70	
7	MED. GENERAL	Comunicar su estado fisico actual	5		\$ 10.45	
8	FISIOTERAPISTA	Evaluar al jugador	10		\$ 20.80	
9	FISIOTERAPISTA	Realizar diagnostico al jugador	10		\$ 20.80	
10	FISIOTERAPISTA	Realizar exámenes medicos	30		\$ 62.40	
11	FISIOTERAPISTA	Definir factores de riesgos en su dieta y alimentacion	20		\$ 41.60	
12	FISIOTERAPISTA	Realizar ficha medica del jugador sobre su mejora de hidratacion	7		\$ 14.56	
13	FISIOTERAPISTA	Aplicar hidratacion al jugador	10		\$ 20.80	
<b>TOTAL</b>			<b>147</b>	<b>60</b>	<b>306.36</b>	<b>125.4</b>
<b>TIEMPO TOTAL</b>					<b>207</b>	
<b>COSTO TOTAL</b>					<b>\$ 431.76</b>	
<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>					<b>71.01%</b>	
<b>EFICIENCIA COSTO</b>					<b>70.96%</b>	

Cuadro 20: Asistencia médica y manejo de hidratación

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

### 3.2.2 Análisis del diagnóstico de las actividades

### 3.2.3 Análisis de procesos

#### Análisis del proceso (atención psicoterapeuta)

<b>PROCESO:</b>	ATENCIÓN PSICOTERAPEUTA		
<b>RESPONSABLE</b>	PSICÓLOGO		
<b>INPUTS:</b>	NECESIDAD DEL JUGADOR		
<b>OUTPUT:</b>	EVALUACIÓN AL JUGADOR		
<b>CANTIDAD:</b>	POR PERSONA		
<b>TIEMPO TOTAL:</b>	111	<b>COSTO TOTAL:</b>	230.15
<b>TIEMPO UNITARIO:</b>	111	<b>COSTO UNITARIO:</b>	230.15
<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b>	85.59%	<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b>	85.48%

Cuadro 21: Análisis del proceso (Atención psicoterapeuta)

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

#### NOVEDADES:

- Actividades lógicamente secuenciales
- Tiempo utilizado por jugador 111 minutos
- Costo de atención por cada jugador \$230.15
- Eficiencia en tiempo 85.59%
- Eficiencia en costo 85.48%

El proceso correspondiente a la atención psicoterapeuta tiene como responsable al Psicólogo Clínico el cual se encarga de aplicar técnicas para diagnosticar los problemas

de cada jugador y lograr que tenga un mejor rendimiento en la cancha, en los estudios y dentro del grupo de jugadores.

El tiempo promedio que utiliza para todos los jugadores es de 111 minutos con un costo total de \$230.15

### **Análisis del proceso (gestión de logística)**

<b>PROCESO:</b>	GESTIÓN DE LOGÍSTICA		
<b>RESPONSIBLE</b>	COORDINADOR DE DIVISIONES FORMATIVAS		
<b>INPUTS:</b>	REQUERIMIENTO DE HOSPEDAJE Y TICKET AÉREO		
<b>OUTPUT:</b>	DESPLAZAMIENTO DEL EQUIPO ORGANIZADO		
<b>CANTIDAD:</b>	POR PARTIDO		
<b>TIEMPO TOTAL:</b>	170	<b>COSTO TOTAL:</b>	352.16
<b>TIEMPO UNITARIO:</b>	170	<b>COSTO UNITARIO:</b>	352.16
<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b>	91.18%	<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b>	91.14%

Cuadro N22: Análisis del proceso (gestión de logística)

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

### **NOVEDADES:**

- Actividades lógicamente secuenciales
- Tiempo utilizado por partido 170 minutos
- Costo de atención por partido \$352.16
- Eficiencia en tiempo 91.18%

Para la realización de la logística se necesita previamente revisar todos los horarios de todas las categorías de visita, para que de esta manera mediante el tiempo y con las

fechas específicas de juego se pueda organizar de manera adecuada la adquisición de boletos aéreos así como la reserva del hospedaje.

El encargado de este proceso es el Coordinador de divisiones formativas

### **Análisis del proceso (inscripción de jugadores)**

<b>PROCESO:</b>	INSCRIPCIÓN DE JUGADORES		
<b>RESPONSIBLE</b>	SECRETARIA		
<b>INPUTS:</b>	DOCUMENTOS DE JUGADORES		
<b>OUTPUT:</b>	JUGADORES INSCRITOS		
<b>CANTIDAD:</b>	POR PARTIDO		
<b>TIEMPO TOTAL:</b>	175	<b>COSTO TOTAL: COSTO UNITARIO: EFICIENCIA EN COSTO:</b>	190.64
<b>TIEMPO UNITARIO:</b>	175		190.64
<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b>	92.57%		89.09%

Cuadro N.23: Análisis del proceso (inscripción a jugadores)

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

### **NOVEDADES:**

- Actividades lógicamente secuenciales
- Tiempo utilizado por partido 175 minutos
- Costo de atención por partido \$190.64
- Eficiencia en tiempo 92.57%
- Eficiencia en costo 89.09%

Para la realización de inscripción de jugadores se necesita recopilar todos los documentos necesarios del jugador delegando esta función al Coordinador de divisiones

formativas, el cual debe entregar todos los documentos a la secretaria, la cual a su vez debe gestionar la inscripción de los jugadores de acuerdo a una previa aprobación del Vicepresidente de la comisión de futbol, de esta manera se entrega los documentos aprobados a AFNA y ellos se encargan de inscribirlos

**Análisis del proceso (planificación de charlas a los jugadores de la casa de liga)**

<b>PROCESO:</b>	PLANIFICACIÓN DE CHARLAS A LOS JUGADORES DE LA CASA DE LIGA		
<b>RESPONSIBLE</b>	ADMINISTRADOR DE LA CASA DE LDU		
<b>INPUTS:</b>	REQUERIMIENTO DE CHARLAS		
<b>OUTPUT:</b>	JUGADORES CAPACITADOS		
<b>CANTIDAD:</b>	50 JUGADORES		
<b>TIEMPO TOTAL:</b>	195	<b>COSTO TOTAL:</b>	307.48
<b>TIEMPO UNITARIO:</b>	3.9	<b>COSTO UNITARIO:</b>	6.15
<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b>	89.74%	<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b>	85.63%

Cuadro N.24: Análisis del proceso (planificación de charlas los jugadores de la casa de liga)

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

**NOVEDADES:**

- Actividades lógicamente secuenciales
- Tiempo utilizado por jugador 3.9 minutos
- Costo de atención por jugador \$6.15
- Eficiencia en tiempo 89.74%
- Eficiencia en costo 85.63%

El coordinador de divisiones formativas planifica una sesión de charla para los jugadores que viven en la casa de Liga, de acuerdo a la necesidad de cada área de trabajo sea el caso de prevención de lesiones, charlas de educación sexual, charlas de motivación etc., El principal objetivo es que los jugadores tengan un amplio conocimiento no solo en ámbito futbolístico sino en aspectos sociales, culturales y de salud preventiva.

### **Análisis del proceso (reporte de tabla de posiciones)**

<b>PROCESO:</b>	REPORTE DE TABLA DE POSICIONES		
<b>RESPONSIBLE</b>	SECRETARIA		
<b>INPUTS:</b>	REQUERIMIENTO DE FICHA DE PARTIDO		
<b>OUTPUT:</b>	TABLA DE POSICIONES DE CADA CATEGORÍA		
<b>CANTIDAD:</b>	5 PARTIDOS		
<b>TIEMPO TOTAL:</b>	70	<b>COSTO TOTAL:</b>	124.08
<b>TIEMPO UNITARIO:</b>	14	<b>COSTO UNITARIO:</b>	24.82
<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b>	78.57%	<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b>	74.85%

Cuadro N. 25: Análisis del proceso (reporte de tabla de posiciones)

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

### **NOVEDADES:**

- Actividades lógicamente secuenciales
- Tiempo utilizado por jugador 14 minutos
- Costo de atención por jugador \$24.82
- Eficiencia en tiempo 78.57%

- Eficiencia en costo 74.85%

El responsable del proceso es la Secretaria, la cual se encarga de solicitar todos los resultados que se hayan obtenido en los partidos locales o visitantes sea al Coordinador de divisiones formativas o a las Asociaciones provinciales de futbol.

El fin de este proceso es tener actualizado las tablas de posiciones, las cuales serán analizadas en los comités semanales con el Presidente de las divisiones formativas

### **Análisis del proceso (supervisión a los jugadores de la casa de liga)**

<b>PROCESO:</b>	SUPERVISIÓN A LOS JUGADORES DE LA CASA DE LIGA		
<b>RESPONSIBLE</b>	ADMINISTRADOR DE LA CASA DE LDU		
<b>INPUTS:</b>	REQUERIMIENTO DE VIGILANCIA		
<b>OUTPUT:</b>	NOVEDADES EXISTENTES Y SOLUCIONES		
<b>CANTIDAD:</b>	50 JUGADORES		
<b>TIEMPO TOTAL:</b>	150	<b>COSTO TOTAL:</b>	244.15
<b>TIEMPO UNITARIO:</b>	3	<b>COSTO UNITARIO:</b>	4.88
<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b>	66.67%	<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b>	74.44%

Cuadro N. 26: Análisis del proceso (supervisión a los jugadores de la casa de liga)

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

### **NOVEDADES:**

- Actividades lógicamente secuenciales
- Tiempo utilizado por jugador 3 minutos
- Costo de atención por jugador \$4.88

- Eficiencia en tiempo 66.67%
- Eficiencia en costo 74.44%

El responsable del proceso es el Administrador de la casa de Liga, el cual realiza una inspección tres veces a la semana, se encarga de la verificación de novedades presentadas, sea por convivencia o en los estudios, en el caso de darse algún inconveniente, se realiza una charla con los jugadores y se busca la mejor solución para que no se vuelva a repetir el mismo inconveniente.

En el caso de falta de indisciplina grave se comunica al Presidente de divisiones para que tome las correcciones respectivas y se aplique una sanción.

#### **Análisis del proceso (adquisición de indumentarias e implementos deportivos)**

<b>PROCESO:</b>	ADQUISICIÓN DE INDUMENTARIAS E IMPLEMENTOS DEPORTIVOS		
<b>RESPONSIBLE</b>	COORDINADOR DE DIVISIONES FORMATIVAS		
<b>INPUTS:</b>	VERIFICACIÓN DE INDUMENTARIA		
<b>OUTPUT:</b>	INDUMENTARIA NUEVA		
<b>CANTIDAD:</b>	110 JUGADORES		
<b>TIEMPO TOTAL:</b>	3135	<b>COSTO TOTAL:</b>	110.6
<b>TIEMPO UNITARIO:</b>	28.5	<b>COSTO UNITARIO:</b>	1.01
<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b>	98.09%	<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b>	88.49%

Cuadro N. 27: Análisis del proceso (adquisición de indumentarias e implementos deportivos)

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

## NOVEDADES:

- Actividades lógicamente secuenciales
- Tiempo utilizado por jugador 28.5 minutos
- Costo de atención por jugador \$1.01
- Eficiencia en tiempo 98.09%
- Eficiencia en costo 88.49%

El responsable del proceso es el Coordinador de divisiones formativas, el cual se encarga de verificar el estado de los materiales así como de la indumentaria utilizada el año anterior, en el caso de que los materiales o la indumentaria se encuentren desgastados, se procederá a la adquisición de nuevos materiales con las respectivas tallas de los jugadores.

### Análisis del proceso (captación de jugadores)

<b>PROCESO:</b>	CAPTACIÓN DE JUGADORES		
<b>RESPONSIBLE</b>	DIRECTOR TECNICO		
<b>INPUTS:</b>	REQUERIMIENTO DE NUEVOS JUGADORES		
<b>OUTPUT:</b>	JUGADOR SELECCIONADO		
<b>CANTIDAD:</b>	7 JUGADORES AL MES		
<b>TIEMPO TOTAL:</b>	190	<b>COSTO TOTAL:</b>	355.3
<b>TIEMPO UNITARIO:</b>	27.14	<b>COSTO UNITARIO:</b>	50.76
<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b>	84.21%	<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b>	82.35%

Cuadro N. 28: Análisis del proceso (captación de jugadores)

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

## NOVEDADES:

- Actividades lógicamente secuenciales
- Tiempo utilizado por jugador 27.14 minutos
- Costo de atención por jugador \$50.76
- Eficiencia en tiempo 84.21%
- Eficiencia en costo 82.35%

Los clubes o convenios que tenga Liga con las escuelas de futbol solicitan al Captador de jugadores que analice a un jugador que esté en condiciones de aprobarse en las Divisiones Formativas.

El Captador asiste a los partidos y analiza a los jugadores correspondientes y se envía un informe al Director Técnico para que se le realice una prueba y verificar si está apto para aprobarse en la categoría correspondiente a su edad.

### Análisis del proceso (contrato a los jugadores)

<b>PROCESO:</b>	CONTRATO A LOS JUGADORES		
<b>RESPONSABLE</b>	SECRETARIA		
<b>INPUTS:</b>	DOCUMENTOS PARA LA CONTRATACIÓN		
<b>OUTPUT:</b>	CONTRATACIÓN JUGADORES		
<b>CANTIDAD:</b>	110		
<b>TIEMPO TOTAL:</b>	520	<b>COSTO TOTAL:</b> <b>COSTO UNITARIO:</b> <b>EFICIENCIA EN COSTO:</b>	944.5
<b>TIEMPO UNITARIO:</b>	4.73		8.59
<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b>	79.81%		78.68%

Cuadro n. 29: Análisis del proceso (contrato a los jugadores)

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

## NOVEDADES:

- Actividades lógicamente secuenciales
- Tiempo utilizado por jugador 4.73 minutos
- Costo de atención por jugador \$8.59
- Eficiencia en tiempo 79.81%
- Eficiencia en costo 78.68%

Para que exista una contratación de jugadores eficiente, inicia con el análisis al jugador en la parte técnica y física. El Director Técnico es quien se encarga de evaluar al jugador en la cancha y mide la parte disciplinaria en el grupo, este a su vez comunica al Coordinador de Directores Técnicos para que emita un informe dirigido a la Comisión de fútbol de Liga, los cuales aprueban el informe y emiten el contrato en base a los requerimientos solicitados por parte de la Secretaria.

### Análisis del proceso (control de sanciones de jugadores)

<b>PROCESO:</b>	CONTROL DE SANCIONES DE JUGADORES		
<b>RESPONSIBLE</b>	COORDINADOR TÉCNICO		
<b>INPUTS:</b>	NECESIDAD DE SUPERVISIÓN AL JUGADOR		
<b>OUTPUT:</b>	NOVEDADES, SOLUCIONES Y SANCIONES		
<b>CANTIDAD:</b>	110		
<b>TIEMPO TOTAL:</b>	290	<b>COSTO TOTAL:</b>	540.8
<b>TIEMPO UNITARIO:</b>	2.64	<b>COSTO UNITARIO:</b>	4.92
<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b>	84.48%	<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b>	86.54%

Cuadro N. 30: Análisis del proceso (control de sanción de jugadores)

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

## NOVEDADES:

- Actividades lógicamente secuenciales
- Tiempo utilizado por jugador 2.64 minutos
- Costo de atención por jugador \$4.92
- Eficiencia en tiempo 84.48%
- Eficiencia en costo 86.54%

Para llevar un control de sanciones a los jugadores, el Preparador Físico realiza un comunicado a la Secretaria de los jugadores que han sido sancionados, la Secretaria clasifica y organiza la información la cual es confirmada con los clubes y Asociaciones provinciales de futbol, una vez confirmada las sanciones se solicita a la Federación Ecuatoriana de Futbol que envíe la acta de sanciones para ser notificada al Coordinador de divisiones formativas

### **Análisis del proceso (coordinación de indumentaria e implementos deportivos)**

<b>PROCESO:</b>	COORDINACIÓN DE INDUMENTARIA E IMPLEMENTOS DEPORTIVOS		
<b>RESPONSIBLE</b>	UTILERO		
<b>INPUTS:</b>	MATERIALES NECESARIOS PARA EL ENTRENAMIENTO		
<b>OUTPUT:</b>	MATERIALES COMPLETOS AL FINALIZAR EL ENTRENAMIENTO		
<b>CANTIDAD:</b>	150 MATERIALES POR JUGADOR		
<b>TIEMPO TOTAL:</b>	250	<b>COSTO TOTAL:</b>	400
<b>TIEMPO UNITARIO:</b>	1.67	<b>COSTO UNITARIO:</b>	2.67
<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b>	80.00%	<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b>	50.00%

Cuadro N. 31: Análisis del proceso (Coordinación de indumentaria e implementos deportivos)

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

## NOVEDADES:

- Actividades lógicamente secuenciales
- Tiempo utilizado por jugador 1.67 minutos
- Costo de atención por jugador \$2.67
- Eficiencia en tiempo 80%
- Eficiencia en costo 50%

Para la provisión de indumentaria e implementos deportivos el Director Técnico, le solicita la colocación de materiales de entrenamiento para la jornada deportiva, de esta manera el utilero recoge los materiales deportivos y uniformes específicos para los jugadores, una vez finalizada la práctica es el encargado de devolver a la bodega todos los materiales utilizados y enviar los uniformes completos a la lavandería.

### **Análisis del proceso (coordinación en la alimentación de jugadores)**

<b>PROCESO:</b>	COORDINACIÓN EN LA ALIMENTACIÓN DE JUGADORES		
<b>RESPONSIBLE</b>	ADMINISTRADOR DE LA CASA DE LDU		
<b>INPUTS:</b>	REQUERIMIENTO DE ALIMENTACIÓN		
<b>OUTPUT:</b>	ALIMENTACIÓN DEL JUGADOR		
<b>CANTIDAD:</b>	50 JUGADORES		
<b>TIEMPO TOTAL:</b>	265	<b>COSTO TOTAL:</b>	344.25
<b>TIEMPO UNITARIO:</b>	5.30	<b>COSTO UNITARIO:</b>	6.89
<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b>	94.34%	<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b>	96.96%

Cuadro N 31: Análisis del proceso (coordinación en la alimentación de los jugadores)

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

## NOVEDADES:

- Actividades lógicamente secuenciales
- Tiempo utilizado por jugador 5.30 minutos
- Costo de atención por jugador \$6.89
- Eficiencia en tiempo 94.34%
- Eficiencia en costo 96.96%

El responsable del proceso es el Administrador de la casa de Liga, el Médico General es el encargado de realizar el informe nutricional, en el cual se detalla toda la información del jugador y la dieta a seguir, este informe es aprobado por el Presidente de Divisiones Formativas.

Una vez aprobado el informe se lo entrega al servicio de catering para que se sigan con las especificaciones del caso

### Análisis del proceso (Entrenamiento)

<b>PROCESO:</b>	ENTRENAMIENTO		
<b>RESPONSABLE</b>	DIRECTOR TÉCNICO		
<b>INPUTS:</b>	PLANIFICACIÓN DEL ENTRENAMIENTO		
<b>OUTPUT:</b>	JUGADOR EN BUEN ESTADO FÍSICO		
<b>CANTIDAD:</b>	110		
<b>TIEMPO TOTAL:</b>	255	<b>COSTO TOTAL:</b>	469.5
<b>TIEMPO UNITARIO:</b>	2.32	<b>COSTO UNITARIO:</b>	4.27
<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b>	88.24%	<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b>	86.67%

Cuadro N. 32: Análisis del proceso (entrenamiento)

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

## NOVEDADES:

- Actividades lógicamente secuenciales
- Tiempo utilizado por jugador 2.32 minutos
- Costo de atención por jugador \$4.27
- Eficiencia en tiempo 88.24%
- Eficiencia en costo 85.67%

El encargado del proceso es el Director Técnico, quien revisa la planificación semanal del entrenamiento e identifica la necesidad del grupo sea físico o técnico, este a su vez coordina con el Preparador Físico para establecer tiempos de rapidez.

Finalmente el Director Técnico prepara un informe de los resultados obtenidos con el grupo, el cual es tratado en los comités semanales con el Presidente de las Divisiones Formativas.

### Asistencia médica y manejo de hidratación

<b>PROCESO:</b>	ASISTENCIA MÉDICA Y MANEJO DE HIDRATACIÓN		
<b>RESPONSABLE</b>	FISIOTERAPISTA		
<b>INPUTS:</b>	JUGADOR LESIONADO		
<b>OUTPUT:</b>	JUGADOR RECUPERADO		
<b>CANTIDAD:</b>	110		
<b>TIEMPO TOTAL:</b>	217	<b>COSTO TOTAL:</b>	452.56
<b>TIEMPO UNITARIO:</b>	1.97	<b>COSTO UNITARIO:</b>	4.11
<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b>	72.35%	<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b>	72.29%

Cuadro N. 33: Análisis del proceso (asistencia médica y manejo de hidratación)

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

## **NOVEDADES:**

- Actividades lógicamente secuenciales
- Tiempo utilizado por jugador 1.97 minutos
- Costo de atención por jugador \$4.11
- Eficiencia en tiempo 72.35%
- Eficiencia en costo 72.29%

El médico general verifica el estado físico del jugador, si existe lesiones, torceduras o mal desempeño en la cancha, el médico comunica al fisioterapeuta para que evalúe al jugador y realice el diagnóstico sobre su estado físico actual, en el caso de que exista alguna lesión se realizara exámenes físicos en donde se valora y se aplica las terapias necesarias.

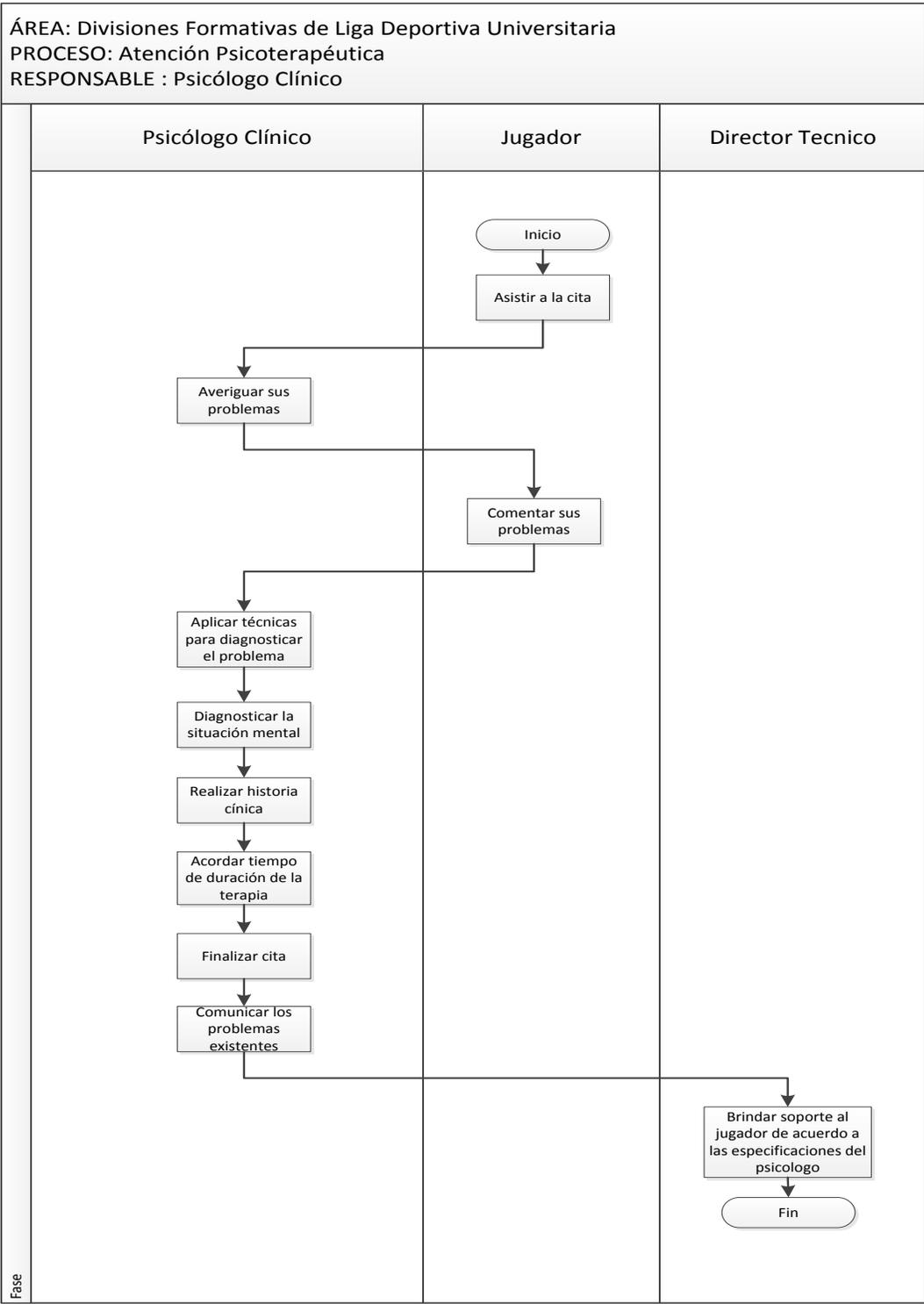
### 3.3. Hoja de mejoramiento

HOJA DE MEJORAMIENTO						
<b>CÓDIGO:</b>	DF – 01					
<b>PROCESO:</b>	ATENCIÓN PSICOTERAPEUTA					
<b>OBJETIVO:</b>	BRINDAR ATENCIÓN INMEDIATA ANTE LOS PROBLEMAS DEL JUGADOR					
<b>ALCANCE:</b>	ESTAR SIEMPRE ALERTAS A PROBLEMAS SOCIALES QUE AFECTEN EL DESEMPEÑO DEL JUGADOR					
<b>A:</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
1	Asistir a la cita					
2	Recibir al paciente					
3	Averiguar problemas					
4	Comentar problemas					
5	Recibir información					
6	Evaluar el estado de ánimo					
7	Aplicar técnicas para diagnosticar el problema					
8	Diagnosticar la situación mental					
9	Realizar historia clínica					
10	Acordar tiempo de duración de la terapia					
11	Finalizarcita					
12	Comunicar los problemas existentes					
13	Recibir información					
14	Implementar soluciones					
<b>B:</b>	<b>SITUACIÓN DE PROPUESTA</b>					
1	Asistir a la cita					
2	Averiguar sus problemas					
3	Comentar sus problemas					
4	Aplicar técnicas para diagnosticar el problema					
5	Diagnosticar la situación mental					
6	Realizar historia clínica					
7	Acordar tiempo de duración de la terapia					
8	Finalizarcita					
9	Comunicar los problemas existentes					
10	Brindar soporte al jugador de acuerdo a las especificaciones del psicólogo					
INDICADORES	SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		DIFERENCIA	
	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO
RESULTADOS EFICIENCIA	111	\$230.15	89	\$185.19	22	\$44.96

Cuadro N 34: Hoja de mejoramiento - atención psicoterapeuta

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Carla Barreno y Juan Arboleda



Flujograma mejorado 16. Atención psicoterapeuta

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

<b>CODIGO:</b>	DF -01	<b>FRECUENCIA:</b>	Semanalmente			
<b>MACROPROCESO:</b>	Formación de jugadores	<b>INPUTS:</b>	Necesidad del jugador			
<b>PROCESO:</b>	Atención psicoterapeuta	<b>OUTPUTS:</b>	Evaluación al jugador			
<b>RESPONSABLE:</b>	Psicólogo	<b>OBJETIVO:</b>	Brindar atención inmediata ante los problemas del jugador			
N.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO		COSTO	
			A.V	N.A.V	A.V	N.A.V
1	JUGADOR	Asistir a la cita	5		\$ 10.40	
2	PSICOLOGO	Averiguar sus problemas	10		\$ 20.80	
3	JUGADOR	Comentar sus problemas	10		\$ 20.80	
4	PSICOLOGO	Aplicar técnicas para diagnosticar el problema	20		\$ 41.60	
5	PSICOLOGO	Diagnosticar la situación mental	10		\$ 20.80	
6	PSICOLOGO	Realizar historia clínica	10		\$ 20.80	
7	PSICOLOGO	Acordar tiempo de duración de la terapia	5		\$ 10.40	
8	PSICOLOGO	Finalizar cita	5		\$ 10.40	
9	PSICOLOGO	Comunicar los problemas existentes	7		\$ 14.56	
10	DIRECTOR TECNICO	Brindar soporte al jugador de acuerdo a las especificaciones del psicólogo	7		\$ 14.63	
<b>TOTAL</b>			<b>89</b>		<b>185.19</b>	
			<b>TIEMPO TOTAL</b>		<b>89</b>	
			<b>COSTO TOTAL</b>		<b>\$ 185.19</b>	
			<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>		<b>100.00%</b>	
			<b>EFICIENCIA COSTO</b>		<b>100.00%</b>	

Cuadro 35: Caracterización mejorada - atención psicoterapeuta

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

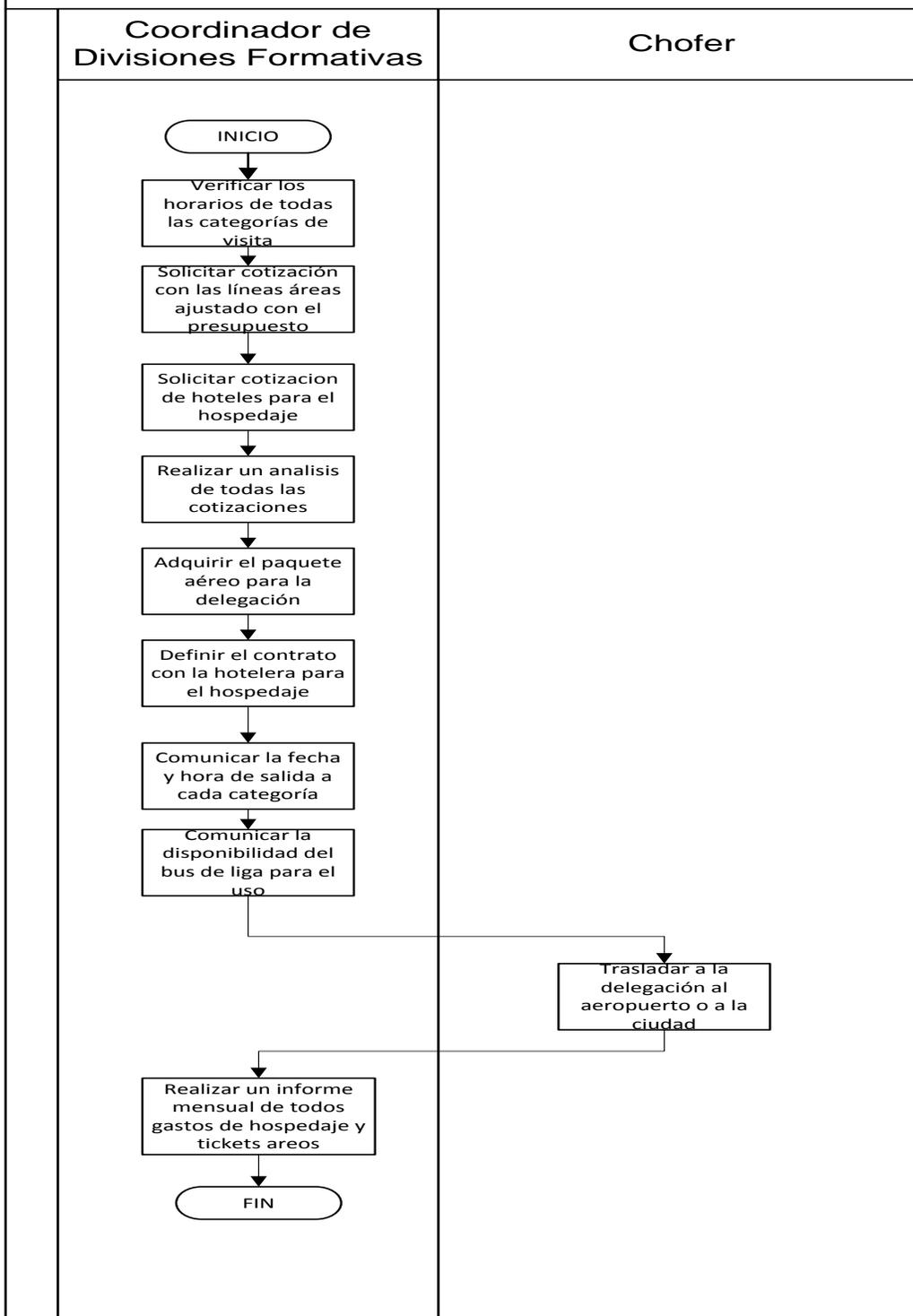
HOJA DE MEJORAMIENTO						
<b>CÓDIGO:</b>	DF - 02					
<b>PROCESO:</b>	GESTIÓN DE LOGÍSTICA					
<b>OBJETIVO:</b>	AGILITAR LOS TRAMITES DE HOSPEDAJE Y PASAJES EN TIEMPO OPORTUNO					
<b>ALCANCE:</b>	VELAR POR LA SEGURIDAD Y COMODIDAD DE LOS JUGADORES					
<b>A:</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
1	Analizar la modalidad de campeonato					
2	Verificar los horarios de todas las categorías de visita					
3	Solicitar cotización con las líneas áreas ajustado con el presupuesto					
4	Comunicar los precios para el viaje a provincias					
5	Adquirir el paquete aéreo para la delegación					
6	Definir el contrato con la hotelera para el hospedaje					
7	Llegar a un acuerdo con el precio de hospedaje					
8	Comunicar la fecha y hora de salida a cada categoría					
9	Comunicar la disponibilidad del bus de liga para el uso					
10	Trasladar a la delegación al aeropuerto o a la ciudad					
<b>B:</b>	<b>SITUACIÓN DE PROPUESTA</b>					
1	Verificar los horarios de todas las categorías de visita					
2	Solicitar cotización con las líneas áreas ajustado con el presupuesto					
3	solicitar cotización de hoteles para el hospedaje					
4	Realizar un análisis de todas las cotizaciones					
5	Adquirir el paquete aéreo para la delegación					
6	Definir el contrato con la hotelera					
7	Comunicar la fecha y hora de salida a cada categoría					
8	Comunicar la disponibilidad del bus de liga para el uso					
9	Trasladar a la delegación al aeropuerto o a la ciudad					
10	Realizar un informe mensual de todos gastos de hospedaje y tickets aéreos para ser tratados en el comité					
INDICADORES	SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		DIFERENCIA	
	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO
RESULTADOS EFICIENCIA	170	\$352.16	195	\$405.60	-25	(\$53.44)

Cuadro n 22: Hoja de mejoramiento – gestión de logística

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

**ÁREA:** Divisiones Formativas de Liga Deportiva Universitaria  
**PROCESO:** Gestionar la logística  
**RESPONSABLE:** Coordinador de Divisiones Formativas



Flujograma mejorado 17. Gestión de la logística  
 Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

<b>CODIGO:</b>	DF - 02	<b>FRECUENCIA:</b>	Constantemente			
<b>MACROPROCESO:</b>	Formación de jugadores	<b>INPUTS:</b>	Requerimiento de hospedaje y ticket aéreo			
<b>PROCESO:</b>	Gestión de logística	<b>OUTPUTS:</b>	Desplazamiento del equipo organizado			
<b>RESPONSABLE:</b>	Coordinador de divisiones formativas	<b>OBJETIVO:</b>	Agilizar los tramites de hospedaje y pasajes en tiempo oportuno			
N.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO		COSTO	
			A.V	N.A.V	A.V	N.A.V
1	COOR. DE DIVISIONES	Verificar los horarios de todas las categorías de visita	5		\$ 10.40	
2	COOR. DE DIVISIONES	Solicitar cotización con las líneas áreas ajustado con el presupuesto	15		\$ 31.20	
3	COOR. DE DIVISIONES	Solicitar cotización de hoteles para el hospedaje	15		\$ 31.20	
4	COOR. DE DIVISIONES	Realizar un análisis de todas las cotizaciones	15		\$ 31.20	
5	COOR. DE DIVISIONES	Adquirir el paquete aéreo para la delegación	10		\$ 20.80	
6	COOR. DE DIVISIONES	Definir el contrato con la hotelera para el hospedaje	10		\$ 20.80	
7	COOR. DE DIVISIONES	Comunicar la fecha y hora de salida a cada categoría	10		\$ 20.80	
8	COOR. DE DIVISIONES	Comunicar la disponibilidad del bus de liga para el uso	5		\$ 10.40	
9	CHOFER	Trasladar a la delegación al aeropuerto o a la ciudad	90		\$ 187.20	
10	COOR. DE DIVISIONES	Realizar un informe mensual de todos gastos de hospedaje y tickets areos para ser tratados en el comite	20		\$ 41.60	
<b>TOTAL</b>			<b>195</b>		<b>405.6</b>	
<b>TIEMPO TOTAL</b>					<b>195</b>	
<b>COSTO TOTAL</b>					<b>\$ 405.60</b>	
<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>					<b>100.00%</b>	
<b>EFICIENCIA COSTO</b>					<b>100.00%</b>	

Cuadro N 37: Caracterización mejorada – gestión de logística

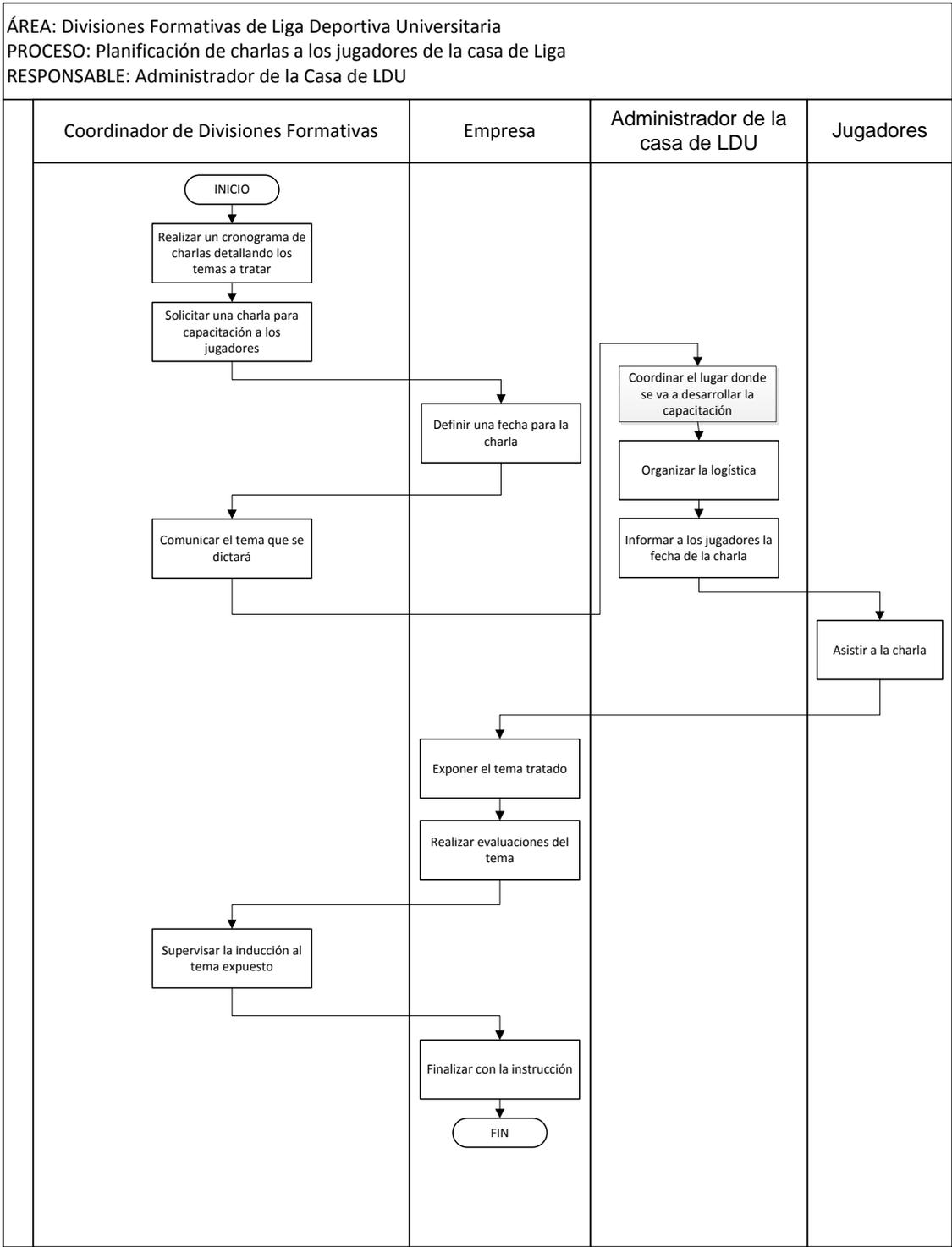
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

HOJA DE MEJORAMIENTO						
<b>CÓDIGO:</b>	DF - 03					
<b>PROCESO:</b>	PLANIFICACIÓN DE CHARLAS A JUGADORES					
<b>OBJETIVO:</b>	MANTENER A LOS JUGADORES ENTERADOS SOBRE EDUCACIÓN VIVENCIAL Y TEMAS SOCIALES					
<b>ALCANCE:</b>	FORMAR A JUGADORES TANTO FUTBOLÍSTICAMENTE COMO SOCIAL					
<b>A:</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
1	Solicitar una charla para capacitación a los jugadores					
2	Definir una fecha para la charla					
3	Comunicar el tema que se dictará					
4	Recibir la comunicación					
5	Coordinar el lugar donde se va a desarrollar la capacitación					
6	Organizar la logística					
7	Informar a los jugadores la fecha de la charla					
8	Recibir la comunicación					
9	Asistir a la charla					
10	Exponer el tema tratado					
11	Realizar evaluaciones del tema					
12	Supervisar la inducción al tema expuesto					
13	Finalizar con la instrucción					
<b>B:</b>	<b>SITUACIÓN DE PROPUESTA</b>					
1	Realizar un cronograma anual de charlas detallando los temas a tratar					
2	Solicitar la charla para la capacitación a los jugadores					
3	Definir una fecha para la charla					
4	Comunicar el tema que se dictará					
5	Coordinar el lugar donde se va a desarrollar la capacitación					
6	Organizar la logística					
7	Informar a los jugadores la fecha de la charla					
8	Asistir a la charla					
9	Exponer el tema tratado					
10	Realizar evaluaciones del tema					
11	Supervisar la inducción al tema expuesto					
12	Finalizar con la instrucción					
INDICADORES	SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		DIFERENCIA	
	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO
RESULTADOS EFICIENCIA	200	\$297.80	230	\$356.90	-30	(\$59.10)

Cuadro N 38: Hoja de mejoramiento – planificación de charlas a los jugadores de la casa de Idu  
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda



Flujograma mejorado 18. Planificación de charlas a los jugadores de la casa de liga

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

<b>CODIGO:</b>	DF - 03	<b>FRECUENCIA:</b>	Ocasionalmente			
<b>MACROPROCESO:</b>	Formación de jugadores	<b>INPUTS:</b>	Requerimiento charlas			
<b>PROCESO:</b>	Planificación de charlas a jugadores	<b>OUTPUTS:</b>	Jugadores capacitados			
<b>RESPONSABLE:</b>	Administrador de la casa de LDU	<b>OBJEIVO:</b>	Agilizar los tramites de hospedaje y pasajes en tiempo oportuno			
N.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO		COSTO	
			A.V	N.A.V	A.V	N.A.V
1	COOR. DE DIVISIONES	Realizar un cronograma anual de charlas detallando los temas a tratar	45		\$ 93.60	
2	COOR. DE DIVISIONES	Solicitar la charla para la capacitación a los jugadores	20		\$ 41.60	
3	EMPRESA	Definir una fecha para la charla	10			
4	COOR. DE DIVISIONES	Comunicar el tema que se dictará	5		\$ 10.40	
5	ADMINISTRADOR	Coordinar el lugar donde se va a desarrollar la capacitación	20		\$ 41.60	
6	ADMINISTRADOR	Organizar la logística	20		\$ 41.60	
7	ADMINISTRADOR	Informar a los jugadores la fecha de la charla	10		\$ 20.80	
8	JUGADORES	Asistir a la charla	10		\$ 24.10	
9	EMPRESA	Exponer el tema tratado	30			
10	EMPRESA	Realizar evaluaciones del tema	10			
11	COOR. DE DIVISIONES	Supervisar la inducción al tema expuesto	40		\$ 83.20	
12	EMPRESA	Finalizar con la instrucción		10		
<b>TOTAL</b>			<b>220</b>	<b>10</b>	<b>356.9</b>	
<b>TIEMPO TOTAL</b>					<b>230</b>	
<b>COSTO TOTAL</b>					<b>\$ 356.90</b>	
<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>					<b>95.65%</b>	
<b>EFICIENCIA COSTO</b>					<b>100.00%</b>	

Cuadro N39: Caracterización mejorada – planificación de charlas a jugadores

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>						
<b>CÓDIGO:</b>	<b>DF - 04</b>					
<b>PROCESO:</b>	<b>REPORTE DE TABLA DE POSICIONES</b>					
<b>OBJETIVO:</b>	<b>MANEJAR CORRECTAMENTE LAS ESTADÍSTICAS PRESENTADAS EN CADA PARTIDO</b>					
<b>ALCANCE:</b>	<b>MANTENER ORGANIZADO TODOS LOS RESULTADOS DE TODAS LAS CATEGORÍAS</b>					
<b>A:</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
1	Solicitar el resultado de cada partido por categoría					
2	Informar los resultados					
3	Verificar si los resultados son de local o visitante					
4	Es de local?					
5	Si, es de local Ir Paso 9					
6	No, es de local Ir Paso 7					
7	Solicitar el acta de juego del partido visitante					
8	Enviar el acta de juego de resultados por categoría					
9	Realizar un informe de los resultados obtenidos					
10	Archivar el documento para tratar en la reunión semanal					
<b>B:</b>	<b>SITUACIÓN DE PROPUESTA</b>					
1	Solicitar el resultado de cada partido local y cada categoría al Coordinador de divisiones formativas					
2	Solicitar el acta de juego de cada partido visitante y por cada categoría a la Asociación Provincial					
3	Clasificar los resultados por partidos locales y visitantes					
4	Realizar un informe de los resultados obtenidos					
5	Archivar el documento para tratar en la reunión semanal					
<b>INDICADORES</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>		<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>		<b>DIFERENCIA</b>	
	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>
<b>RESULTADOS EFICIENCIA</b>	<b>70</b>	<b>\$124.08</b>	<b>55</b>	<b>\$114.40</b>	<b>15</b>	<b>\$9.68</b>

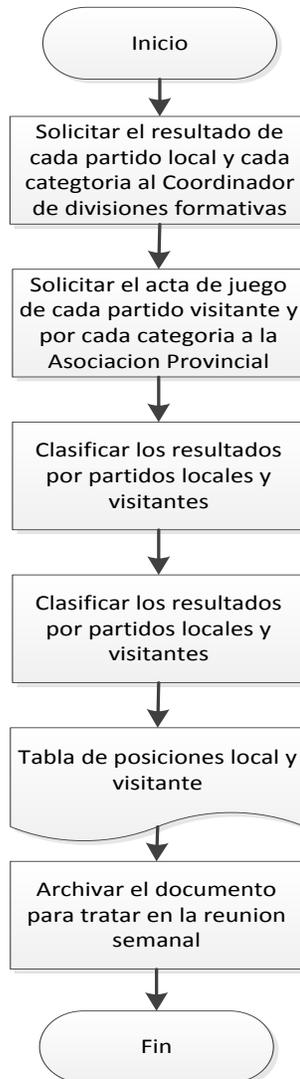
Cuadro N 40: Hoja de mejoramiento – reporte de tabla de posiciones

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

Area: Divisiones Fortmativas de Liga Deportiva Universitaria  
Proceso: Reporte de tabla de posiciones  
Responsable: Secretaria

Secretaria



Phase

Flujograma mejorado 19. Reporte de tabla de posiciones  
Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

<b>CODIGO:</b>	DF-04	<b>FRECUENCIA:</b>	Semanalmente			
<b>MACROPROCESO:</b>	Formación de jugadores	<b>INPUTS:</b>	Requerimiento de ficha del partido			
<b>PROCESO:</b>	Reporte de tabla de posiciones	<b>OUTPUTS:</b>	Tabla de posiciones de cada categoría			
<b>RESPONSABLE:</b>	Secretaria	<b>OBJEIVO:</b>	Manejar correctamente las estadísticas presentadas en cada partido			
N.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO		COSTO	
			A.V	N.A.V	A.V	N.A.V
1	SECRETARIA	Solicitar el resultado de cada partido local y cada categoría al Coordinador de divisiones formativas	10		\$ 20.80	
2	SECRETARIA	Solicitar el acta de juego de cada partido visitante y por cada categoría a la Asociación Provincial	10		\$ 20.80	
3	SECRETARIA	Clasificar los resultados por partidos locales y visitantes	15		\$ 31.20	
4	SECRETARIA	Realizar un informe de los resultados obtenidos	15		\$ 31.20	
5	SECRETARIA	Archivar el documento para tratar en la reunión semanal		5		\$ 10.40
6	SECRETARIA					
7	SECRETARIA					
<b>TOTAL</b>			<b>50</b>	<b>5</b>	<b>104</b>	<b>10.4</b>
<b>TIEMPO TOTAL</b>					<b>55</b>	
<b>COSTO TOTAL</b>					<b>\$ 114.40</b>	
<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>					<b>90.91%</b>	
<b>EFICIENCIA COSTO</b>					<b>90.91%</b>	

Cuadro N 41: Caracterización mejorada – reporte de tabla de posiciones

Fuente: Investigación de campo

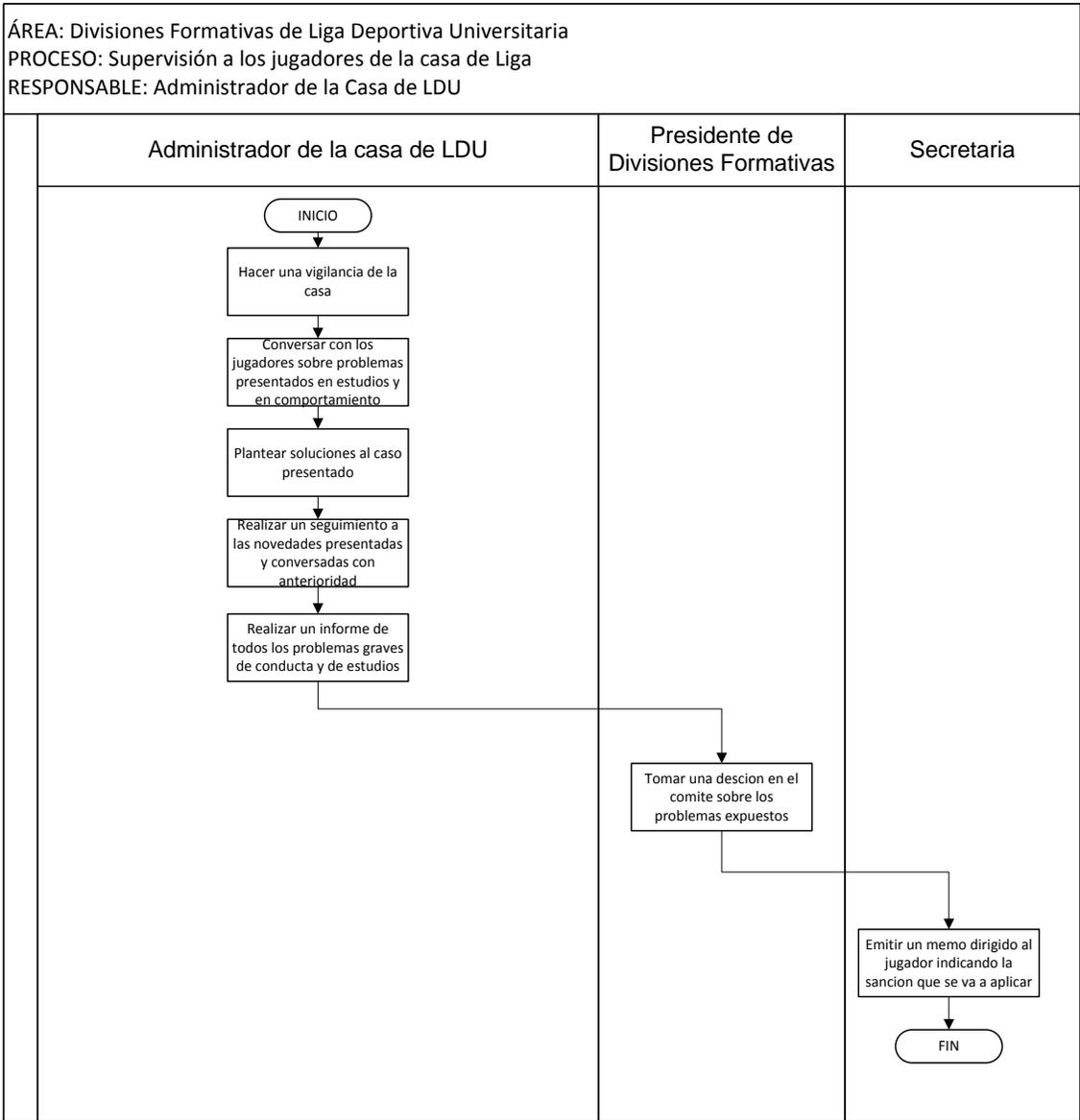
Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

HOJA DE MEJORAMIENTO						
<b>CÓDIGO:</b>	CJ0001					
<b>PROCESO:</b>	SUPERVISIÓN A JUGADORES DE LA CASA DE LIGA					
<b>OBJETIVO:</b>	VERIFICAR LAS NOVEDADES EXISTENTES Y PONER SOLUCIONES					
<b>ALCANCE:</b>	MANTENER EN ORDEN Y EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA CASA DE LIGA					
<b>A:</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
1	Hacer una vigilancia de la casa					
2	Conversar con los jugadores sobre el comportamiento					
3	Comunicar las novedades existentes					
4	Verificar si hay novedades o si es con el desempeño de sus estudios					
5	¿Es relacionado a la convivencia?					
6	Si, Plantear soluciones al caso presentado					
7	Comunicar el comportamiento de jugadores para tomar decisiones					
8	Hablar los problemas presentados					
9	Dar a conocer las posibles sanciones por el problema presentado					
10	Tomar decisiones, FIN					
11	No, ¿Es relacionado a los estudios?					
12	No, Fin					
13	Si, Dialogar con el rector para encontrar soluciones					
14	Exponer el desempeño del estudiante					
15	Comunicar al jugador el rendimiento y llamar la atención para su mejora					
<b>B:</b>	<b>SITUACIÓN DE PROPUESTA</b>					
1	Hacer una vigilancia de la casa					
2	Conversar con los jugadores sobre problemas presentados en estudios y en comportamiento					
3	Plantear soluciones al caso presentado					
4	Realizar un seguimiento a las novedades presentadas y conversadas con anterioridad					
5	Realizar un informe de todos los problemas graves de conducta y de estudios, los cuales serán tratados en el comité mediante un informe					
6	Tomar una decisión en el comité sobre los problemas expuestos					
7	Emitir un memo dirigido al jugador indicando la sanción que se va a aplicar					
INDICADORES	SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		DIFERENCIA	
	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO
RESULTADOS EFICIENCIA	150	\$244.15	120	\$208.00	30	\$36.15

Cuadro N 42: Hoja de mejoramiento – supervisión a los jugadores de la casa ldu

Fuente: Investigacion de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda



Flujograma mejorado 20. Supervisión a los jugadores de la casa de liga

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

<b>CODIGO:</b>	DF - 05	<b>FRECUENCIA:</b>	Semanalmente			
<b>MACROPROCESO:</b>	Formación de jugadores	<b>INPUTS:</b>	Requerimiento de vigilancia			
<b>PROCESO:</b>	Supervisión de jugadores de la casa	<b>OUTPUTS:</b>	Novedades existentes y soluciones			
<b>RESPONSABLE:</b>	Administrador de la casa de LDU	<b>OBJETIVO:</b>	Verificar las novedades existentes y poner soluciones			
N.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO		COSTO	
			A.V	N.A.V	A.V	N.A.V
1	ADMINISTRADOR	Hacer una vigilancia de la casa	20		\$ 41.60	
2	ADMINISTRADOR	Conversar con los jugadores sobre problemas presentados en estudios y en comportamiento	20		\$ 41.60	
3	ADMINISTRADOR	Plantear soluciones al caso presentado	10		\$ 20.80	
4	ADMINISTRADOR	Realizar un seguimiento a las novedades presentadas y conversadas con anterioridad	20		\$ 41.60	
5	ADMINISTRADOR	Realizar un informe de todos los problemas graves de conducta y de estudios, los cuales serán tratados en el comité mediante un	15		\$ 31.20	
6	PRESIDENTE	Tomar una decisión en el comité sobre los problemas expuestos	20			
7	SECRETARIA	Emtir un memo dirigido al jugador indicando la sanción que se va a aplicar	15		\$ 31.20	
<b>TOTAL</b>			<b>120</b>	<b>0</b>	<b>208</b>	<b>0</b>
<b>TIEMPO TOTAL</b>					<b>120</b>	
<b>COSTO TOTAL</b>					<b>\$ 208.00</b>	
<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>					<b>100.00%</b>	
<b>EFICIENCIA COSTO</b>					<b>100.00%</b>	

Cuadro N 43: caracterización mejorada - supervisión a los jugadores de la casa de ldu

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>	
<b>CÓDIGO:</b>	<b>A0001</b>
<b>PROCESO:</b>	<b>ADQUISICIÓN DE INDUMENTARIAS E IMPLEMENTOS DEPORTIVOS</b>
<b>OBJETIVO:</b>	<b>MANTENER SIEMPRE A LOS JUGADORES CON INDUMENTARIA EN BUENAS CONDICIONES</b>
<b>ALCANCE:</b>	<b>FORMAR A JUGADORES TANTO FUTBOLÍSTICAMENTE COMO SOCIAL</b>
<b>A:</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>
1	Verificar el estado de la indumentaria y materiales de entrenamiento
2	Mantener la indumentaria si está en buen estado
3	Tomar las medidas de cada jugador si la indumentaria no está en buen estado
4	Elegir la talla correspondiente
5	Realizar un listado con las tallas de cada jugador
6	Realizar un listado de los materiales necesarios para el entrenamiento
7	Solicitar aprobación de nuevos materiales en base al presupuesto
8	Listado de materiales e indumentaria nueva
9	Aprobar el requerimiento
10	Firmar el listado de materiales e indumentaria
11	Entregar el listado firmado
12	Listado de materiales e indumentaria firmado
13	Comunicar la elaboración de indumentaria
14	Solicitar equipos de entrenamiento para las categorías
15	Enviar listado de requerimiento
16	Listado de materiales e indumentaria nueva
17	Confeccionar indumentaria
18	Entregar indumentaria y materiales de entrenamiento
19	Distribuir materiales e indumentaria a todas las categorías

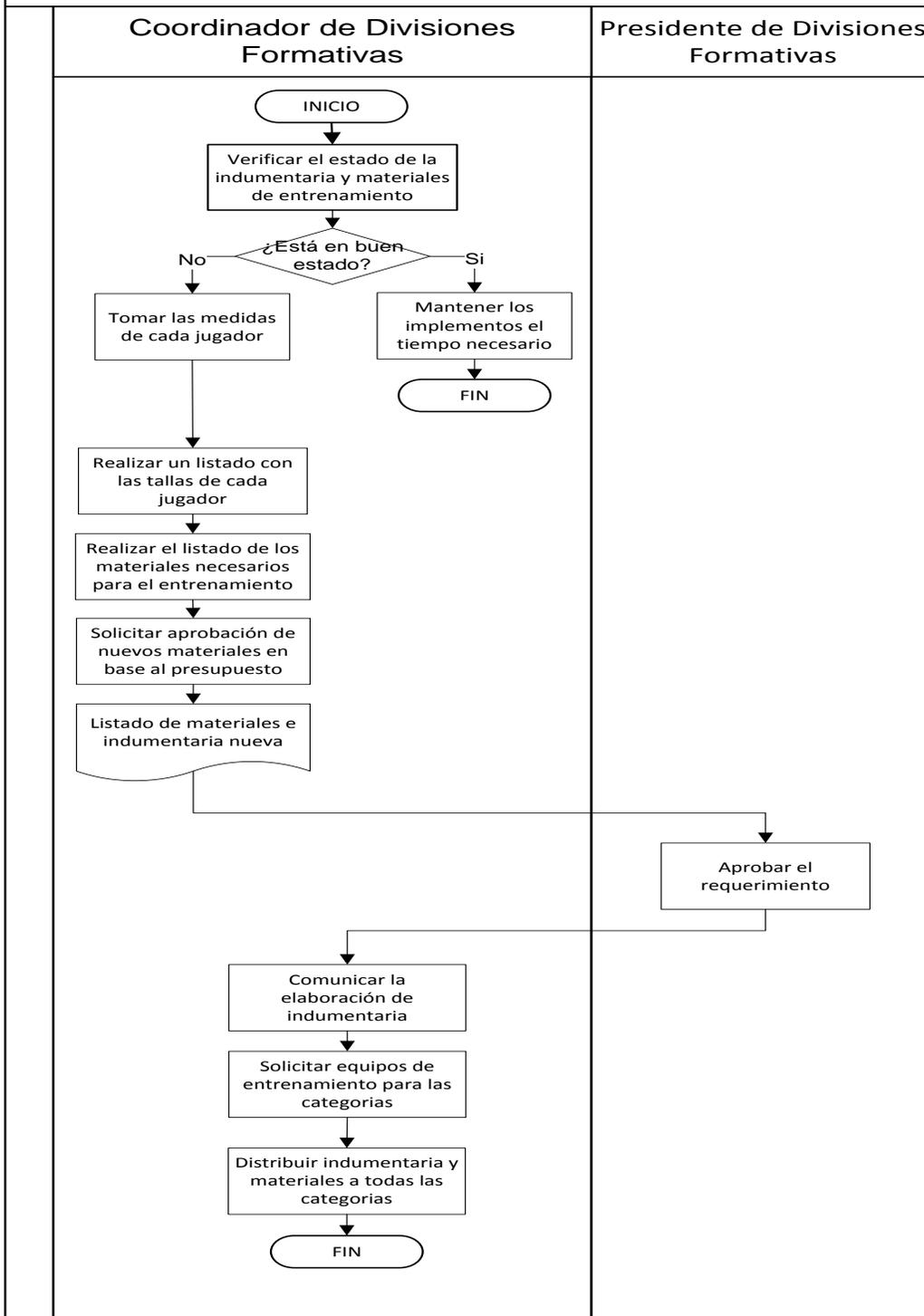
<b>B:</b>	<b>SITUACIÓN DE PROPUESTA</b>					
1	Verificar el estado de la indumentaria y materiales de entrenamiento					
2	Mantener la indumentaria si está en buen estado					
3	Tomar las medidas de cada jugador si la indumentaria no está en buen estado					
4	Realizar un listado con las tallas de cada jugador					
5	Realizar un listado de los materiales necesarios para el entrenamiento					
6	Solicitar aprobación de nuevos materiales en base al presupuesto					
7	Aprobar el requerimiento					
8	Comunicar la elaboración de indumentaria					
9	Solicitar equipos de entrenamiento para las categorías					
10	Distribuir materiales e indumentaria a todas las categorías					
INDICADORES	SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		DIFERENCIA	
	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO
RESULTADOS EFICIENCIA	3135	\$1,110.60	510	\$1,019.20	2625	\$91.40

Cuadro N 44: Hoja de mejoramiento – adquisición de indumentarias e implementos deportivos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

**ÁREA:** Divisiones Formativas de Liga Deportiva Universitaria  
**PROCESO:** Adquisición de indumentaria e implementos deportivos  
**RESPONSABLE:** Coordinador de Divisiones Formativas



Flujograma mejorado 21. Adquisición de indumentaria e implementos deportivos  
 Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

<b>CODIGO:</b>	A0001	<b>FRECUENCIA:</b>	Una vez al año			
<b>MACROPROCESO:</b>	Formación de jugadores	<b>INPUTS:</b>	Verificación de indumentaria			
<b>PROCESO:</b>	Adquisición de indumentarias e implementos deportivos	<b>OUTPUTS:</b>	Indumentaria nueva			
<b>RESPONSABLE:</b>	Coordinador de divisiones formativas	<b>OBJETIVO:</b>	Mantener siempre a los jugadores con indumentaria en buenas condiciones			
N.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO		COSTO	
			A.V	N.A.V	A.V	N.A.V
1	COOR. DE DIVISIONES	Verificar el estado de la indumentaria y materiales de entrenamiento	180		374.4	
2	COOR. DE DIVISIONES	Mantener la indumentaria si está en buen estado	20		41.6	
3	COOR. DE DIVISIONES	Tomar las medidas de cada jugador si la indumentaria no está en b	180		374.4	
4	COOR. DE DIVISIONES	Realizar un listado con las tallas de cada jugador	30		62.4	
5	COOR. DE DIVISIONES	Realizar un listado de los materiales necesarios para el entrenamie	30		62.4	
6	COOR. DE DIVISIONES	Solicitar aprobación de nuevos materiales en base al presupuesto	10		20.8	
7	PRESIDENTE	Aprobar el requerimiento	20			
8	COOR. DE DIVISIONES	Comunicar la elaboración de indumentaria	10		20.8	
9	COOR. DE DIVISIONES	Solicitar equipos de entrenamiento para las categorías	10		20.8	
10	COOR. DE DIVISIONES	Distribuir materiales e indumentaria a todas las categorías	20		41.6	
<b>TOTAL</b>			<b>510</b>		<b>1019.2</b>	
<b>TIEMPO TOTAL</b>					<b>510</b>	
<b>COSTO TOTAL</b>					<b>\$ 1,019.20</b>	
<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>					<b>100.00%</b>	
<b>EFICIENCIA COSTO</b>					<b>100.00%</b>	

Cuadro N 45: Caracterización mejorada – adquisición de indumentaria e implementos deportivos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>	
<b>CÓDIGO:</b>	<b>C001</b>
<b>PROCESO:</b>	<b>CONTRATO A LOS JUGADORES</b>
<b>OBJETIVO:</b>	<b>CONTRATACIÓN DE JUGADORES APTOS PARA LAS DIVISIONES FORMATIVAS</b>
<b>ALCANCE:</b>	<b>TENER LOS MEJORES JUGADORES DE DIVISIONES</b>
<b>A:</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>
1	Analizar al jugador en la parte técnica y física
2	Evaluar el rendimiento presentado en la practica
3	Medir la parte disciplinaria en el grupo de trabajo
4	Verificar si el jugador está apto para ser contratado
5	Si no cumple, comunicar al jugador
6	Si cumple, comunicar el desempeño eficiente y el comportamiento del jugador
7	Supervisar el desempeño del jugador
8	Elaborar informe del jugador a contratar
9	Presentar informe para analizar la propuesta
10	Estudiar el caso
11	Aprobar el informe
12	Comunicar la realización del contrato
13	Verifica a que categoría pertenece el jugador
14	Si no es jugador de reserva, solicitar partida de nacimiento, cedula, carta de aprobación de los padres
15	Si es jugador de reserva, solicitar partida de nacimiento, copia de cedula
16	Entregar documentos
17	Elaborar y entregar contrato
18	Firmar contrato
19	Entrega de contrato firmado
20	Firmar contrato
21	Entrega de contrato firmado
22	Registrar el contrato en la federación ecuatoriana de futbol
23	Archivar el document

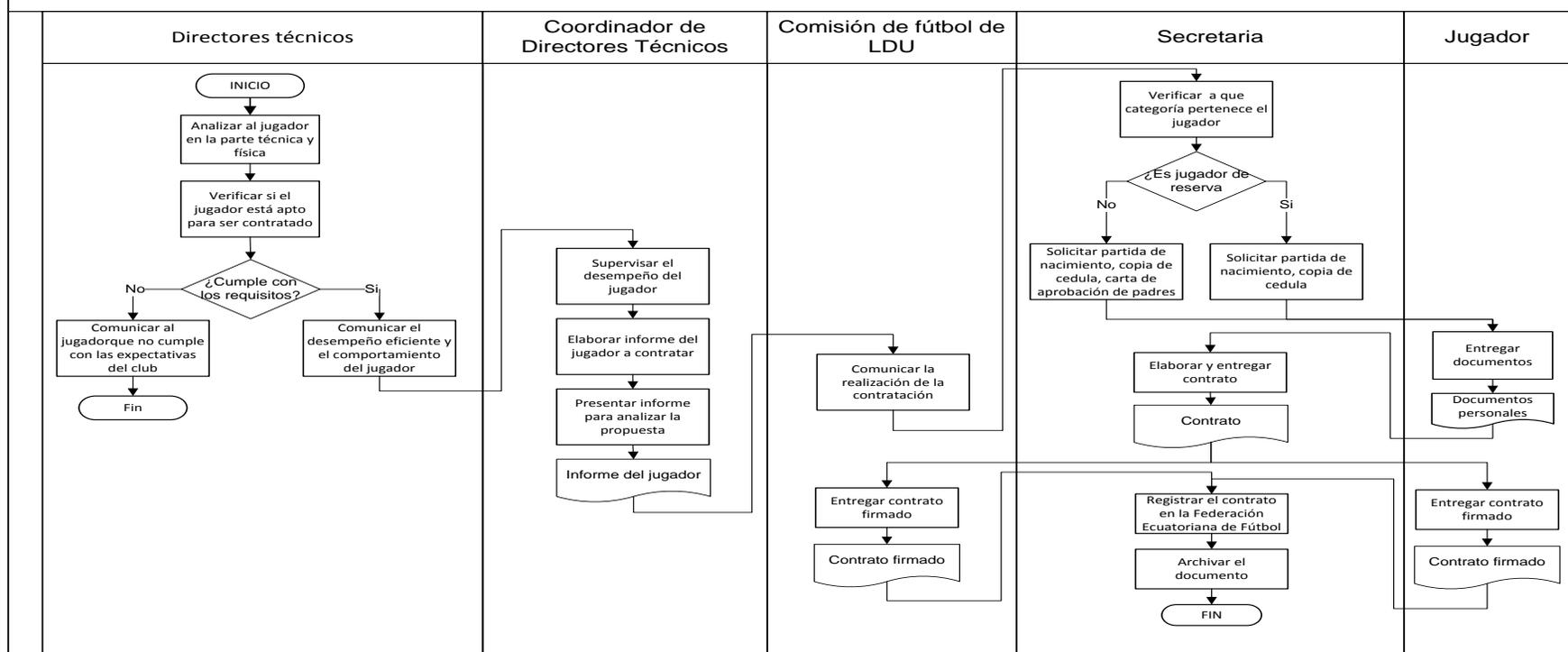
<b>B:</b>	<b>SITUACIÓN DE PROPUESTA</b>					
1	Analizar al jugador en la parte técnica y física					
2	Verificar si el jugador está apto para ser contratado					
3	Si no cumple, comunicar al jugador					
4	Si cumple, comunicar el desempeño eficiente y el comportamiento del jugador					
5	Supervisar el desempeño del jugador					
6	Elaborar informe del jugador a contratar					
7	Presentar informe para analizar la propuesta					
8	Comunicar la realización del contrato					
9	Verifica a que categoría pertenece el jugador					
10	Si no es jugador de reserva, solicitar partida de nacimiento, cedula, carta de aprobación de los padres					
11	Si es jugador de reserva, solicitar partida de nacimiento, copia de cedula					
12	Elaborar y entregar contrato					
13	Entrega de contrato firmado comisión de futbol					
14	Entrega de contrato firmado jugador					
15	Registrar el contrato en la federación ecuatoriana de futbol					
16	Archivar el document					
INDICADORES	SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		DIFERENCIA	
	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO
RESULTADOS EFICIENCIA	500	\$890.80	380	\$762.50	120	\$128.30

Cuadro N 46: Hoja de mejoramiento – contrato a los jugadores

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

ÁREA: Divisiones Formativas de Liga Deportiva Universitaria  
 PROCESO: Contrato a los jugadores  
 RESPONSABLE: Secretaria



Flujograma mejorado 22. Contrato de jugadores

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

<b>CODIGO:</b>	CJ0001	<b>FRECUENCIA:</b>	Constantemente			
<b>MACROPROCESO:</b>	Formación de jugadores	<b>INPUTS:</b>	Documentos para la contratación			
<b>PROCESO:</b>	Contrato a los jugadores	<b>OUTPUTS:</b>	Contratación de jugadores			
<b>RESPONSABLE:</b>	Secretaria	<b>OBJETIVO:</b>	Contratación de jugadores aptos para las divisiones formativas			
N.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO		COSTO	
			A.V	N.A.V	A.V	N.A.V
1	DIRECTOR TECNICO	Analizar al jugador en la parte técnica y física	30		62.7	
2	DIRECTOR TECNICO	Verificar si el jugador está apto para ser contratado	20		41.8	
3	DIRECTOR TECNICO	Si no cumple, comunicar al jugador		10		\$ 20.90
4	DIRECTOR TECNICO	Si cumple, comunicar el desempeño eficiente y el comportamiento	10		20.9	
5	COOR DE DIVISIONES	Supervisar el desempeño del jugador	60		125.4	
6	COOR DE DIVISIONES	Elaborar informe del jugador a contratar	20		41.8	
7	COOR DE DIVISIONES	Presentar informe para analizar la propuesta	20		41.8	
8	COMISION DE FUTBOL	Comunicar la realización del contrato	10			
9	SECRETARIA	Verifica a que categoría pertenece el jugador	5		10.4	
10	SECRETARIA	Si no es jugador de reserva, solicitar partida de nacimiento, cedula, carta de aprobación de los padres	10		20.8	
11	SECRETARIA	Si es jugador de reserva, solicitar partida de nacimiento, copia de cedula	10		20.8	
12	SECRETARIA	Elaborar y entregar contrato	30		62.4	
13	COMISION DE FUTBOL	Entrega de contrato firmado comisión de futbol	10			
14	JUGADOR	Entrega de contrato firmado jugador	10		32.8	
15	SECRETARIA	Registrar el contrato en la federación ecuatoriana de futbol	120		249.6	
16	SECRETARIA	Archivar el documento		5		10.4
<b>TOTAL</b>			<b>365</b>	<b>15</b>	<b>731.2</b>	<b>\$ 31.30</b>
<b>TIEMPO TOTAL</b>					<b>380</b>	
<b>COSTO TOTAL</b>					<b>\$ 762.50</b>	
<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>					<b>96.05%</b>	
<b>EFICIENCIA COSTO</b>					<b>95.90%</b>	

Cuadro N 47: Caracterización mejorada – contrato a los jugadores

Fuente: Investigación de campo

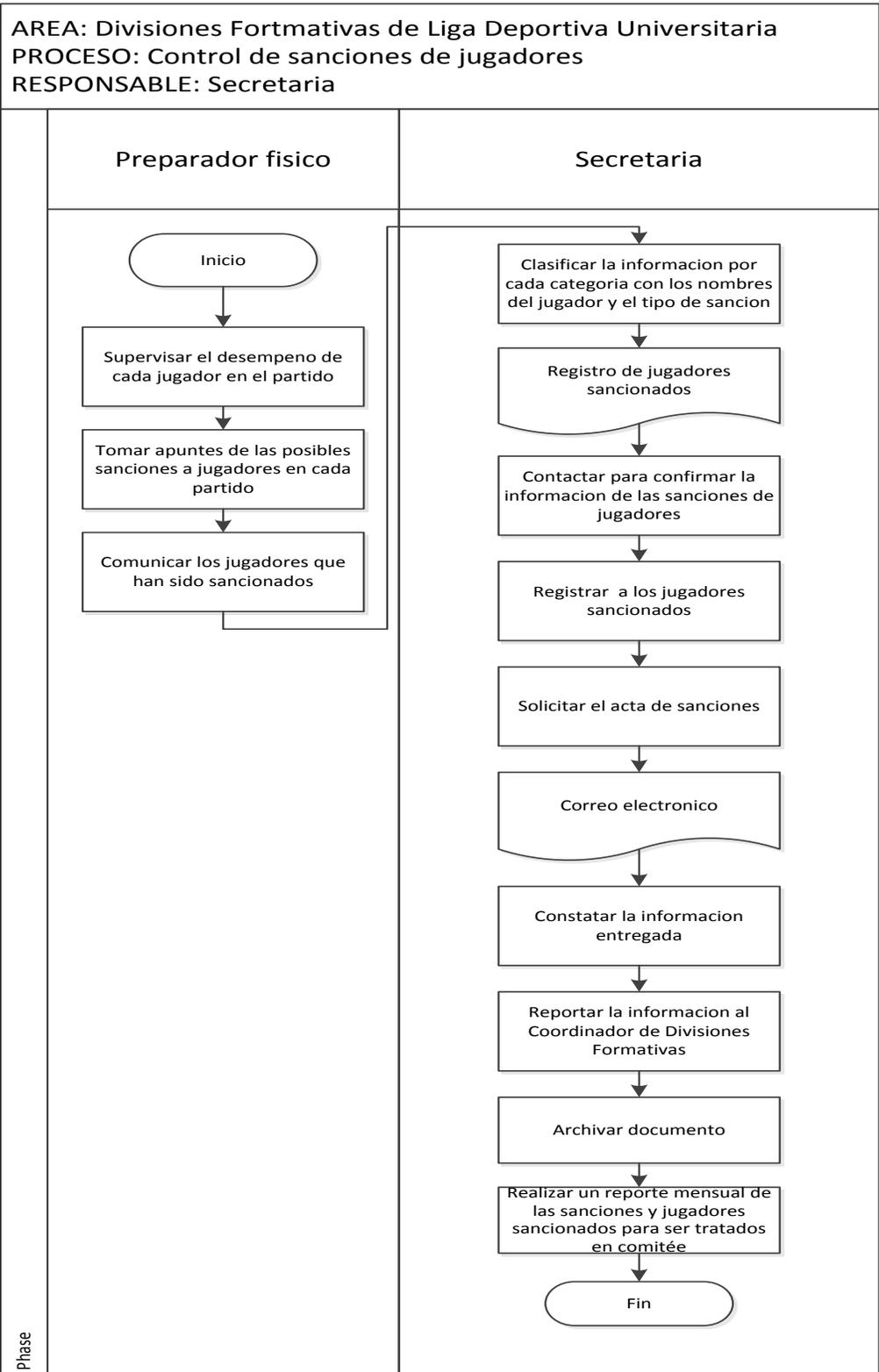
Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>						
<b>CÓDIGO:</b>	<b>CS0001</b>					
<b>PROCESO:</b>	<b>CONTROL DE SANCIONES</b>					
<b>OBJETIVO:</b>	<b>EVITAR SANCIONES POR MAL COMPORTAMIENTO</b>					
<b>ALCANCE:</b>	<b>NINGUN JUGADOR SANCIONADO</b>					
<b>A:</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
1	Supervisar el desempeño del jugador					
2	Tomar apuntes de las posibles sanciones a jugadores en cada partido					
3	Comunicar los jugadores que han sido sancionados					
4	Clasificar la información por cada categoría con los nombres del jugador y el tipo de sanción					
5	Registro de los jugadores					
6	Contactar para confirmar información de sanciones de jugadores					
7	Informar el resultado de cada juego con el detalle del informe del arbitro					
8	Recibir la información					
9	Registrar la información de jugadores					
10	Solicitar el acta de sanciones					
11	Entregar la información					
12	Constatar la información entregada					
13	Reportar la información al coordinador de divisiones formativas					
14	Archivar el documento					
<b>B:</b>	<b>SITUACIÓN DE PROPUESTA</b>					
1	Supervisar el desempeño del jugador					
2	Tomar apuntes de las posibles sanciones a jugadores en cada partido					
3	Comunicar los jugadores que han sido sancionados					
4	Clasificar la información por cada categoría con los nombres del jugador y el tipo de sanción					
5	Contactar para confirmar información de sanciones de jugadores					
6	Registrar a los jugadores sancionados					
7	Solicitar el acta de sanciones					
8	Constatar la información entregada					
9	Reportar la información al coordinador de divisiones formativas					
10	Archivar el documento					
11	Realizar un reporte mensual de las sanciones y jugadores sancionados para ser tratados en comité					
<b>INDICADORES</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>		<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>		<b>DIFERENCIA</b>	
	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>
<b>RESULTADOS EFICIENCIA</b>	<b>290</b>	<b>\$540.80</b>	<b>250</b>	<b>\$520.00</b>	<b>40</b>	<b>\$20.80</b>

Cuadro N 48: Hoja de mejoramiento - control de sanciones

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda



Flujograma mejorado 23. Control de sanciones a los jugadores  
 Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

<b>CODIGO:</b>	CS0001	<b>FRECUENCIA:</b>	Constantemente			
<b>MACROPROCESO:</b>	Formación de jugadores	<b>INPUTS:</b>	Necesidad de supervisión al jugador			
<b>PROCESO:</b>	Control de sanciones a jugadores	<b>OUTPUTS:</b>	Novedades, soluciones y sanciones			
<b>RESPONSABLE:</b>	Coordinador de Divisiones	<b>OBJETIVO:</b>	Evitar sanciones por mal comportamiento			
N.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO		COSTO	
			A.V	N.A.V	A.V	N.A.V
1	PREPARADOR FISICO	Supervisar el desempeño del jugador	30		62.4	
2	PREPARADOR FISICO	Tomar apuntes de las posibles sanciones a jugadores en cada partido	30		62.4	
3	PREPARADOR FISICO	Comunicar los jugadores que han sido sancionados	20		41.6	
4	SECRETARIA	Clasificar la información por cada categoría con los nombres del jugador y el tipo de sanción	30		62.4	
5	SECRETARIA	Contactar para confirmar información de sanciones de jugadores	20		41.6	
6	SECRETARIA	Registrar a los jugadores sancionados	35		72.8	
7	SECRETARIA	Solicitar el acta de sanciones	10		20.8	
8	SECRETARIA	Constatar la información entregada	20		41.6	
9	SECRETARIA	Reportar la información al coordinador de divisiones formativas	30		62.4	
10	SECRETARIA	Archivar el documento		5		\$ 10.40
11	SECRETARIA	Realizar un reporte mensual de las sanciones y jugadores sancionados para ser tratados en comité	20		41.6	
<b>TOTAL</b>			245	5	\$ 509.60	\$ 10.40
<b>TIEMPO TOTAL</b>					<b>250</b>	
<b>COSTO TOTAL</b>					<b>\$ 520.00</b>	
<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>					<b>98.00%</b>	
<b>EFICIENCIA COSTO</b>					<b>98.00%</b>	

Cuadro N 49: Caracterización mejorada - control de sanciones

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

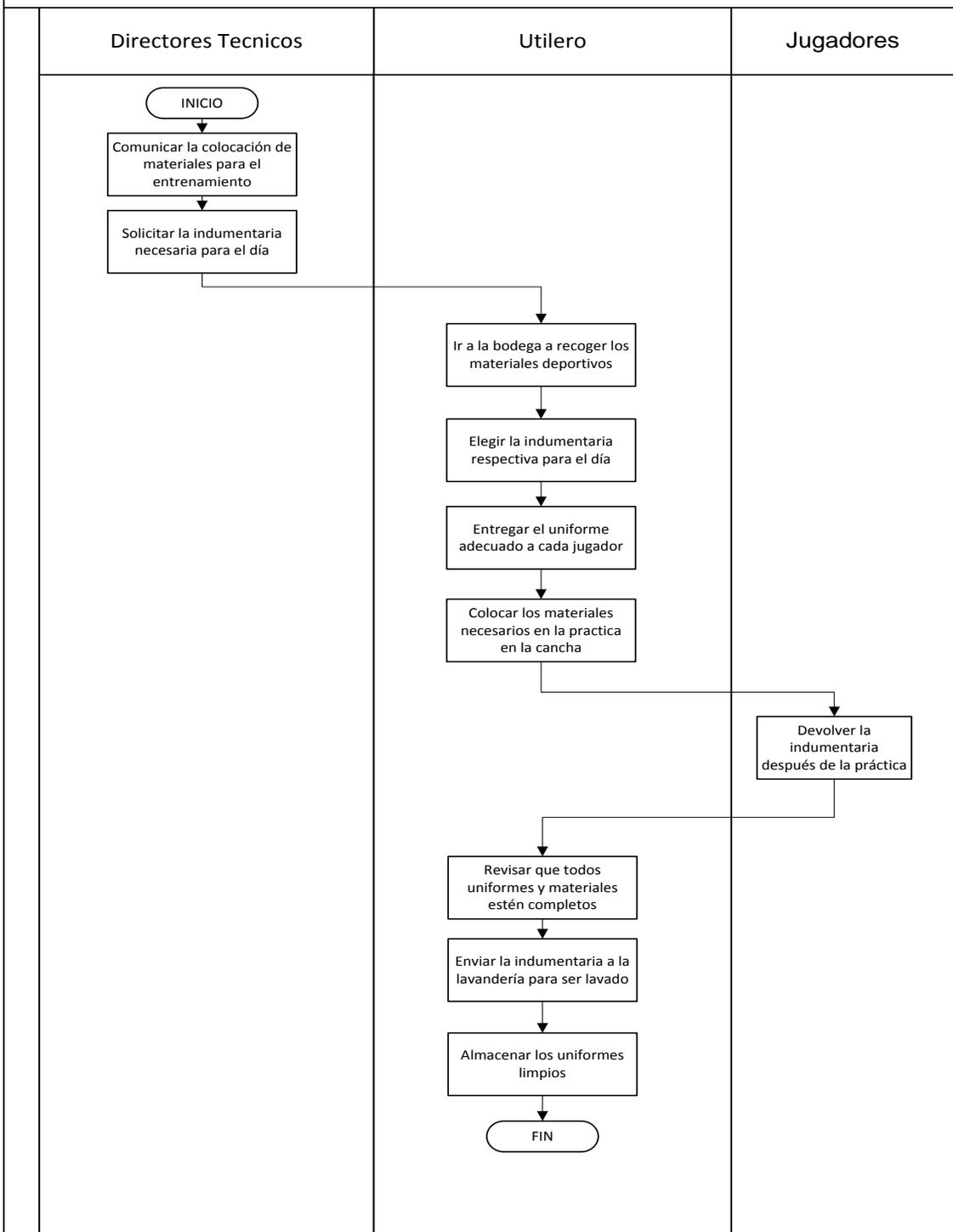
HOJA DE MEJORAMIENTO						
<b>CÓDIGO:</b>	CI0001					
<b>PROCESO:</b>	COORDINACIÓN DE INDUMENTARIA E IMPLEMENTOS DEPORTIVOS					
<b>OBJETIVO:</b>	TENER TODOS LOS MATERIALES NECESARIOS PARA EL ENTRENAMIENTO					
<b>ALCANCE:</b>	LOGRAR QUE LOS JUGADORES TENGAN TODOS SUS INSTRUMENTOS					
<b>A:</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
1	Comunicar la colocación de materiales para el entrenamiento					
2	Solicitar la indumentaria necesaria para el día					
3	Receptar información					
4	Ir a la bodega a recoger los materiales deportivos					
5	Contar el número de uniformes específicos para la practica					
6	Elegir la indumentaria respectiva para el día					
7	Entregar el uniforme adecuado a cada jugador					
8	Utilizar el uniforme de practica					
9	Colocar los materiales necesarios en la práctica en la cancha					
10	Devolver la indumentaria después de la practica					
11	Revisar que todos los uniformes e indumentaria estén completos					
12	Enviar la indumentaria a la lavandería para ser lavado					
13	Recibir uniformes					
14	Lavar los uniformes					
15	Entregar los uniformes lavados					
16	Almacenar los uniformes limpios					
<b>B:</b>	<b>SITUACIÓN DE PROPUESTA</b>					
1	Comunicar la colocación de materiales para el entrenamiento					
2	Solicitar la indumentaria necesaria para el día					
3	Ir a la bodega a recoger los materiales deportivos y uniformes					
4	Elegir la indumentaria respectiva para el día					
5	Entregar el uniforme adecuado a cada jugador					
6	Colocar los materiales necesarios en la práctica en la cancha					
7	Devolver la indumentaria después de la practica					
8	Revisar que todos los uniformes e indumentaria estén completos					
9	Enviar la indumentaria a la lavandería para ser lavado					
10	Almacenar los uniformes limpios					
INDICADORES	SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		DIFERENCIA	
	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO
RESULTADOS EFICIENCIA	250	\$400.00	120	\$208.00	130	\$192.00

Cuadro N 50: Coordinación de indumentaria e implementos deportivos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

ÁREA: Divisiones Formativas de Liga Deportiva Universitaria  
 PROCESO: Coordinación de Indumentaria e implementos deportivos  
 RESPONSABLE: Utilero



Flujograma mejorado 23. Coordinación de indumentaria e implementos deportivos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

<b>CODIGO:</b>	CI0001	<b>FRECUENCIA:</b>	Constantemente			
<b>MACROPROCESO:</b>	Formación de jugadores	<b>INPUTS:</b>	Materiales necesarios para el entrenamiento			
<b>PROCESO:</b>	Coordinación de indumentaria e implementos deportivos	<b>OUTPUTS:</b>	Materiales completos al finalizar el entrenamiento			
<b>RESPONSABLE:</b>	Utilero	<b>OBJETIVO:</b>	Tener todos los materiales necesarios para el entrenamiento			
N.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO		COSTO	
			A.V	N.A.V	A.V	N.A.V
1	DIRECTOR TECNICO	Comunicar la colocación de materiales para el entrenamiento	10		20.9	
2	DIRECTOR TECNICO	Solicitar la indumentaria necesaria para el día	10		20.9	
3	UTILERO	Ir a la bodega a recoger los materiales deportivos y uniformes	30		62.7	
4	UTILERO	Elegir la indumentaria respectiva para el día	10		20.9	
5	UTILERO	Entregar el uniforme adecuado a cada jugador	20		41.8	
6	UTILERO	Colocar los materiales necesarios en la práctica en la cancha	10		20.9	
7	JUGADOR	Devolver la indumentaria después de la practica	10		32.8	
8	UTILERO	Revisar que todos los uniformes e indumentaria estén completos	20		41.8	
9	UTILERO	Enviar la indumentaria a la lavandería para ser lavado	20		41.8	
10	UTILERO	Almacenar los uniformes limpios	10		20.9	
<b>TOTAL</b>			<b>150</b>		<b>325.4</b>	
<b>TIEMPO TOTAL</b>					<b>150</b>	
<b>COSTO TOTAL</b>					<b>\$ 325.40</b>	
<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>					<b>100.00%</b>	
<b>EFICIENCIA COSTO</b>					<b>100.00%</b>	

Cuadro N 51: Coordinación de indumentaria e implementos deportivos

Fuente: Investigación de campo

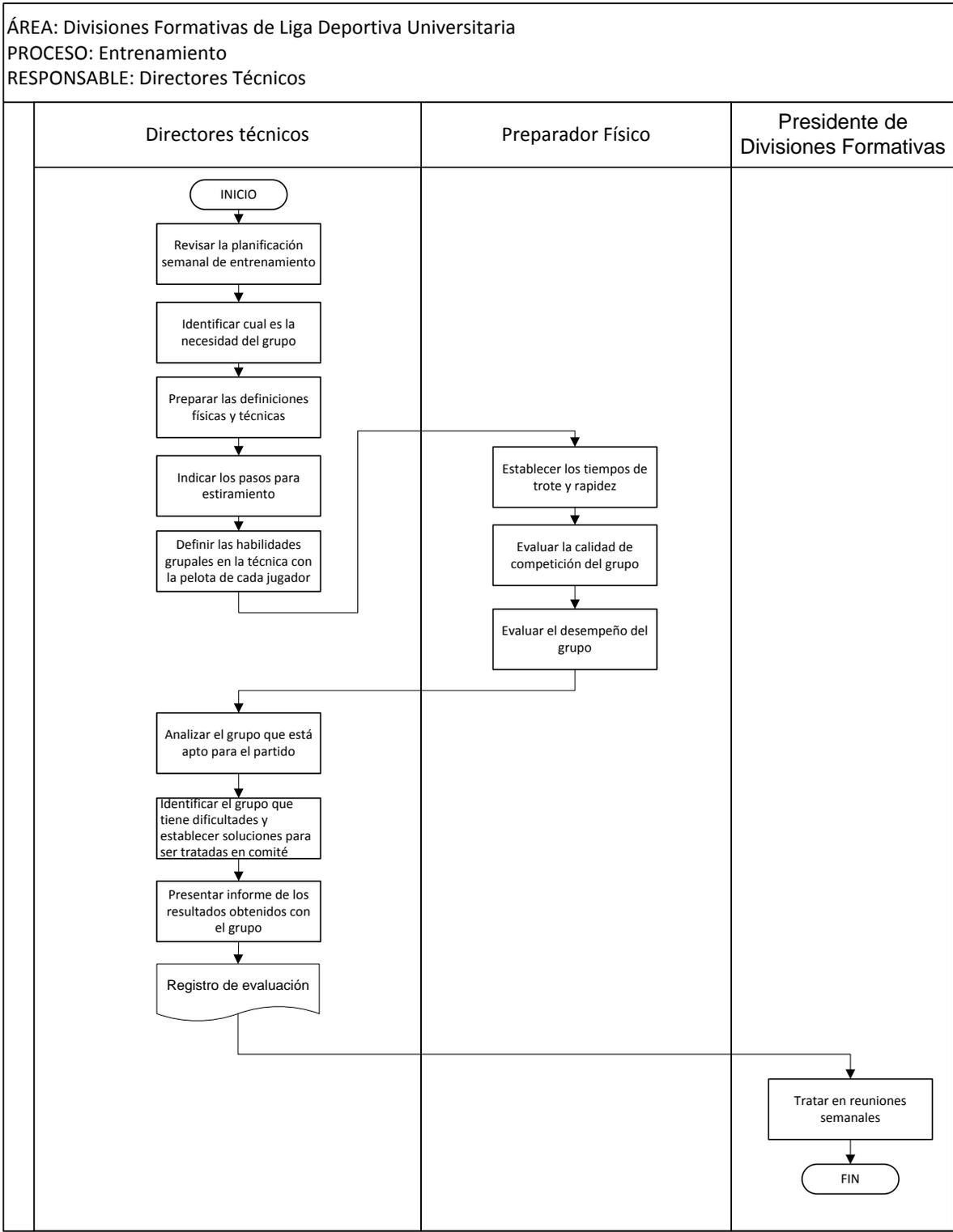
Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

HOJA DE MEJORAMIENTO						
<b>CÓDIGO:</b>	EN0001					
<b>PROCESO:</b>	ENTRENAMIENTO					
<b>OBJETIVO:</b>	ENTRENAR A LOS JUGADORES PARA LLEGAR A PRIMERA CATEGORÍA					
<b>ALCANCE:</b>	JUGADORES BIEN ENTRENADOS					
<b>A:</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
1	Revisar la planificación semanal del entrenamiento					
2	Identificar cual es la necesidad del grupo					
3	Preparar las definiciones físicas y técnicas					
4	Indicar los pasos para estiramiento					
5	Definir las habilidades grupales en la técnica con la pelota de cada jugador					
6	Establecer los tiempos de trote y rapidez					
7	Evaluar la calidad de competición del grupo					
8	Conformar grupos de trabajo para la práctica física					
9	Evaluar el desempeño del grupo					
10	Analizar el grupo que está apto para el partido					
11	Registrar el tiempo de la práctica y rendimiento de cada grupo					
12	Presentar informe de los resultados obtenido con el grupo					
13	Registro de evaluación					
14	Tratar en reuniones semanales					
<b>B:</b>	<b>SITUACIÓN DE PROPUESTA</b>					
1	Revisar la planificación semanal del entrenamiento					
2	Identificar cual es la necesidad del grupo					
3	Preparar las definiciones físicas y técnicas					
4	Indicar los pasos para estiramiento					
5	Definir las habilidades grupales en la técnica con la pelota de cada jugador					
6	Establecer los tiempos de trote y rapidez					
7	Evaluar la calidad de competición del grupo					
9	Evaluar el desempeño del grupo					
10	Analizar el grupo que está apto para el partido					
11	Identificar el grupo que tiene dificultades y establecer soluciones para ser tratadas en comité					
12	Presentar informe de los resultados obtenido con el grupo					
13	Tratar en reuniones semanales					
INDICADORES	SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		DIFERENCIA	
	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO
RESULTADOS EFICIENCIA	255	\$469.50	245	\$511.10	10	(\$41.60)

Cuadro N 52: Hoja de mejoramiento – entrenamiento

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda



Flujograma mejorado 24. Entrenamiento  
 Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

<b>CODIGO:</b>	EN001	<b>FRECUENCIA:</b>	Constantemente			
<b>MACROPROCESO:</b>	Formación de jugadores	<b>INPUTS:</b>	Planificación del entrenamiento			
<b>PROCESO:</b>	Entrenamiento	<b>OUTPUTS:</b>	Jugador en buen estado físico			
<b>RESPONSABLE:</b>	Director Técnico	<b>OBJETIVO:</b>	Entrenar a los jugadores para llegar a primera categoría			
N.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO		COSTO	
			A.V	N.A.V	A.V	N.A.V
1	DIRECTOR TECNICO	Revisar la planificación semanal del entrenamiento	20		41.8	
2	DIRECTOR TECNICO	Identificar cual es la necesidad del grupo	20		41.8	
3	DIRECTOR TECNICO	Preparar las definiciones físicas y técnicas	30		62.7	
4	DIRECTOR TECNICO	Indicar los pasos para estiramiento	15		31.35	
5	DIRECTOR TECNICO	Definir las habilidades grupales en la técnica con la pelota de cada jugador	15		31.35	
6	PREPARADOR FISICO	Establecer los tiempos de trote y rapidez	15		31.2	
7	PREPARADOR FISICO	Evaluar la calidad de competición del grupo	25		52	
8	PREPARADOR FISICO	Evaluar el desempeño del grupo	25		52	
9	DIRECTOR TECNICO	Analizar el grupo que está apto para el partido	10		20.9	
10	DIRECTOR TECNICO	Identificar el grupo que tiene dificultades y establecer soluciones para ser tratadas en comité	20		41.8	
11	DIRECTOR TECNICO	Presentar informe de los resultados obtenido con el grupo	20		41.8	
12	PRESIDENTE	Tratar en reuniones semanales	30		62.4	
<b>TOTAL</b>			<b>245</b>	<b>0</b>	<b>511.1</b>	
<b>TIEMPO TOTAL</b>					<b>245</b>	
<b>COSTO TOTAL</b>					<b>\$ 511.10</b>	
<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>					<b>100.00%</b>	
<b>EFICIENCIA COSTO</b>					<b>100.00%</b>	

Cuadro N 53: Caracterización mejorada – entrenamiento

Fuente: Investigación de campo

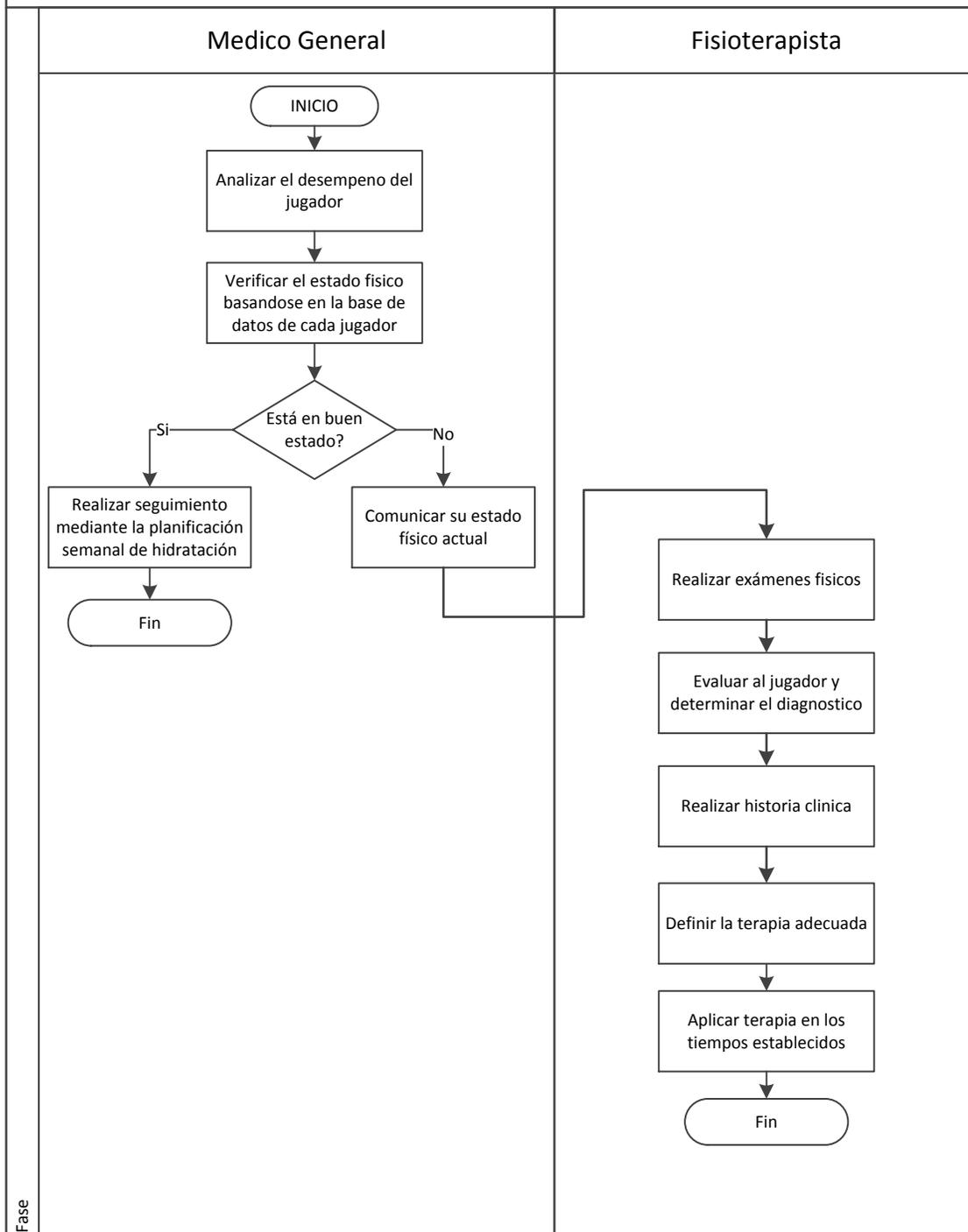
Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

HOJA DE MEJORAMIENTO						
<b>CÓDIGO:</b>	DF – 11					
<b>PROCESO:</b>	ASISTENCIA MÉDICA Y MANEJO DE HIDRATACIÓN					
<b>OBJETIVO:</b>	CUBRIR LAS LESIONES INMEDIATAMENTE AL JUGADOR					
<b>ALCANCE:</b>	MANTENER A LOS JUGADORES EN EXCELENTES CONDICIONES TANTO EN ENTRENAMIENTOS COMO EN PARTIDOS					
<b>A:</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
1	Analizar el desempeño del jugador					
2	Verificar el estado físico basándose en la base de datos de cada jugador					
3	Está en buen estado?					
4	Si, está en buen estado Ir Paso 6					
5	No, está en buen estado Ir Paso 7					
6	Realizar seguimiento mediante la planificación semanal de hidratación					
7	Comunicar su estado físico actual					
8	Evaluar al jugador					
9	Realizar diagnostico al jugador					
10	Realizar exámenes físicos					
11	Realizar ficha médica del jugador sobre sus problemas físicos					
12	Definir la terapia adecuada					
13	Aplicar la terapia en los tiempos establecidos					
<b>B:</b>	<b>SITUACIÓN DE PROPUESTA</b>					
1	Verificar el estado físico mediante el análisis del desempeño del jugador basándose en la base de datos de cada jugador					
2	Si, está en buen estado Ir Paso 6					
3	No, está en buen estado Ir Paso 7					
4	Realizar seguimiento mediante la planificación semanal de hidratación					
5	Comunicar su estado físico actual					
6	Realizar exámenes físicos					
7	Evaluar al jugador y determinar el diagnostico					
8	Realizar la historia clínica					
9	Definir la terapia adecuada					
10	Aplicar la terapia					
INDICADORES	SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		DIFERENCIA	
	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO
RESULTADOS EFICIENCIA	217	\$452.56	214	\$448.27	3	\$4.29

Cuadro N 54: Asistencia médica y manejo de hidratación  
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

**ÁREA:** Divisiones Formativas de Liga Deportiva Universitaria  
**PROCESO:** Asistencia médica y manejo de hidratación  
**RESPONSABLE:** Fisioterapeuta



Flujograma mejorado 25. Asistencia médica y manejo de hidratación

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

<b>CODIGO:</b>	DF - 11	<b>FRECUENCIA:</b>	Diaria			
<b>MACROPROCESO:</b>	Formación de jugadores	<b>INPUTS:</b>	Jugador lesionado			
<b>PROCESO:</b>	Asistencia médica y manejo de hidratación	<b>OUTPUTS:</b>	Jugador recuperado			
<b>RESPONSABLE:</b>	Fisioterapista	<b>OBJETIVO:</b>	Cubrir las lesiones inmediatamente al jugador			
N.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO		COSTO	
			A.V	N.A.V	A.V	N.A.V
1	MEDICO GENERAL	Verificar el estado físico mediante el analisis del desempeño del	60		\$ 125.40	
2	MEDICO GENERAL	Si, está en buen estado Ir Paso 6				
3	MEDICO GENERAL	No, está en buen estado Ir Paso 7				
4	MEDICO GENERAL	Realizar seguimiento mediante la planificación semanal de hidratación	30		\$ 62.70	
5	MEDICO GENERAL	Comunicar su estado físico actual	5		\$ 10.45	
6	FISIOTERAPISTA	Realizar exámenes físicos	30		\$ 62.70	
7	FISIOTERAPISTA	Evaluar al jugador y determinar el diagnostico	10		\$ 32.80	
9	FISIOTERAPISTA	Realizar la historia clínica	7		\$ 14.56	
10	FISIOTERAPISTA	Definir la terapia adecuada	7		\$ 14.56	
11	FISIOTERAPISTA	Aplicar la terapia	30		\$ 62.40	
<b>TOTAL</b>			<b>179</b>		<b>385.57</b>	
<b>TIEMPO TOTAL</b>					<b>179</b>	
<b>COSTO TOTAL</b>					<b>\$ 385.57</b>	
<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>					<b>100.00%</b>	
<b>EFICIENCIA COSTO</b>					<b>100.00%</b>	

Cuadro N 55: Caracterización mejorada - asistencia médica y manejo de hidratación

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

### 3.4 MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO

N	PROCESOS	ACTUAL				PROPUESTO				DIFERENCIA			
		TIEMPO TOTAL (MIN)	COSTO TOTAL (USD)	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	TIEMPO TOTAL (MIN)	COSTO TOTAL (USD)	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	TIEMPO TOTAL (MIN)	COSTO TOTAL (USD)	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO
1	Atención psicoterapeuta	111	230.15	85.59%	85.48%	89	185.19	100%	100%	22	44.96	-14.41%	-14.52%
2	Gestión de logística	170	352.16	91.18%	91.14%	195	405.6	100%	100%	-25	-53.44	-8.82%	-8.86%
3	Inscripción de jugadores	175	190.64	92.57%	89.09%	175	190.64	92.57%	89.09%	0	0	0%	0%
4	Planificación de charlas a los jugadores de la casa de liga	200	297.8	87.50%	88.42%	230	356.9	95.65%	100%	-30	-59.1	-8.15%	-11.58%
5	Reporte de tabla de posiciones	70	124.08	78.57%	74.85%	55	114.4	90.91%	90.91%	15	9.68	-12.34%	-16.06%
6	Supervisión a los jugadores de la casa de liga	150	244.15	66.67%	74.44%	120	208	100%	100%	30	36.15	-33.33%	-25.56%
7	Adquisición de indumentarias e implementos deportivos	3110	1313.6	98.87%	93.42%	510	1019.2	100%	100%	2600	294.4	-1.91%	-9.45%
8	Captación de jugadores	190	355.3	89.47%	88.24%	190	355.3	89.47%	88.24%	0	0	0%	0%
9	Contrato a los jugadores	500	890.8	87.00%	85.77%	380	762.5	96.05%	95.90%	120	128.3	-9.05%	-10.13%
10	Control de sanciones de jugadores	290	540.8	84.48%	86.54%	250	520	98.00%	98.00%	40	20.8	-13.52%	-11.46%
11	Coordinación de indumentaria e implementos deportivos	250	400	56.00%	76.12%	150	325.4	100%	100%	100	74.6	-44%	-23.88%
12	Coordinación en la alimentación de jugadores	265	365.05	94.34%	97.13%	265	365.05	94.34%	97.13%	0	0	0%	0%
13	Entrenamiento	233	469.5	88.24%	86.67%	245	511.1	100%	100%	-12	-41.6	-11.76%	-13.33%
14	Asistencia médica y manejo de hidratación	117	243.66	81.57%	81.55%	179	385.57	100%	100%	-62	-141.91	-18.43%	-18.45%
<b>TOTAL</b>										<b>2798</b>	<b>312.84</b>		

Cuadro N 32: Matriz de análisis comparativo

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

## **DETALLE DE LAS REUNIONES SEMANALES**

El Presidente de Divisiones formativas convoca a reunión a todos los miembros de las divisiones quienes están conformados por:

- Secretaria de divisiones
- Coordinador de divisiones formativas
- Coordinador de directores técnicos
- Fisioterapeuta
- Vocales
- Administrador de la casa

Estas reuniones se realizan todas las semanas en el día lunes a partir de las 15:00 hasta las 17:00, en donde se analizan los siguientes puntos:

- Novedades presentadas de cada categoría
- Tabla de posiciones
- Sanciones
- Rendimiento de los jugadores por cada categoría
- Posibles contratos de nuevos jugadores
- Propuestas para mejoras en el departamento
- Comunicaciones verbales de los gastos incurridos en las divisiones

El fin de las reuniones es buscar las mejores opciones o alternativas de solución a los inconvenientes surgidos en las divisiones, además de mantener un control de las actividades que desempeña cada colaborador

### 3.5 Beneficio esperado

Se consideró realizar la mejora en base a la matriz de procesos en donde nos refleja de manera porcentual la eficiencia de costo y tiempo, percatándonos de los principales procesos que requerían una mejora, en vista de que existían actividades que no generaban valor, por ende perjudicaba la eficiencia del proceso tanto en tiempo como en costo.

Una vez identificado las actividades de cada proceso, se realizó la hoja de mejoramiento en donde se optimizó todas las actividades para mantener al proceso de forma lógica y secuencial

Adicionalmente se realizó una matriz comparativa para determinar el porcentaje de ahorro logrado, el cual exponemos a continuación.

$$\text{Porcentaje de ahorro logrado} = \frac{\text{Tiempo ahorrado}}{\text{Tiempo utilizado}} * 100$$

$$\text{Porcentaje de ahorro logrado} = \frac{2798}{5831} * 100$$

$$\text{Porcentaje de ahorro logrado} = 47.98\%$$

$$\text{Transformación a horas} = \frac{\text{tiempo ahorrado}}{60 \text{ min}}$$

$$\text{Transformación a horas} = \frac{2798}{60 \text{ min}}$$

Transformación a horas = 46.63 horas

Transformación a días = 5.8 días

Según los resultados de la matriz comparativa podemos observar que existe un ahorro de 2798 minutos en una análisis anual, lo que nos representa 5.8 días que pueden ser utilizados en diferentes actividades productivas

### **3.6 Aplicación de las herramientas en cada proceso mejorado**

### **3.7 Cultura organizacional**

#### **3.7.1 Misión**

##### **MISION LDU:**

Ser una institución líder en el país, dedicada a la formación de profesionales de carácter deportivo, que impulsa el crecimiento profesional y personal de nuestros jugadores dentro de una marco de valores éticos y morales

#### **3.7.2 Visión**

##### **VISION LDU:**

Ser reconocidos en el ámbito nacional e internacional, como un establecimiento líder, que promueve jugadores de alta calidad para lograr consolidarnos como un equipo integro que se caracterice por la constancia, el esfuerzo y la eficacia en el desempeño de nuestro trabajo

### 3.7.3 Objetivos

#### **OBJETIVO GENERAL:**

Fomentar la práctica deportiva impulsando a los jugadores de las divisiones formativas a fortalecer sus habilidades físicas, sociales y educativas para el crecimiento del equipo y consolidación del departamento.

#### **Objetivo específico**

- Reforzar la práctica deportiva como aspecto futbolístico competitivo, formando profesionales de alta calidad
- Potenciar los valores positivos de la socialización, respeto, compañerismo y tolerancia a través de la práctica del deporte.
- Relacionar a los jugadores con el prestigio e historia de Liga Deportiva Universitaria, incentivando su espíritu de liderazgo
- Aplicar procesos metodológicos con el fin de estructurar adecuadamente el departamento administrativo y operativo, para una mayor captación de socios.

### 3.7.4 Matriz axiológica

<b>Grupos de referencia</b>	<b>Club deportivo</b>	<b>Sociedad</b>	<b>Familia</b>	<b>Cientes</b>	<b>Patrocinadores</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Accionistas</b>
<b>Principios</b>							
<b>Respeto</b>	X	X	X	X	X	X	X
<b>Trabajo en equipo</b>	X					X	X
<b>Disciplina</b>	X	X	X	X	X	X	X
<b>Honestidad</b>	X	X	X	X	X	X	X
<b>Responsabilidad</b>	X		X		X	X	X
<b>Productividad</b>	X			X	X	X	X
<b>Competitividad</b>	X					X	
<b>Ejemplo de vida</b>		X	X				
<b>Pasión</b>	X			X	X		
<b>Tolerancia</b>	X	X	X				
<b>Lealtad</b>	X	X	X	X	X	X	X

Cuadro N 57: Matriz axiológica

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

## Interpretación:

- Respeto: De acuerdo a la matriz podemos comprobar que el respeto existe por parte del Club deportivo, sociedad, familia, clientes, patrocinadores, colaboradores y accionistas, puesto que sin este valor no se podría desarrollar ninguna actividad
- Trabajo en equipo: Este valor se recalca entre el Club deportivo, colaboradores y accionistas, puesto que si no trabajan juntos no podrían cumplir los objetivos establecidos
- Disciplina: De igual manera podemos observar que disciplina se cumple en todos los grupos de referencia.
- Honestidad: Tanto la disciplina como la honestidad encontramos en todos los grupos de referencia puesto que sin estos valores no se podría desenvolver bien las actividades
- Responsabilidad: Podemos ver que los grupos que deben cumplir con este importante valor son, Club deportivo, familia, patrocinadores, colaboradores, accionistas.
- Productividad: los grupos principales que requieren y cumplen con la productividad son, club deportivo, clientes, patrocinadores, colaboradores y accionistas
- Competitividad: para llegar a ser un equipo líder como lo es LIGA, se necesita de competitividad lo cual cumple el Club Deportivo y Colaboradores
- Ejemplo de vida: Podemos observar que este valor se encuentra presente en la Sociedad y la familia
- Pasión: se requiere de pasión para realizar las actividades de manera eficiente, este valor tienen el club deportivo, clientes y patrocinadores
- Tolerancia: este valor lo cumple el siguiente grupo, club deportivo, sociedad y familia
- Lealtad: Para que una empresa, compañía, sociedad, club pueda mantenerse en pie se necesita la lealtad de todos sus integrantes que son club deportivo, sociedad, familia, clientes, patrocinadores, colaboradores y accionistas.

### **3.7.5 Políticas**

Como habíamos mencionado antes las políticas refuerzan el compromiso y la participación del personal, a continuación nos permitimos detallar las políticas de la comisión de divisiones formativas de LDU

#### **3.7.5.1 Políticas generales**

- Política de puertas abiertas: Mantener la libertad de plantear los problemas, dudas y/o sugerencias a cualquier nivel de las divisiones formativas.
- Política de no discriminación: No se tolerará la discriminación contra ningún empleado o solicitante basada en considerar raza, sexo, religión, status social, etc.
- No se aceptará la entrada a ningún individuo (cliente o personal) que se encuentre en estado de intoxicación por la ingestión de bebidas alcohólicas, drogas, estimulantes o algún otro fármaco
- Se exige puntualidad en la hora de llegada
- Todos los lunes se realizara un comité para analizar los sucesos ocurridos en la semana
- Asistir a las juntas de representantes que convoque el Presidente de las divisiones formativas
- Mantener un inventario actualizado de los recursos materiales y presentar reporte impreso a la Presidencia cuando les sea requerido

#### **3.7.5.2 Políticas de recursos humanos**

- Todos los funcionarios de las divisiones formativas deberán ser hinchas de Liga Deportiva Universitaria, no se tolerará la discriminación contra ningún empleado o solicitante basada en considerar raza, sexo, religión y status social
- Todos los empleados deberán presentarse debidamente uniformado
- No se contrataran personas con antecedentes penales.

- El personal que se contrate deberá pasar por un proceso de selección que compruebe que las personas que se contraten tengan los conocimientos y/o habilidades que exige el cargo que desempeñarán

### **3.8 Matriz estratégica**

Representa la combinación de los aspectos del FODA presentados en nivel alto y bajo de calificación empresarial. A continuación presentamos la matriz estratégica

<b><u>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</u></b>	<b><u>ESTRATEGIAS</u></b>	<b><u>PROYECTOS</u></b>
<b><u>CORTO PLAZO</u></b>	<p><b>1.-</b>Al momento de la selección de personal se debe manejar un perfil adecuado que cumpla con las necesidades que requiere la comisión de divisiones formativas</p> <p><b>2.-</b> Realizar constantes capacitaciones a los entrenadores sobre nuevas técnicas de enseñanza y formación para aplicarlas en los jugadores.</p> <p><b>3.-</b> Asignar a cada área objetivos que deben ser cumplidos en un determinado tiempo</p>	<p><b>1.1</b> Diseñar un perfil acorde para cada área de las divisiones formativas donde se detalle las cualidades que se requiere en cada puesto de trabajo</p> <p><b>2.1</b> Contratar una empresa extranjera que asesore y capacite a los directores técnicos de la comisión de divisiones formativas</p> <p><b>3.1</b> Realizar comités mensuales en donde se van a establecer los nuevos objetivos y a su vez se evalúan los objetivos anteriores.</p> <p><b>3.2</b> Crear programas de incentivos por desempeño.</p>

	<p><b>4.- Fortalecer las relaciones laborales entre el área administrativa y técnica para obtener un trabajo en equipo optimo</b></p>	<p><b>4.1 Realizar actividades extracurriculares que permitan romper el hielo entre las áreas de la comisión de divisiones formativas</b></p>
<p><b><u>MEDIANO PLAZO</u></b></p>	<p><b>1.- Capacitar a todo el personal que conforma la comisión de divisiones formativas, para que cada área tenga conocimiento de sus funciones a realizar.</b></p> <p><b>2.-Establecer un organigrama funcional para el fortalecimiento y crecimiento del área.</b></p> <p><b>3.- Implementar en la página web de Liga, toda la información en base a la comisión de divisiones formativas</b></p>	<p><b>1.1 Realizar cursos en donde se establezca de manera clara las funciones que debe desempeñar</b></p> <p><b>2.1 Realizar una reunión con todas las jefaturas de la comisión de divisiones formativas donde se establezca las actividades de cada área y establecer un organigrama funcional</b></p> <p><b>3.1. Contratar a una empresa especialista en diseño de páginas web donde informe el manejo y actividades de las divisiones formativas</b></p>

<p><b><u>LARGO PLAZO</u></b></p>	<p><b>1.-</b>Elaborar una evaluación al equipo de trabajo para mejorar su funcionamiento y desempeño</p> <p><b>2.-</b>Mejorar constantemente la infraestructura del área operativa como administrativa para optimizar el desempeño de las actividades diarias</p>	<p><b>1.1.</b> Buscar un auditor externo que realice una evaluación indicando el nivel de desempeño funcionamiento de los empleados</p> <p><b>1.2.</b> Asesorar a todos los departamentos sobre las fallas en la Evaluación.</p> <p><b>2.1</b>Realizar un estudio de campo en donde se verifique las falencias de infraestructura para la adecuación de las mismas</p> <p><b>2.2</b>Contratar un ingeniero civil que se encargue del diseño de las posibles adecuaciones futuras.</p>
----------------------------------	---	---

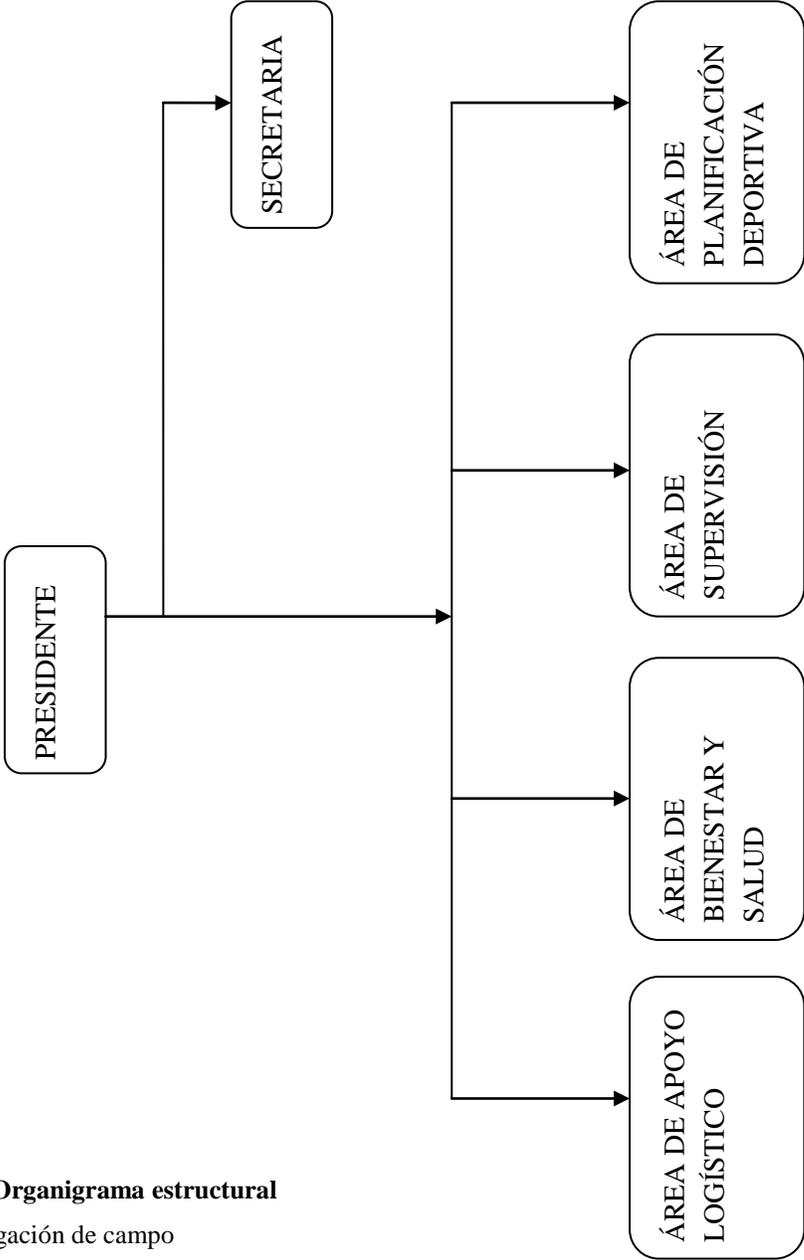
Cuadro 58: Matriz estratégica

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

### 3.9 Propuesta organización

#### 3.9.1 Organigrama estructural



**Grafico N13: Organigrama estructural**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

### 3.9.2 Organigrama funcional

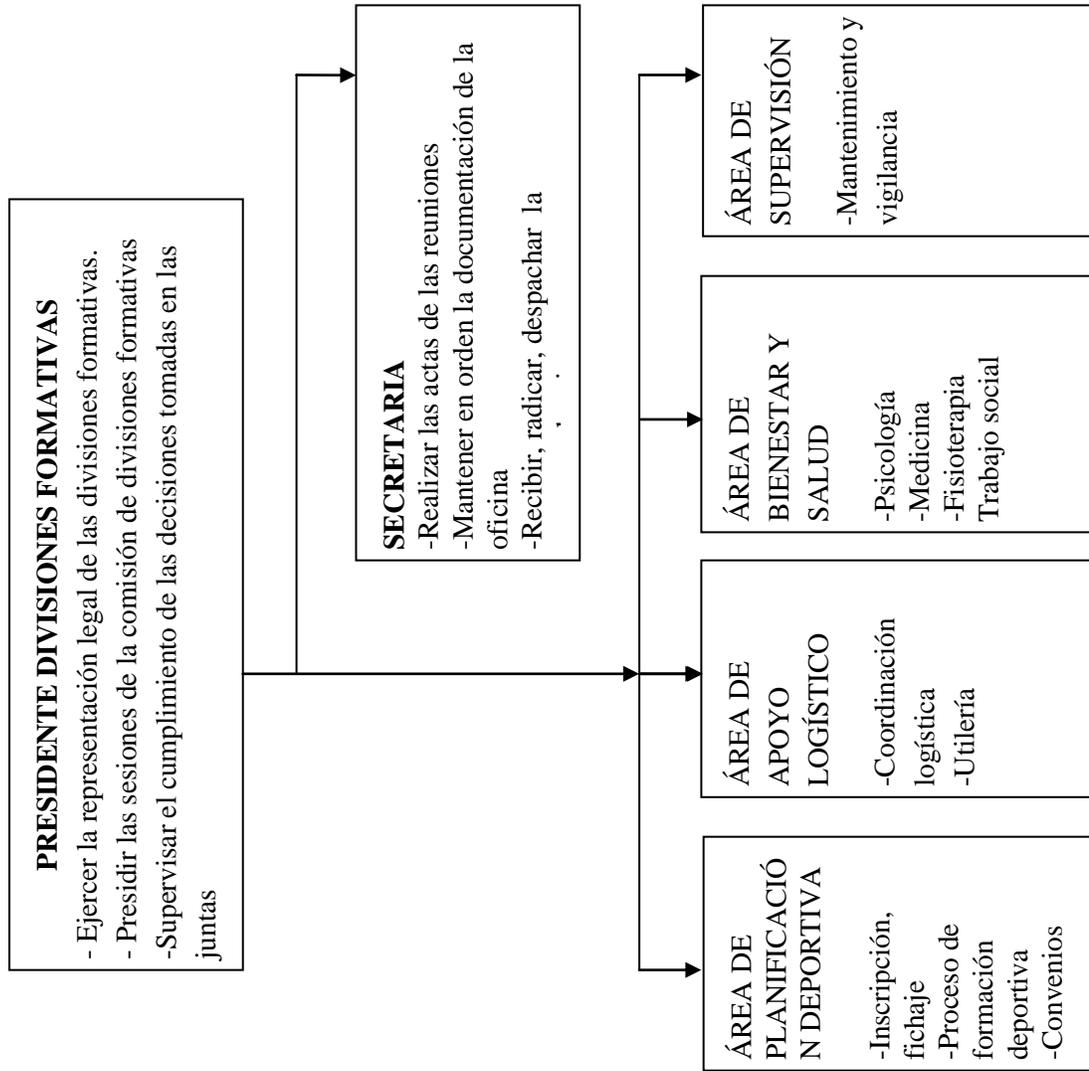


Grafico N14: Organigrama funcional  
Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

### 3.9.3 Organigrama de posición

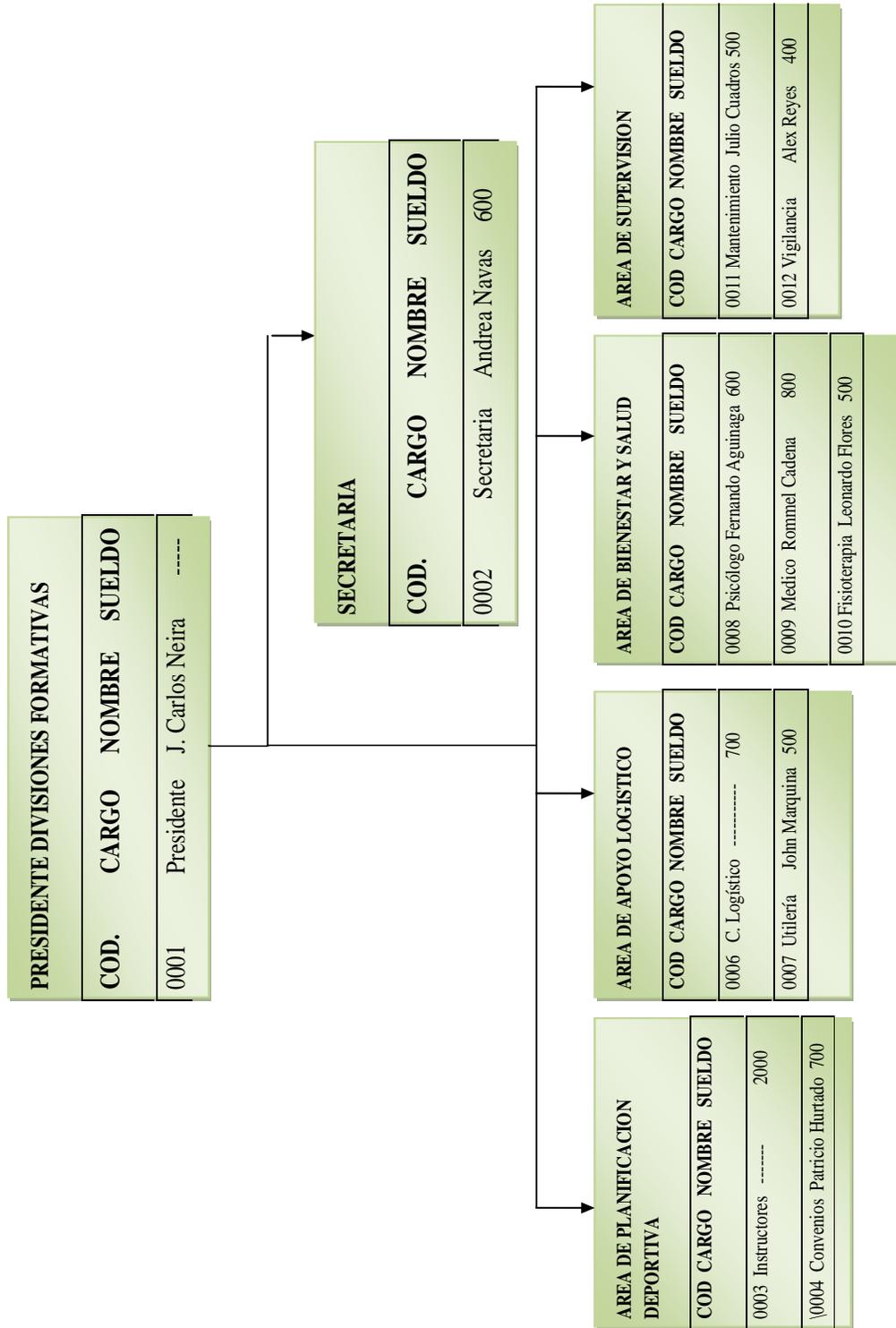


Grafico N 15: Organigrama de posición  
 Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

## **Asignación de responsabilidad y competencias de áreas**

En un determinado tiempo todas las compañías necesitan una mejora que se dan con el pasar del tiempo y así seguir siendo competitivos dentro del mercado.

Por tal motivo la Comisión de Divisiones Formativas de Liga Deportiva Universitaria ha visto la necesidad de realizar una mejora a su área y mejorar el nivel empresarial y deportivo de Liga.

La mejora implica cambios importantes dentro del área, tomando en consideración las principales falencias que tenía la comisión de divisiones formativas.

Los responsables se deben enfocar en tres parámetros que son:

**PERSONAL DEL ÁREA:** Persona que propone mejoras empresariales en cambios básicos.

**PERSONAL RELACIONADO CON EL ÁREA:** Personal de otras áreas relacionadas con ella y personal técnico interno especializado en la materia que requieran cambios de alcance medio

**PERSONAL DE TODAS LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN:** Apoyados en un cuerpo técnico y de decisión altamente calificado, el cual puede utilizar los servicios de consultores externos.

### **b. Desempeño o Especificaciones por cargo**

La selección de personal consiste en realizar una comparación de las cualidades que poseen los candidatos y elegir al más apto para desempeñar las funciones dentro del área.

Se desea establecer el perfil que debe manejar cada puesto, mediante la realización de las siguientes preguntas:

¿Qué actividades se realiza en este puesto?

¿Cómo se lleva a cabo las actividades?

¿Qué conocimientos, actitudes y habilidades se requieren en este puesto de trabajo?

Debido a que los puestos de trabajo son diferentes, es necesario tomar en cuenta otras preguntas adicionales:

¿Se puede hacer el trabajo en una forma diferente?

¿Cuáles son los nuevos requerimientos?

Para encontrar respuesta a estas interrogantes de tipo empresarial, que se deben analizar en el trabajo, es necesario contar con instrumentos de investigación; observación, entrevista, cuestionario, que sirvan de apoyo para identificar las principales características y la importancia de cada puesto de trabajo de las divisiones formativas.

Cuando aplicamos un mejoramiento continuo a una empresa, debemos tener en cuenta que el apoyo y actitud del personal es fundamental para poder llevar a cabo la herramienta, puesto que requerimos de la total dedicación, habilidades administrativas y empeño de los colaboradores para lograr el cumplimiento del propósito establecido.

Una vez realizado este análisis, se considera necesario e indispensable realizar un diseño de cada puesto de las divisiones formativas, con el objetivo que cada área tenga establecidos sus procesos de manera clara y asuman responsabilidades por sus funciones y así mejorar el ambiente laboral, para ello debemos estructural los puestos tomando en consideración el siguiente esquema:

## **B) Desempeño o especificaciones por cargo – general**

### **PRESIDENTE - FINANCIERO: Nivel Ejecutivo**

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO: Nivel Directivo

- secretaria
- supervisión

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES: Nivel –Operativo – Técnico

- Planificación deportiva
- Apoyo Logístico
- Bienestar y salud

## **C) Desempeño o especificaciones por cargo – detallado**

## 1 DESCRIPTIVO DE CARGO POR COMPETENCIAS

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>					
DENOMINACIÓN: PRESIDENTE			CÓDIGO: DF-01		
ÁREA: Divisiones Formativas			ASIGNACIÓN SALARIAL:		
<b>2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>					
Ejerce la representación legal de las divisiones formativas, dando un soporte a todas las áreas de las divisiones formativas					
<b>3. REQUISITOS MÍNIMOS</b>					
<b>3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>					
Masterado en gerencia, conocimientos gerenciales					
<b>3.2 EXPERIENCIA LABORAL:</b>					
3 años en el ámbito gerencial					
<b>4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>					
<b>FUNCIONES</b>					
Toma de decisiones					
Realización del presupuesto anual					
Dirigir y controlar el funcionamiento de las divisiones formativas					
Presidir las sesiones de la Asamblea y la junta directiva suscribiendo las respectivas actas					
<b>5. COMPETENCIAS</b>			<b>NIVEL</b>		
			<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>5.1 GENERALES</b>					
<b>1</b>	Adaptación	X			
<b>2</b>	Ambición profesional		X		
<b>3</b>	Análisis	X			
<b>4</b>	Aprendizaje		X		
<b>5</b>	Autocontrol	X			
<b>6</b>	Autonomía	X			
<b>7</b>	Creatividad		X		

<b>8</b>	Delegación	X		
<b>9</b>	Dinamismo	X		
<b>10</b>	Iniciativa	X		
<b>11</b>	Integridad	X		
<b>12</b>	Liderazgo	X		
<b>13</b>	Negociación y conciliación		X	
<b>14</b>	Orientación al servicio		X	
<b>15</b>	Planificación y Organización		X	
<b>16</b>	Resolución de problemas	X		
<b>17</b>	Sociabilidad		X	
<b>18</b>	Toma de decisiones	X		
<b>19</b>	Trabajo bajo presión		X	
<b>20</b>	Trabajo en equipo		X	
<b>5.2 TÉCNICAS</b>				
<b>1</b>	Atención al detalle	X		
<b>2</b>	Atención al público		X	
<b>3</b>	Auto organización	X		
<b>4</b>	Comunicación oral y escrita	X		
<b>5</b>	Disciplina	X		
<b>6</b>	Razonamiento numérico	X		

Cuadro N 59: Descripción y análisis del puesto – presidente

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

## 2.- DESCRIPTIVO DE CARGO POR COMPETENCIAS

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
DENOMINACIÓN: SECRETARIA			CÓDIGO: DF-02	
ÁREA: Divisiones Formativas			ASIGNACIÓN SALARIAL: 500	
<b>2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>				
Realizar informes de todos los jugadores que ingresan a las divisiones formativas y temas afines a su cargo				
<b>3. REQUISITOS MÍNIMOS</b>				
<b>3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>				
Superior – título en secretariado				
<b>3.2 EXPERIENCIA LABORAL:</b>				
1 año como secretaria				
<b>4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>				
<b>FUNCIONES</b>				
Realizar las inscripciones a los jugadores				
Solicitar toda la documentación necesaria para la inscripción				
Revisión de que toda la documentación este completa				
Realizar las fichas de cada jugador con toda la información				
Recibir llamadas telefónicas				
Archivo de toda la documentación				
Hacer evaluación periódica de proveedores para ver el cumplimiento de los mismos				
Realizar las actas semanales y pasar a todos vía mail				
<b>5. COMPETENCIAS</b>			<b>NIVEL</b>	
			<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>
<b>5.1 GENERALES</b>				
<b>1</b>	Adaptación	X		
<b>2</b>	Ambición profesional		X	
<b>3</b>	Análisis	X		

4	Aprendizaje	X		
5	Autocontrol	X		
6	Autonomía		X	
7	Creatividad		X	
8	Delegación		X	
9	Dinamismo	X		
10	Iniciativa	X		
11	Integridad	X		
12	Liderazgo			X
13	Negociación y conciliación			X
14	Orientación al servicio	X		
15	Planificación y Organización	X		
16	Resolución de problemas		X	
17	Sociabilidad		X	
18	Toma de decisiones			X
19	Trabajo bajo presión		X	
20	Trabajo en equipo		X	
<b>5.2 TÉCNICAS</b>				
1	Atención al detalle	X		
2	Atención al público	X		
3	Auto organización	X		
4	Comunicación oral y escrita	X		
5	Disciplina	X		
6	Razonamiento numérico			X

Cuadro N 60: Descripción y análisis del puesto – secretaria

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

### 3.- DESCRIPTIVO DE CARGO POR COMPETENCIAS

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
DENOMINACIÓN: PREPARADOR DE ARQUEROS		CÓDIGO: DF-03		
ÁREA: Divisiones Formativas		ASIGNACIÓN SALARIAL: 2000		
<b>2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>				
Preparar y capacitar a los jugadores para que logren entrar a primera categoría				
<b>3. REQUISITOS MÍNIMOS</b>				
<b>3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>				
Preparador de arqueros				
<b>3.2 EXPERIENCIA LABORAL:</b>				
1 año como preparador de arqueros				
<b>4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>				
<b>FUNCIONES</b>				
Enseñanza de técnicas para atrapar el balón				
Enseñanza de cómo debe ordenar al equipo dentro de la cancha				
Enseñanza de cómo se debe sacar los balones de la portería				
Entrenamiento físico de adiestramiento de manos				
Ayuda al arquero a preparar barreras para los tiros libres				
<b>5. COMPETENCIAS</b>		<b>NIVEL</b>		
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>5.1 GENERALES</b>				
<b>1</b>	Adaptación		X	
<b>2</b>	Ambición profesional		X	
<b>3</b>	Análisis		X	
<b>4</b>	Aprendizaje	X		
<b>5</b>	Autocontrol	X		
<b>6</b>	Autonomía	X		

7	Creatividad		X	
8	Delegación		X	
9	Dinamismo	X		
10	Iniciativa	X		
11	Integridad	X		
12	Liderazgo		X	
13	Negociación y conciliación			X
14	Orientación al servicio	X		
15	Planificación y Organización		X	
16	Resolución de problemas		X	
17	Sociabilidad			X
18	Toma de decisiones			X
19	Trabajo bajo presión		X	
20	Trabajo en equipo		X	
<b>5.2 TÉCNICAS</b>				
1	Atención al detalle	X		
2	Atención al público	X		
3	Auto organización	X		
4	Comunicación oral y escrita			X
5	Disciplina	X		
6	Razonamiento numérico			X

Cuadro N 61: Descripción y análisis del puesto – preparador de arqueros

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

## 5.1- DESCRIPTIVO DE CARGO POR COMPETENCIAS

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
DENOMINACIÓN: TECNICO		CÓDIGO: DF-04 ÁREA:		
Divisiones Formativas		ASIGNACIÓN SALARIAL:2000		
<b>2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>				
Preparar y capacitar a los jugadores para que logren entrar a primera categoría				
<b>3. REQUISITOS MÍNIMOS</b>				
<b>a. FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>				
Técnico				
<b>b. EXPERIENCIA LABORAL:</b>				
1 año como Tecnico				
<b>4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>				
<b>FUNCIONES</b>				
Se encarga de la ubicación de los jugadores en la cancha				
Se encarga del manejo estratégico de los puestos				
Da estrategias para ganar el partido				
Supervisa el rendimiento de los jugadores dentro y fuera de la cancha				
Evalúa el desempeño de los jugadores dentro y fuera de la cancha				
<b>5. COMPETENCIAS</b>		<b>NIVEL</b>		
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>5.1 GENERALES</b>				
<b>1</b>	Adaptación		X	
<b>2</b>	Ambición profesional		X	
<b>3</b>	Análisis		X	
<b>4</b>	Aprendizaje	X		
<b>5</b>	Autocontrol	X		
<b>6</b>	Autonomía	X		

7	Creatividad		X	
8	Delegación		X	
9	Dinamismo	X		
10	Iniciativa	X		
11	Integridad	X		
12	Liderazgo		X	
13	Negociación y conciliación			X
14	Orientación al servicio	X		
15	Planificación y Organización		X	
16	Resolución de problemas		X	
17	Sociabilidad			X
18	Toma de decisiones			X
19	Trabajo bajo presión		X	
20	Trabajo en equipo		X	
<b>5.2 TÉCNICAS</b>				
1	Atención al detalle	X		
2	Atención al público	X		
3	Auto organización	X		
4	Comunicación oral y escrita			X
5	Disciplina	X		
6	Razonamiento numérico			X

Cuadro N 62: Descripción y análisis del puesto – secretaria

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

## 5.2- DESCRIPTIVO DE CARGO POR COMPETENCIAS

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
DENOMINACIÓN: PREPARADOR FISICO		CÓDIGO: DF-05		
ÁREA: Divisiones Formativas		ASIGNACIÓN SALARIAL:2000		
<b>2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>				
Preparar y capacitar a los jugadores para que logren entrar a primera categoría				
<b>3. REQUISITOS MÍNIMOS</b>				
<b>3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>				
conocimientos de técnica, táctica, condición física, biomecánica, fisiología del esfuerzo				
<b>3.2 EXPERIENCIA LABORAL:</b>				
1 año como Preparador Físico				
<b>4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>				
<b>FUNCIONES</b>				
Planificación y ejecución de los programas de entrenamiento				
Monitoreo y control de los futbolistas				
Análisis de la eficiencia técnico-táctica de los futbolistas en la competencia				
Realización de planes de perfeccionamiento técnico – táctico				
Recuperación de lesiones				
Formación deportiva de los jugadores				
<b>5. COMPETENCIAS</b>		<b>NIVEL</b>		
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>5.1 GENERALES</b>				
<b>1</b>	Adaptación		X	
<b>2</b>	Ambición profesional		X	
<b>3</b>	Análisis		X	

4	Aprendizaje	X		
5	Autocontrol	X		
6	Autonomía	X		
7	Creatividad		X	
8	Delegación		X	
9	Dinamismo	X		
10	Iniciativa	X		
11	Integridad	X		
12	Liderazgo		X	
13	Negociación y conciliación			X
14	Orientación al servicio	X		
15	Planificación y Organización		X	
16	Resolución de problemas		X	
17	Sociabilidad			X
18	Toma de decisiones			X
19	Trabajo bajo presión		X	
20	Trabajo en equipo		X	
<b>5.2 TÉCNICAS</b>				
1	Atención al detalle	X		
2	Atención al público	X		
3	Auto organización	X		
4	Comunicación oral y escrita			X
5	Disciplina	X		
6	Razonamiento numérico			X

Cuadro N 63: Descripción y análisis del puesto – preparador físico

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

## 6.- DESCRIPTIVO DE CARGO POR COMPETENCIAS

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>					
DENOMINACIÓN: EJECUTIVO DE CONVENIOS			CÓDIGO: DF-06		
ÁREA: Divisiones Formativas			ASIGNACIÓN SALARIAL: 700		
<b>2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>					
Asesoramiento e información a los interesados en realizar un convenio con la comisión de Divisiones formativas					
<b>3. REQUISITOS MÍNIMOS</b>					
<b>3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>					
Ingeniero Comercial					
<b>3.2 EXPERIENCIA LABORAL:</b>					
1 año en el área de convenios					
<b>4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>					
<b>FUNCIONES</b>					
Recepción, revisión y tramitación de las propuestas de convenios					
Seguimiento del convenio					
Realizar la búsqueda de antecedentes					
Elaborar informes de antecedentes					
Elaborar el registro del convenio					
<b>5. COMPETENCIAS</b>			<b>NIVEL</b>		
			<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>5.1 GENERALES</b>					
<b>1</b>	Adaptación		X		
<b>2</b>	Ambición profesional	X			
<b>3</b>	Análisis	X			
<b>4</b>	Aprendizaje	X			
<b>5</b>	Autocontrol		X		

<b>6</b>	Autonomía	X		
<b>7</b>	Creatividad	X		
<b>8</b>	Delegación		X	
<b>9</b>	Dinamismo	X		
<b>10</b>	Iniciativa	X		
<b>11</b>	Integridad	X		
<b>12</b>	Liderazgo		X	
<b>13</b>	Negociación y conciliación	X		
<b>14</b>	Orientación al servicio	X		
<b>15</b>	Planificación y Organización		X	
<b>16</b>	Resolución de problemas		X	
<b>17</b>	Sociabilidad	X		
<b>18</b>	Toma de decisiones		X	
<b>19</b>	Trabajo bajo presión		X	
<b>20</b>	Trabajo en equipo		X	
<b>5.2 TÉCNICAS</b>				
<b>1</b>	Atención al detalle	X		
<b>2</b>	Atención al público	X		
<b>3</b>	Auto organización	X		
<b>4</b>	Comunicación oral y escrita	X		
<b>5</b>	Disciplina	X		
<b>6</b>	Razonamiento numérico		X	

Cuadro N 64: Descripción y análisis del puesto – convenios

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

## 7.- DESCRIPTIVO DE CARGO POR COMPETENCIAS

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
DENOMINACIÓN: COORDINADOR LOGISTICO		CÓDIGO: DF-07		
ÁREA: Divisiones Formativas		ASIGNACIÓN SALARIAL:700		
<b>2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>				
Coordina los insumos necesarios para el entrenamiento de los jugadores				
<b>3. REQUISITOS MÍNIMOS</b>				
<b>3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>				
Superior – Administración, ingeniería o afines				
<b>3.2 EXPERIENCIA LABORAL:</b>				
2 años como administrador				
<b>4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>				
<b>FUNCIONES</b>				
Realizar un control de inventarios semanales para verificar el stock de insumos				
Diligenciar los documentos necesarios que certifique el recibo o despacho de los insumos				
Organizar los viajes				
Detectar si los instrumentos no tienen daños				
Identificar proveedores				
<b>5. COMPETENCIAS</b>		<b>NIVEL</b>		
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>5.1 GENERALES</b>				
<b>1</b>	Adaptación			X
<b>2</b>	Ambición profesional		X	
<b>3</b>	Análisis	X		
<b>4</b>	Aprendizaje		X	

5	Autocontrol		X	
6	Autonomía		X	
7	Creatividad			X
8	Delegación			X
9	Dinamismo	X		
10	Iniciativa	X		
11	Integridad	X		
12	Liderazgo		X	
13	Negociación y conciliación	X		
14	Orientación al servicio		X	
15	Planificación y Organización		X	
16	Resolución de problemas		X	
17	Sociabilidad		X	
18	Toma de decisiones	X		
19	Trabajo bajo presión		X	
20	Trabajo en equipo		X	
<b>5.2 TÉCNICAS</b>				
1	Atención al detalle	X		
2	Atención al público		X	
3	Auto organización	X		
4	Comunicación oral y escrita	X		
5	Disciplina	X		
6	Razonamiento numérico	X		

Cuadro N 64: Descripción y análisis del puesto – coordinador logístico

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

## 8.- DESCRIPTIVO DE CARGO POR COMPETENCIAS

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: Utilero

CÓDIGO: DF-08

ÁREA: Divisiones Formativas

ASIGNACIÓN SALARIAL: 450

### 2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Asistir y apoyar de manera eficiente las necesidades que requieran los directores técnicos y jugadores en cuanto a los implementos deportivos y demás equipos para el entrenamiento o partido de fútbol

### 3. REQUISITOS MÍNIMOS

#### 3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA:

Bachiller en ciencias

#### 3.2 EXPERIENCIA LABORAL:

De 0 a 1 año en cargos similares

### 4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### FUNCIONES

Preparar el uniforme que requiere el jugador

Realizar las instalaciones de equipos o materiales necesarios para un entrenamiento

Preparar los insumos, uniformes del equipo de fútbol necesarios para cada viaje

Realizar un conteo de los insumos y uniformes al final del entrenamiento o partidos

Ubicar en el espacio correspondiente de manera ordenada todos los implementos utilizados después del partido o entrenamiento

### 5. COMPETENCIAS

#### NIVEL

ALTO

MEDIO

BAJO

#### 5.1 GENERALES

1	Adaptación		X	
2	Ambición profesional			
3	Análisis			
4	Aprendizaje		X	
5	Autocontrol			
6	Autonomía			
7	Creatividad	X		
8	Delegación			
9	Dinamismo	X		
10	Iniciativa		X	
11	Integridad		X	
12	Liderazgo			
13	Negociación y conciliación			
14	Orientación al servicio		X	
15	Planificación y Organización			
16	Resolución de problemas			
17	Sociabilidad		X	
18	Toma de decisiones			
19	Trabajo bajo presión			X
20	Trabajo en equipo		X	
<b>5.2 TÉCNICAS</b>				
1	Atención al detalle		X	
2	Atención al público		X	
3	Auto organización		X	
4	Comunicación oral y escrita	X		
5	Disciplina	X		
6	Razonamiento numérico			X

Cuadro N 65: Descripción y análisis del puesto – utilería

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

## 9.- DESCRIPTIVO DE CARGO POR COMPETENCIAS

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: Psicólogo

CÓDIGO: DF-09

ÁREA: Divisiones Formativas

ASIGNACIÓN SALARIAL: 500

### 2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Brindar una atención psicológica oportuna y eficaz a los jugadores, por medio de procesos de asistencia inmediata (intervención en crisis y asesorías), terapia individual y talleres, los cuales apunten a mejorar su calidad de vida y desempeño deportivo

### 3. REQUISITOS MÍNIMOS

#### 3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA:

Título superior en Licenciatura de Psicología General

#### 3.2 EXPERIENCIA LABORAL:

De 1 a 2 años en Psicología Clínica o a fines

### 4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### FUNCIONES

Evaluación y diagnóstico del jugador, se centra en las relaciones que las personas establecen con su medio físico, biológico y social.

Centrarse en las conductas de los deportistas, para lo cual se llevará a cabo un análisis funcional de la situación (ambiente deportivo) y del comportamiento que presenta el jugador.

Planificación y asesoramiento con los directores técnicos en cuanto a la formación del jugador así como también el manejo de comportamiento.

Analizar y evaluar conductas individuales o grupales para el seguimiento de las mismas.

### 5. COMPETENCIAS

#### NIVEL

ALTO

MEDIO

BAJO

<b>5.1 GENERALES</b>				
<b>1</b>	Adaptación		X	
<b>2</b>	Ambición profesional		X	
<b>3</b>	Análisis	X		
<b>4</b>	Aprendizaje	X		
<b>5</b>	Autocontrol			
<b>6</b>	Autonomía			
<b>7</b>	Creatividad			
<b>8</b>	Delegación			
<b>9</b>	Dinamismo		X	
<b>10</b>	Iniciativa		X	
<b>11</b>	Integridad		X	
<b>12</b>	Liderazgo			
<b>13</b>	Negociación y conciliación			
<b>14</b>	Orientación al servicio			
<b>15</b>	Planificación y Organización		X	
<b>16</b>	Resolución de problemas	X		
<b>17</b>	Sociabilidad		X	
<b>18</b>	Toma de decisiones		X	
<b>19</b>	Trabajo bajo presión		X	
<b>20</b>	Trabajo en equipo	X		
<b>5.2 TÉCNICAS</b>				
<b>1</b>	Atención al detalle		X	
<b>2</b>	Atención al público			
<b>3</b>	Auto organización	X		
<b>4</b>	Comunicación oral y escrita	X		
<b>5</b>	Disciplina	X		
<b>6</b>	Razonamiento numérico			

Cuadro N 66: Descripción y análisis del puesto – psicólogo

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

## 10.- DESCRIPTIVO DE CARGO POR COMPETENCIAS

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: Médico General

CÓDIGO: DF-10

ÁREA: Divisiones Formativas

ASIGNACIÓN SALARIAL: 650

### 2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Brindar servicios médicos preventivos y curativos, atendiendo y examinando a pacientes en general; a fin de preservar el bienestar y la salud de la institución deportiva, de acuerdo a procedimientos de asistencia médica

### 3. REQUISITOS MÍNIMOS

#### 3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA:

Título superior en Medicina General

#### 3.2 EXPERIENCIA LABORAL:

De 1 a 2 años en cargos similares

### 4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### FUNCIONES

Realizar la valoración del paciente para ingresar a las divisiones formativas

Realizar pruebas de laboratorio y revisa los resultados

Proceder a asignar una historia clínica de cada jugador

Recetar medicamentos y/o tratamientos en el caso de ser necesario

Efectuar chequeos constantemente a los pacientes

Establecer una dieta a los deportistas para su correcto funcionamiento dentro o fuera de la cancha

### 5. COMPETENCIAS

#### NIVEL

ALTO

MEDIO

BAJO

#### 5.1 GENERALES

1	Adaptación		X	

2	Ambición profesional			
3	Análisis	X		
4	Aprendizaje	X		
5	Autocontrol			
6	Autonomía			
7	Creatividad			
8	Delegación		X	
9	Dinamismo		X	
10	Iniciativa			
11	Integridad		X	
12	Liderazgo	X		
13	Negociación y conciliación			
14	Orientación al servicio			
15	Planificación y Organización			
16	Resolución de problemas	X		
17	Sociabilidad		X	
18	Toma de decisiones		X	
19	Trabajo bajo presión			
20	Trabajo en equipo		X	
<b>5.2 TÉCNICAS</b>				
1	Atención al detalle			
2	Atención al público			
3	Auto organización			
4	Comunicación oral y escrita		X	
5	Disciplina	X		
6	Razonamiento numérico			

Cuadro N 67: Descripción y análisis del puesto – medico general

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

## 11.- DESCRIPTIVO DE CARGO POR COMPETENCIAS

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: Fisioterapista

CÓDIGO: DF-11

ÁREA: Divisiones Formativas

ASIGNACIÓN SALARIAL: 600

### 2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Brindar asistencia fisioterapeuta a jugadores mediante masajes y tratamientos, a fin de mejorar sus condiciones y lograr la rehabilitación de sus lesiones.

### 3. REQUISITOS MÍNIMOS

#### 3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA:

Técnico Superior Universitario en Rehabilitación: Fisioterapia o Rehabilitación

#### 3.2 EXPERIENCIA LABORAL:

De 1 a 2 años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de aplicación de tratamientos fisioterapéuticos.

### 4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### FUNCIONES

Asesorar a los deportistas y profesionales en cuanto a la prevención de lesiones que afecten el rendimiento en la cancha.

Estar pendiente para evitar en la medida de lo posible todos aquellos factores que pudieran hacer aparecer lesiones producidas por las prácticas deportivas

Aplicar la lesión producida, procurando apartar al deportista de su práctica el mínimo tiempo posible.

Informar a los directores técnicos sobre las condiciones que presentan los futbolistas y como están evolucionando la lesión

### 5. COMPETENCIAS

### NIVEL

		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>5.1 GENERALES</b>				
<b>1</b>	Adaptación		X	
<b>2</b>	Ambición profesional			
<b>3</b>	Análisis		X	
<b>4</b>	Aprendizaje		X	
<b>5</b>	Autocontrol			
<b>6</b>	Autonomía			
<b>7</b>	Creatividad			
<b>8</b>	Delegación			
<b>9</b>	Dinamismo	X		
<b>10</b>	Iniciativa	X		
<b>11</b>	Integridad			
<b>12</b>	Liderazgo			
<b>13</b>	Negociación y conciliación			
<b>14</b>	Orientación al servicio			
<b>15</b>	Planificación y Organización			
<b>16</b>	Resolución de problemas			
<b>17</b>	Sociabilidad		X	
<b>18</b>	Toma de decisiones		X	
<b>19</b>	Trabajo bajo presión			
<b>20</b>	Trabajo en equipo	X		
<b>5.2 TÉCNICAS</b>				
<b>1</b>	Atención al detalle		X	
<b>2</b>	Atención al público			
<b>3</b>	Auto organización			
<b>4</b>	Comunicación oral y escrita		X	
<b>5</b>	Disciplina	X		

Cuadro N 68: Descripción y análisis del puesto – fisioterapeuta

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

### 13.- DESCRIPTIVO DE CARGO POR COMPETENCIAS

#### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: Guardia de Seguridad

CÓDIGO: DF-12

ÁREA: Divisiones Formativas

ASIGNACIÓN SALARIAL: 450

#### 2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Garantizar la seguridad y el resguardo de las instalaciones del country club

#### 3. REQUISITOS MÍNIMOS

##### 3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA:

Bachillerato completo

##### 3.2 EXPERIENCIA LABORAL:

De 0 a 1 año de experiencia en cargos similares

#### 4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

##### FUNCIONES

Ejercer la vigilancia y protección de bienes inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en las instalaciones.

Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados, sin que en ningún caso puedan retener la documentación personal.

Evitar la comisión de actos delictivos o infracciones en relación con el objeto de su protección.

Estar inmediatamente a disposición de los superiores las personas que se encuentren realizando actos de vandalismo.

#### 5. COMPETENCIAS

##### NIVEL

ALTO

MEDIO

BAJO

##### 5.1 GENERALES

1	Adaptación		X	
2	Ambición profesional			
3	Análisis			
4	Aprendizaje		X	
5	Autocontrol	X		
6	Autonomía			
7	Creatividad			
8	Delegación			
9	Dinamismo		X	
10	Iniciativa		X	
11	Integridad		X	
12	Liderazgo			
13	Negociación y conciliación			
14	Orientación al servicio		X	
15	Planificación y Organización			
16	Resolución de problemas		X	
17	Sociabilidad		X	
18	Toma de decisiones			X
19	Trabajo bajo presión			
20	Trabajo en equipo		X	
<b>5.2 TÉCNICAS</b>				
1	Atención al detalle	X		
2	Atención al público		X	
3	Auto organización			
4	Comunicación oral y escrita		X	
5	Disciplina		X	
6	Razonamiento numérico			

Cuadro N70: Descripción y análisis del puesto – vigilancia

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

## 14.- DESCRIPTIVO DE CARGO POR COMPETENCIAS

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: Chofer

CÓDIGO: DF-12

ÁREA: Divisiones Formativas

ASIGNACIÓN SALARIAL: 400

### 2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Trasladar a la delegación de la categoría correspondiente de manera segura y confortable garantizando el manejo adecuado del transporte

### 3. REQUISITOS MÍNIMOS

#### 3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA:

Bachillerato completo

#### 3.2 EXPERIENCIA LABORAL:

De 0 a 1 año de experiencia en cargos similares

### 4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### FUNCIONES

Transportar a todos los deportistas a los diferentes lugares que tengan partidos

Asegurarse que todos los jugadores se encuentren en el autobús para retornar a casa

Revisar constantemente el autobús verificando el estado actual a fin de garantizar seguridad en el traslado de la delegación

### 5. COMPETENCIAS

#### NIVEL

ALTO

MEDIO

BAJO

#### 5.1 GENERALES

		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Adaptación		X	
2	Ambición profesional			
3	Análisis			
4	Aprendizaje		X	

5	Autocontrol		X	
6	Autonomía			
7	Creatividad			
8	Delegación			
9	Dinamismo			
10	Iniciativa		X	
11	Integridad		X	
12	Liderazgo			
13	Negociación y conciliación			
14	Orientación al servicio			
15	Planificación y Organización			
16	Resolución de problemas		X	
17	Sociabilidad		X	
18	Toma de decisiones			
19	Trabajo bajo presión			
20	Trabajo en equipo		X	
<b>5.2 TÉCNICAS</b>				
1	Atención al detalle		X	
2	Atención al público			
3	Auto organización		X	
4	Comunicación oral y escrita		X	
5	Disciplina	X		
6	Razonamiento numérico			

Cuadro N 71: Descripción y análisis del puesto – chofer  
Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

### **3.10 Marco legal de la empresa y factores relevantes**

#### **3.10.1 Aspecto legal**

El marco legal debe manejarse el mismo puesto que dependemos de las instituciones superiores para realizar algún cambio o mejora.

Liga Deportiva Universitaria como divisiones formativas se rige bajo los reglamentos de la Federación Ecuatoriana de Fútbol como referencia Interna y bajo las normas externas de las reglas de juego por parte de la Federación Internacional de Fútbol Asociado FIFA. Ante la obligación que un equipo de fútbol tenga divisiones formativas tal como lo dice en el Art. 1: “El fútbol profesional del Ecuador, mantendrá, de acuerdo con lo previsto en el reglamento del Comité Ejecutivo de Fútbol profesional, las siguientes Categorías Formativas: Reserva, Sub-18, Sub-16, Sub-14, Sub-12” el club como tal debe organizar sus categorías. (Fútbol F. E., 2012)

En todos estos reglamentos además indica en sus artículos todos los aspectos en la forma y el sistema de campeonato en que se va ejecutar para el año calendario así como sus derechos y obligaciones que deben tomarse en cuenta por cada categoría en los temas involucrados a:

- Sistema de campeonato de las categorías formativas
- Inscripción de entrenadores, directores técnicos, preparadores físicos, médicos y auxiliares y jugadores.
- Tiempo de juego de los partidos para las diferentes categorías.
- Formas de presentación del equipo para el campeonato en cuanto a sus uniformes principal y alterno
- Dimensiones del terreno de juego y el balón a utilizarse para las diferentes categorías
- Sanciones a clubes, dirigentes, directores técnicos, médicos, jugadores
- Recurso de apelación ante las sanciones resueltas
- Reclamo de los clubes por las actuaciones arbitrales
- Control y realización de partidos en la programaciones

### **3.10.2 PLAN OPERATIVO ANUAL POA**

Instrumento de gestión que permite hacer realidad los objetivos estratégicos de una organización en un corto plazo, a través del establecimiento de objetivos, determinación de operaciones y funcionamiento

El POA permite concretar y facilitar la implementación de las propuestas contenidas en el plan estratégico de la organización.

**PLAN OPERATIVO ANUAL 2012-2013**

**Programa: Mejoramiento de todas las áreas de las divisiones formativas**

**Dependencia: Comisión de divisiones formativas liga deportiva universitaria**

N.-	Objetivo estratégico	METAS	Tiempo previsto para alcanzar la meta	Programación trimestral				Presupuesto	Responsable	Programas, proyectos, acciones y actividades claves
				I	II	III	IV			
1	Diseñar un perfil acorde para cada área de las divisiones formativas donde se detalle las cualidades que se requiere en cada puesto de trabajo	Tener el 100% de personas calificadas para desempeñar el cargo	2 MESES	100%				USD 2.000	Area de Talento Humano	Realizar reuniones con todos los coordinadores para conocer sus principales funciones
2	Contratar una empresa extranjera que asesore y capacite a los directores técnicos de la comisión de divisiones formativas	El 100% del equipo técnico estara altamente calificado para entrenar	1 MES	100%				USD 5.000	Presidente formativas y talento humano	Capacitaciones a los técnicos de las divisiones formativas
3	Realizar comités mensuales en donde se van a establecer los nuevos objetivos y a su vez se evalúan los objetivos anteriores	Todos cumplan al 100% sus objetivos	1 VEZ AL MES	100%				USD 100	Presidente formativas	Evaluación de objetivos establecidos

N.-	Objetivo estratégico	METAS	Tiempo previsto para alcanzar la meta	Programación trimestral				Presupuesto	Responsable	Programas, proyectos, acciones y actividades claves
				I	II	III	IV			
4	Crear programas de incentivos por desempeño	El 100% de los empleados cumplan sus objetivos	1 VEZ AL MES	100%				USD 500	Talento humano	Premiación al personal que cumpla sus objetivos mensuales con un mínimo de 95%
5	Realizar actividades extracurriculares que permitan romper el hielo entre las áreas de la comisión de divisiones formativas	El ambiente laboral mejore en un 80%	CADA TRES MESES	100%	100%	100%	100%	USD 1.200	Talento humano	Realizar excursiones, Campeonatos de futbol, Mañana deportiva
6	Realizar cursos en donde se establezca de manera clara las funciones que debe desempeñar	El 100% de empleados conozca las funciones que deben desempeñar	1 Vez al año y cada vez que ingrese una nueva persona	50%	50%			USD 810	Presidente formativas , talento humano	Dar inducciones al personal nuevo y al actual dar charlas capacitando sobre las funciones que debe realizar c/empleador

N.-	Objetivo estratégico	METAS	Tiempo previsto para alcanzar la meta	Programación trimestral				Presupuesto	Responsable	Programas, proyectos, acciones y actividades claves
				I	II	III	IV			
7	Realizar una reunión con todas las jefaturas de la comisión de divisiones formativas donde se establezca las actividades de cada area y establecer un organigrama funcional	100% de los empleados tenga conocimientos de las funciones de los demas asi como de sus funciones	6 Meses	60%	40%			USD 810	Presidente formativas	Reuniones semanales para establecer los procesos de cada area y elaborar un organigrama funcional
8	Contratar a una empresa especialista en diseño de paginas web donde informe el manejo y actividades de las divisiones formativas	El 80% de los clientes conozcan las actividades de las divisiones formativas	6 meses	50%	50%			USD 1.000	Presidente de	Analizar la información que se debe poner en la pag web
9	Buscar un auditor externo que realice una evaluación indicando el nivel de desempeño funcionamiento de los empleados	El 100% de los empleados conozcan las fallas que tienen actualmente	1 vez al año			50%	50%	USD 2.500	Presidente de	Realizar evaluaciones anuales para verificar los errores y mejorarlos en el siguiente año
10	Realizar un estudio de campo en donde se verifique las falencias de infraestructura para la adecuación de las mismas	El 100% de los empleados pueda desempeñar sus actividades con la mayor comodidad posible	1 año	20%	20%	20%	100%	USD 800	Presidente de comisiones y coordinador técnico	Verificar cuales son las instalaciones que deben ser mejoradas y armar los planos
11	Contratar un ingeniero civil que se encargue del diseño de las posibles adecuaciones futuras	El 100% de los empleados se sienta a gusto en su puesto de trabajo				50%	50%	USD 2.000	Presidente de comisiones y coordinador técnico	Diseñar instalaciones adecuadas y aptas para desempeñar las actividades diarias
<b>TOTAL</b>								<b>USD 16.720</b>		

Cuadro N 72: Plan operativo anual

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

## 11 Mapa estratégico

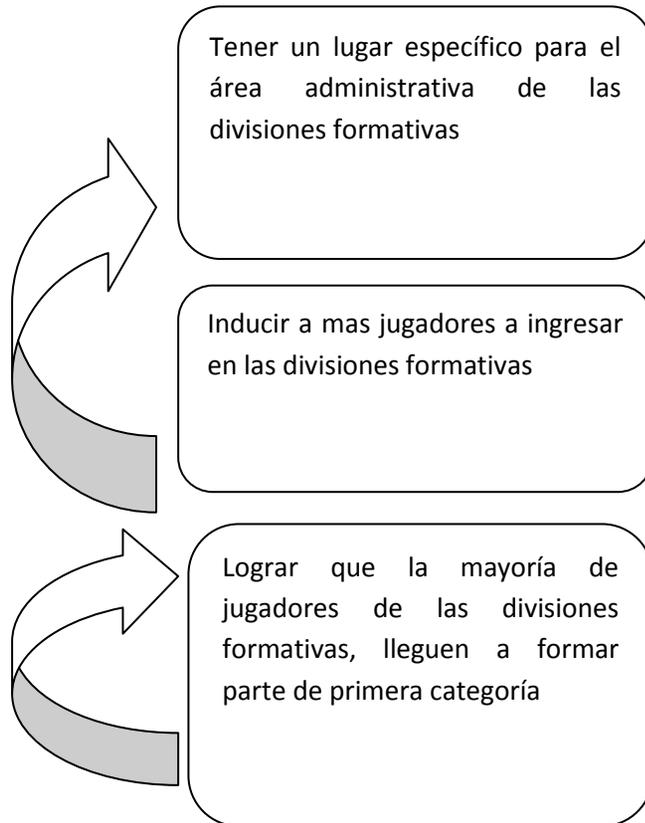
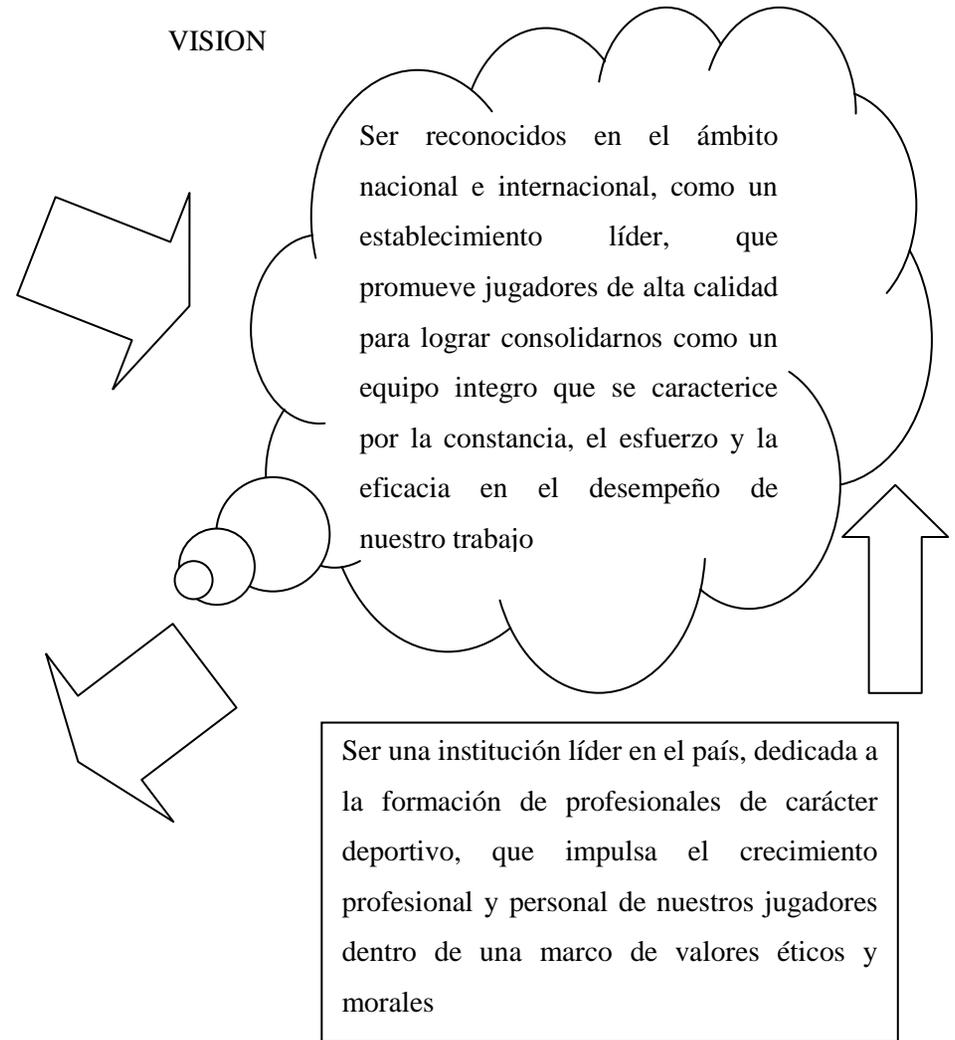


Grafico N 16: Mapa estratégico  
Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

## VISION



### **3.12 Levantamiento de inventario y análisis de procesos**

#### **3.12.1 Cadena de valor LDU en base al proceso administrativo**

Para describir el desarrollo de las actividades y realizar una optimización en el proceso productivo es necesario realizar la cadena de valor puesto que esta permite perfeccionar los procesos operativos, por lo tanto en las divisiones formativas se realiza una mejora empezando por el capital humano hasta llegar a la satisfacción de los dirigentes como de nuestros clientes finales que es la hinchada.

La cadena de valor señala todas las actividades que son necesarias para que un producto o servicio este en el mercado. Estas actividades van añadiendo valor al producto/servicio a medida que se van desarrollando. (Andrade J. F., 2007)

El éxito de la empresa depende no solo de cómo realiza cada departamento sus tareas, sino también de cómo se coordinan las actividades entre los distintos departamentos. Con demasiada frecuencia los departamentos de las empresas actúan buscando maximizar sus propios intereses en lugar de los intereses de la empresa. Así, el departamento de créditos, puede tomarse mucho tiempo en valorar el riesgo de un cliente potencial, mientras tanto el cliente espera y el vendedor se frustra; el departamento de logística, no envía los productos con la rapidez necesaria, creando barreras que alargan realmente el tiempo de entrega de los productos a los clientes.

La respuesta a este problema se encuentra en poner más énfasis en facilitar la labor de gestión de los procesos básicos de la empresa, la mayoría de los cuales suponen tareas compartidas y de cooperación. Muchas empresas están reestructurando sus actividades, creando equipos multidisciplinarios para gestionar los procesos centrales.



Grafico 17: Cadena de valor

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

### 3.12.2 Inventario de procesos

El inventario tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y regular desenvolvimiento, el inventario tiene un papel vital para funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción y de esta forma afrontar la demanda.

Por lo general cuando hablamos de inventarios lo asociamos con materias primas, pero al tratarse de una empresa de servicios como Liga Deportiva Universitaria se debe realizar un inventario de todos los procesos que realiza cada área y persona, para así poder conocer al detalle todas las actividades, procesos, tiempo, personas responsables con el

fin de realizar un análisis de los mismos y determinar si se necesita realizar una mejora a los mismos.

Lo que se busca en las divisiones formativas es dividir todos los procesos por categorías, determinando así los procesos principales y de apoyo y en base a eso realizar una mejora de ser necesaria.

### **3.12.3 Selección de procesos**

Para poder iniciar con una mejora en cualquier empresa, lo principal es realizar la selección de procesos, los procesos que se seleccionen para la mejora será porque los directivos no estén del todo satisfechos con dicho proceso

En la comisión de Divisiones Formativas al ser un departamento que se encarga del entrenamiento de las categorías menores y de reserva, la cual tiene por finalidad de que los jugadores se formen en cada categoría para que al final del ciclo los jugadores más aptos y con mejores condiciones lleguen al equipo principal (primera categoría), la selección de procesos es un paso muy importante puesto que en base a su finalidad se realiza una mejora al proceso, tomando en cuenta los siguientes aspectos

- **IMPACTO SOBRE LAS DIVISIONES FORMATIVAS**
- **IMPACTO AL PERSONAL TÉCNICO**
- **IMPACTO A LOS JUGADORES**
- **PROBALIDAD DE EFICIENCIA**

- **INTERROGANTES CLAVES**

Como se había mencionado previamente la finalidad de Divisiones Formativas es instruir al jugador tanto profesionalmente como un buen ser humano, debemos realizar

un análisis a los procesos y determinar las actividades más importantes mediante tres preguntas en una escala del 1 al 3

**1. NO Tiene Importancia = Valoración 1**

**2. Es relevante = Valoración 2**

**3. Muy importante = Valoración 3**

### **PREGUNTAS CLAVES:**

1.- Este proceso se cumple con el objetivo principal de las Divisiones Formativas?

2.- Si se mejora éste proceso, se logrará obtener una mejor utilidad?

3.- Este proceso está relacionado con el mapa estratégico?

- **MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS**

El mapa de procesos tiene diversas utilidades entre las principales podemos destacar:

- Desarrollar formas alternas de realizar el trabajo en momentos críticos
- Analizar los pasos del proceso para reducir el ciclo del tiempo o aumentar la calidad
- Orientar a nuevos empleados\

Por tal motivo procedemos a realizar una clasificación de procesos mediante las siguientes categorías

**Procesos Gobernantes:** Son aquellos donde se establece y se toman decisiones, pertenecen a actividades de responsabilidad gerencial y planificación estratégica

**Procesos Habilitantes:** Son procesos de apoyo y por lo general tiene contacto con el cliente externo, estos procesos dan soporte a los generadores de valor

**Procesos Agregadores de valor:** Son aquellos que tienen relación directa con el cliente donde se transforma el producto y servicio, pertenecen a la cadena de valor de la empresa

A continuación se presenta el siguiente mapa de procesos seleccionado según el análisis para la comisión de Divisiones Formativas de Liga Deportiva Universitaria que se debe tomar en cuenta para tomar correctivos y estrategias a partir de una posible implementación.

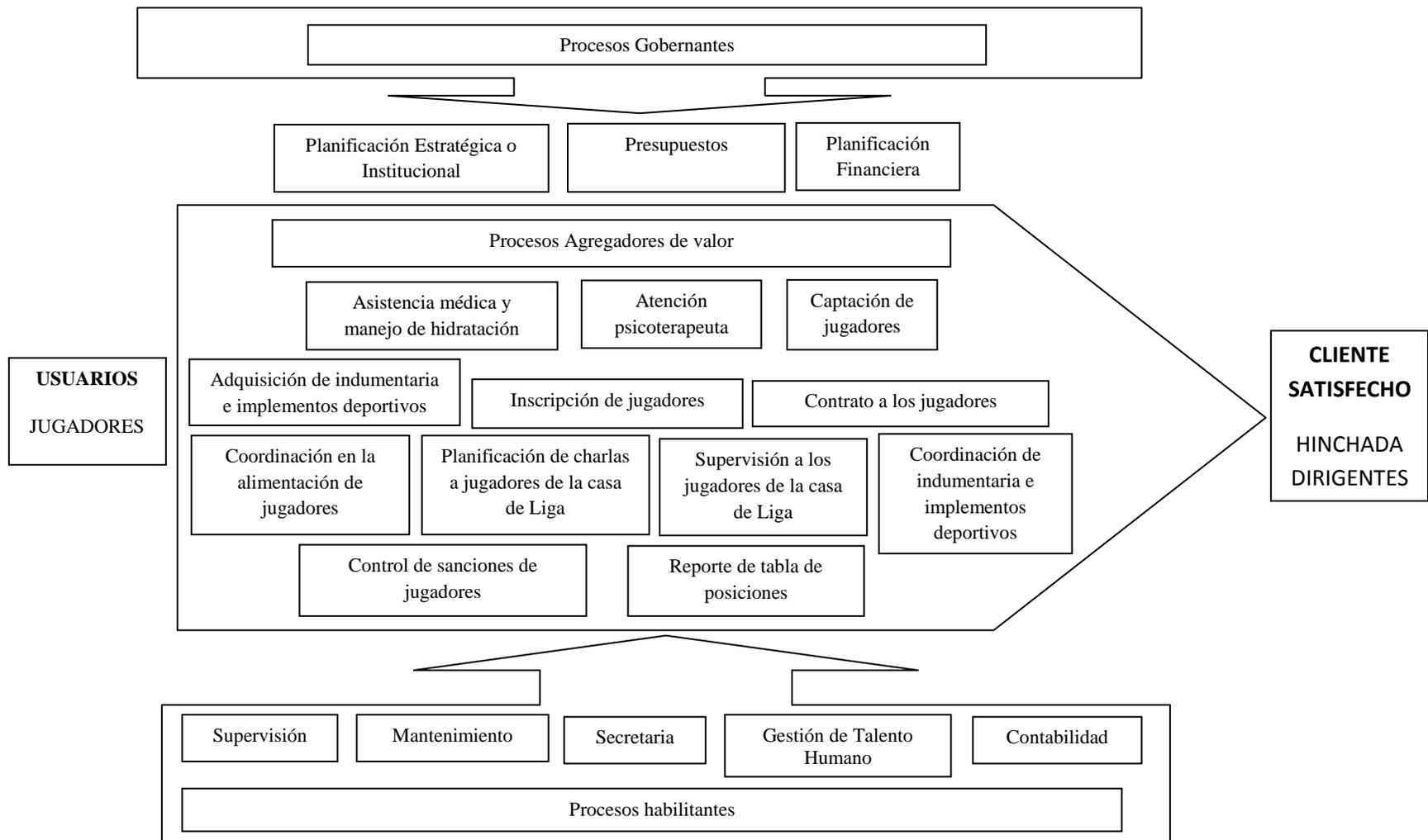


Grafico 18: mapa de procesos seleccionados  
 Fuente: investigación de campo  
 Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

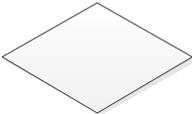
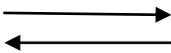
### 3.13 Análisis de los procesos seleccionados

#### Diagrama de simbología

El diagrama de proceso es una forma gráfica de presentar las actividades involucradas en la elaboración de un bien y/o servicio terminado.

En la práctica, cuando se tiene un proceso productivo y se busca obtener mayor productividad, se estudian las diversas operaciones para encontrar potenciales o reales “cuellos de botella” y dar soluciones utilizando técnicas de ingeniería de métodos.

La simbología utilizada en la elaboración de un diagrama de proceso es la siguiente:

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	<b>Operación:</b> Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	<b>Decisión:</b> Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos
	<b>Subproceso:</b> Es un proceso en sí mismo, cuya funcionalidad es parte de un proceso más grande
	<b>Terminal:</b> Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar.
	<b>Documento:</b> Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento
	<b>Dirección de flujo:</b> Conecta los símbolos señalando el orden en el que se deben realizar las distintas operaciones.

- Novedades detectadas en los subprocesos seleccionados

PROCESO	RESUMEN	PROBLEMA	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO
Atención Psicoterapeuta	El jugador mediante un problema social acude al Psicólogo Clínico, el cual valora al paciente, aplicando técnicas psicológicas, una vez determinado el diagnostico se realiza una historia clínica, dando paso del informe al Director Técnico, el cual brinda apoyo al jugador	Se utiliza un tiempo innecesario en examinar el estado de animo de los jugadores, puesto que al momento de utilizar las técnicas psicológicas y dar un diagnostico definitivo ya podemos determinar el estado de animo del jugador	Reorganizar las actividades que realiza el Doctor para determinar el diagnostico y el estado de animo mediante la utilización de técnicas psicológicas
Gestión de la Logística	El Coordinador de divisiones formativas analiza la modalidad de campeonato de cada una de las categorías, verifica los horarios de los juegos de visita y gestiona el hospedaje y ticket aéreo, una vez teniendo el paquete y hospedaje se comunica al chofer que traslada al equipo	No se solicitaba varias cotizaciones de hospedaje y tickets aéreo para realizar un análisis de la mejor propuesta sino que se tomaba la primera opción, no se llevaba un control de los gastos que se incurría en estas actividades	Se debe solicitar varias cotizaciones para realizar un análisis de las mismas y escoger la opción mas adecuada al presupuesto y a la comida de los jugadores. Se deberá presentar un informe mensual de todos los gastos incurridos tanto en hospedaje como en tickets aéreos
Inscripción de jugadores	El Coordinador de divisiones formativas recopila los documentos de todos los jugadores y entrega a la secretaria, la cual revisa si están completos, si están completos se emite una carta de inscripción para que el Vicepresidente de la Comisión de Futbol realice una carta que se presentara a AFNA, para que ellos validen y registren la información en la Federación Ecuatoriana de Futbol	N/A	N/A

PROCESO	RESUMEN	PROBLEMA	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO
Planificación de charlas a los jugadores de la casa de Liga	El Coordinador de divisiones formativas solicita una charla de capacitación a la empresa, una vez definida la fecha comunica al Administrador de la casa para que organice el lugar que se dictara la capacitación y la organización de la logística, el a su vez comunica a los jugadores de la charla, se realiza la capacitación por medio de la empresa mientras que el Coordinador supervisa la inducción del tema expuesto	No tienen definido los temas que deberían tratar con los jugadores, si van a ser temas sociales, deportivos de educación sexual. Adicionalmente no tienen determinadas las fechas y tiempo que se van a dar las charlas.	Realizar un cronograma anual de charlas a los jugadores, en donde se detalle la fecha, el tiempo de duración y los temas mas relevantes e interesantes que sean de soporte para la educación y crecimiento del jugador
Reporte de tabla de posiciones	La Secretaria solicita el resultado de cada categoría al Coordinador de divisiones formativas, con la información verifica si son los resultados, si es de local realiza un informe y archiva el documento para ser tratado en la reunión semanal, si es visitante se solicita un acta de juego de partido a las Asociaciones provinciales de futbol	Existía una perdida de tiempo al momento de solicitar la información de los partidos locales y visitantes, puesto que se solicitaba la información y se revisaba la misma por separado y una vez revisada se realizaba una clasificación.	La Secretaria debe solicitar toda la información tanto de partidos locales como visitantes y analizar la misma, una vez analizada se realiza la clasificación y se la archiva para tratar la misma en comité semanal
Supervisión a los jugadores de la casa de Liga	El Administrador de la casa de Liga, realiza una vigilancia en la casa, conversa con los jugadores por su comportamiento y de acuerdo a las novedades verifica si es un problema de estudios o de convivencia, si son de estudios se dialoga con el Rector para encontrar soluciones, si es de convivencia plantea soluciones y se las comunica al Presidente de Divisiones Formativas y a su vez toma las decisiones del caso del problema presentado	No se realizaba un seguimiento a los jugadores de los problemas que afrontan, adicionalmente no se lleva un control o informe de los problemas y sanciones que tiene cada jugador	Una vez que se conversa con el jugador de los problemas de estudios o de convivencia, se debe realizar un seguimiento para ver su evolución y su mejora. Adicionalmente se debe llevar reportes o registros de las sanciones que tiene cada jugador por los problemas que hayan tenido

PROCESO	RESUMEN	PROBLEMA	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO
Adquisición de indumentaria e implementos deportivos	El Coordinador de Divisiones Formativas verifica el estado de la indumentaria y materiales de entrenamiento, si se necesita renovar la indumentaria, se solicita la talla a los jugadores y se realiza un listado de las tallas de cada jugador así como un listado de los materiales necesarios y se envía el requerimiento al Presidente quien aprueba el requerimiento y con el requerimiento el Coordinador envía el listado a Marathon para que confeccionen la indumentaria.	Existen actividades lógicas que interfieren en el proceso, los cuales incrementan tiempo y costo	Se elimino las actividades que son Lógicas que generan un costo y un tiempo, como en el caso del Presidente que una vez que aprueba el listado, firma y entrega el listado, en vez de que las tres actividades se encuentren en una sola que seria la aprobación del listado
Captación de jugadores	Los clubes o convenios con las escuelas de futbol que maneja Liga, solicita al captador de jugadores el análisis de ciertos jugadores, el acude a la practica y evalúa el desempeño del jugador si cumple con las exigencias de Liga comunica el desempeño del jugadores a los Directores Técnicos que a su vez ellos realizan un análisis secundario al jugador mediante la convocatoria del jugador a una practica y valora si descarta o aprueba el jugador informándole al captador de jugadores que una vez teniendo la aprobación del Director Técnico se comunica al captador de jugadores el cual informa al Coordinador de divisiones formativas para que realice el contrato	N/A	N/A

PROCESO	RESUMEN	PROBLEMA	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO
Contrato a los jugadores	Los Directores Técnicos evalúan previamente al jugador su desempeño físico y técnico, se solicita una segunda evaluación al Coordinador, una vez con la aprobación del mismo se estudia el caso en la Comisión de Fútbol de Liga, se aprueba el informe y se comunica la realización del contrato a la Secretaria para que solicite la documentación necesaria para el contrato	Se eliminaron actividades lógicas las cuales nos generaban un costo y tiempo al momento de realizarlas	Al momento de realizar la evaluación a los jugadores se lo hacia primero de manera física y luego comportamiento, lo cual se debería realizar en una sola evaluación y tomando en consideración que el comportamiento es importante pero se lo puede ir moldeando
Control de sanciones a jugadores	El preparador físico comunica a la secretaria los jugadores que han sido sancionados en el partido, la secretaria clasifica la información y realiza un registro de los jugadores sancionados, este registro es evaluado antes los clubes y Asociaciones Provinciales de futbol y con esa validación solicita un acta de sanciones para mantener un registro a la Federación Ecuatoriana de Futbol y este reporte se comunica al Coordinador de Divisiones Formativas	No se realiza una evaluación ni seguimiento de las sanciones que tienen los jugadores, y ver su evolución y dar la mejor solución en el caso de continuar con sanciones	Realizar un reporte mensual de todos los jugadores que mantienen sanciones y ser tratados en el comité para ver las mejores soluciones de los temas expuestos
Coordinación de Indumentaria e implementos deportivos	Los directores Técnicos comunican al utilero cual va a ser el material para el entrenamiento, el cual acude a la bodega a recoger los uniformes y materiales, los mismos que son entregados a los jugadores y coloca los materiales de entrenamiento en la cancha, una vez finalizada la practica se realiza un conteo y manda a lavar	Existían actividades que no generaban valor y nos causaba un tiempo	Se elimino las actividades que no generaban valor para ver los costos y tiempos reales del proceso Coordinación de Indumentaria e implementos deportivos

PROCESO	RESUMEN	PROBLEMA	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO
Coordinación en la alimentación de los jugadores	El Medico General realiza un diagnostico y una evaluación a cada jugador en su información nutricional, mediante exámenes médicos y envía la dieta necesaria que deberá cumplir cada jugador, el Adm. de la casa realiza un informe al Presidente para que evalúe el costo que representa el catering, una vez aprobada se contacta al catering y se entrega la dieta necesaria	N/A	N/A
Entrenamiento	El Director Técnico revisan la planificación semanal y aplican según lo que conste en el día sea definición física o técnica y define las habilidades grupales con el Preparador físico, para que este a su vez defina los tiempos de trote, rapidez y calidad de competición del grupo, el preparador físico le comunica el reporte al Director Técnico y el a su vez realiza un informe el cual se presente al Presidente	No existe una preocupación hacia los jugadores que no están aptos para jugar los partidos	Identificar el grupo que tiene dificultades para jugar y establecer soluciones que permitan el mejoramiento del grupo en sus habilidades colectivas como individuales
Asistencia medica y manejo de hidratación	El Medico General analiza el desempeño del jugador y verifica el estado físico, si no esta en buen estado le comunica al fisioterapeuta para la evaluación del jugador y este a su vez realiza un diagnostico al jugadores definiendo una terapia adecuada	Existía un desorden en las actividades que realizaba el Doctor generando así una perdida de tiempo y costo en la realización de las actividades	Realizar una reorganización de las actividades con el fin de eliminar actividades repetitivas que nos generan una perdida de tiempo

Cuadro 73: Novedades detectadas en los subprocesos seleccionados

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

### **3.14 Factores de éxitos e indicadores de gestión**

- **Talento Humano Calificado**

El talento humano es de vital importancia para el desarrollo eficaz de todos los procesos que se manejan en el Club deportivo, puesto que sin la ayuda de trabajadores emprendedores el Club no sería uno de los mejores a nivel Nacional.

- **Capital**

El capital es fundamental para la inversión y desarrollo del club, puesto que afecta directamente a las divisiones formativas, puesto que ellos son la base para el crecimiento de jugadores profesionales y recuperar la inversión al momento de haber alguna transferencia del jugador.

- **Auspiciantes**

Son grupos que invierten en club puesto que es uno de los mejores a nivel nacional y por ende causa un efecto de confianza tanto en el club como en la hinchada. Adicionalmente la inyección económica que realizan ayuda a la inversión, desarrollo y crecimiento de las divisiones formativas

- **Procesos**

Es un punto importante porque sin la realización correcta de estos, el club deportivo no podría progresar ni mantenerse como uno de los mejores.

### 3.14.1 Indicadores de gestión

INDICADOR	FORMULA	DESCRIPCION
EFICIENCIA DE REGISTRO DE CONTRATOS	Numero de contratos ingresados/total de contratos registrados	Nos permite medir la eficiencia que tiene la Secretaria en ejecutar y tramitar los documentos a la entidad competente para el registro de contratos de los jugadores
EFICIENCIA DE EQUIPO	Partidos ganados/total de partidos disputados	Nos permite medir el nivel de eficiencia que tiene el equipo al momento de desempeñarse en el campo de juego
INDICE DE TIPO DE TRABAJO A LA INVERSA	Numero de empleados administrativos/numero de empleados operativos	Mide el nivel de personal ocupado administrativo frente al personal operativo
CAPACITACION	Numero de empleados capacitados/Numero de empleados que aplican la capacitacion	Mide el nivel de capacitacion que han recibido los empleados en la empresa
IMPORTANCIA DE LOS SALARIOS	Total salario pagado/presupuesto	Mide el nivel de importancia de la remuneracion del personal

Cuadro 74: Indicadores de Gestión

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

## CAPÍTULO 4

### ESTUDIO ECONÓMICO

#### 4.1 Hoja de costos por minuto e ingresos

N.	COSTOS TOTALES	COSTOS POR MINUTO		
		OPERATIVOS	PERSONAL	TOTAL
1	Coordinador técnico	\$ 2,06	0,030	\$ 2,09
2	Técnico sub 18	\$ 2,06	0,030	\$ 2,09
3	Técnico sub 16	\$ 2,06	0,030	\$ 2,09
4	Técnico sub 14	\$ 2,06	0,030	\$ 2,09
5	Técnico sub 12	\$ 2,06	0,020	\$ 2,08
6	Asistente técnico	\$ 2,06	0,020	\$ 2,08
7	Preparador de arqueros 1	\$ 2,06	0,020	\$ 2,08
8	Preparador de arqueros 2	\$ 2,06	0,020	\$ 2,08
9	Preparador físico 1	\$ 2,06	0,023	\$ 2,08
10	Preparador físico 2	\$ 2,06	0,023	\$ 2,08
11	Preparador físico 3	\$ 2,06	0,023	\$ 2,08
12	Captadores general 1	\$ 2,06	0,025	\$ 2,09
13	Captadores general 2	\$ 2,06	0,025	\$ 2,09
14	Médico general 1	\$ 2,06	0,025	\$ 2,09
15	Médico general 2	\$ 2,06	0,025	\$ 2,09
16	Fisioterapia 1	\$ 2,06	0,023	\$ 2,08
17	Fisioterapia 2	\$ 2,06	0,023	\$ 2,08
18	Fisioterapia 3	\$ 2,06	0,023	\$ 2,08
19	Psicólogo	\$ 2,06	0,020	\$ 2,08
20	Utilero 1	\$ 2,06	0,025	\$ 2,09
21	Utilero 2	\$ 2,06	0,025	\$ 2,09
22	Coordinador de divisiones formativas	\$ 2,06	0,020	\$ 2,08
23	Secretaria de formativas	\$ 2,06	0,020	\$ 2,08
24	Administrador de vivienda	\$ 2,06	0,020	\$ 2,08
25	Conserje	\$ 2,06	0,020	\$ 2,08
26	Cuidador vivienda	\$ 2,06	0,020	\$ 2,08
27	Chofer	\$ 2,06	0,020	\$ 2,08
28	Jugadores de reserva (22 personas)	\$ 2,06	1,220	\$ 3,28
29	Incentivo económico a jugadores de formativas (50 personas)	\$ 2,06	0,350	\$ 2,41
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 59,74</b>	<b>2,200</b>	<b>\$ 61,94</b>

Cuadro n 75: Hoja de costos por minuto

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

#### 4.1.1 Costo de personal

COSTOS PERSONAL	VALORES						
	ANUAL	SEMESTRAL	TRIMESTRAL	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
COORDINADOR TECNICO	5400.00	2700.00	1350.00	450.00	15.00	1.88	0.0313
TECNICO SUB 18	4800.00	2400.00	1200.00	400.00	13.33	1.67	0.0278
TECNICO SUB 16	4560.00	2280.00	1140.00	380.00	12.67	1.58	0.0264
TECNICO SUB 14	4200.00	2100.00	1050.00	350.00	11.67	1.46	0.0243
TECNICO SUB 12	3840.00	1920.00	960.00	320.00	10.67	1.33	0.0222
ASISTENTE TECNICO	3816.00	1908.00	954.00	318.00	10.60	1.33	0.0221
PREPARADOR DE ARQUEROS (2 PERSONAS)	6720.00	3360.00	1680.00	560.00	18.67	2.33	0.0389
PREPARADOR FISICO (3 PERSONAS)	11768.76	5884.38	2942.19	980.73	32.69	4.09	0.0681
CAPTADORES GENERALES (2 PERSONAS)	7955.76	3977.88	1988.94	662.98	22.10	2.76	0.0460
MEDICO GENERAL (2 PERSONAS)	8013.60	4006.80	2003.40	667.80	22.26	2.78	0.0464
FISIOTERAPIA (3 PERSONAS)	11768.76	5884.38	2942.19	980.73	32.69	4.09	0.0681
PSICOLOGO	3917.16	1958.58	979.29	326.43	10.88	1.36	0.0227
UTILEROS (2 PERSONAS)	7712.88	3856.44	1928.22	642.74	21.42	2.68	0.0446
GERENTE DEPORTIVO	4018.32	2009.16	1004.58	334.86	11.16	1.40	0.0233
SECRETARIA DE FORMATIVAS	3876.72	1938.36	969.18	323.06	10.77	1.35	0.0224
ADMISTRADOR DE VIVIENDA	4046.04	2023.02	1011.51	337.17	11.24	1.40	0.0234
CONSERJE	3844.68	1922.34	961.17	320.39	10.68	1.33	0.0222
CUIDADOR VIVIENDA	3844.68	1922.34	961.17	320.39	10.68	1.33	0.0222
CHOFER	3937.44	1968.72	984.36	328.12	10.94	1.37	0.0228
JUGADORES DE RESERVA (22 PERSONAS)	211200.00	105600.00	52800.00	17600.00	586.67	73.33	1.2222
INCENTIVO ECONOMICO A JUGADORES DE FORMATIVAS (50 PERSONAS)	60000.00	30000.00	15000.00	5000.00	166.67	20.83	0.3472
<b>TOTAL</b>	<b>379240.80</b>	<b>189620.40</b>	<b>94810.20</b>	<b>31603.40</b>	<b>1053.45</b>	<b>131.68</b>	<b>2.1947</b>

Cuadro N 76: Hoja de costos de personal

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

#### 4.1.2 Costo operacional

N.	COSTOS OPERACIONALES	VALORES						
		ANUAL	SEMESTRAL	TRIMESTRAL	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
1	ALIMENTACION Y CAFETERIA	\$ 100,800.00	\$ 50,400.00	\$ 25,200.00	\$ 8,400.00	\$ 280.00	\$ 35.00	\$ 0.58
2	VESTIMENTA	\$ 3,740.00	\$ 1,870.00	\$ 935.00	\$ 311.67	\$ 10.39	\$ 1.30	\$ 0.02
3	GASTOS MEDICOS	\$ 90,000.00	\$ 45,000.00	\$ 22,500.00	\$ 7,500.00	\$ 250.00	\$ 31.25	\$ 0.52
4	EDUCACION	\$ 42,000.00	\$ 21,000.00	\$ 10,500.00	\$ 3,500.00	\$ 116.67	\$ 14.58	\$ 0.24
5	SERVICIOS BASICOS	\$ 1,709.16	\$ 854.58	\$ 427.29	\$ 142.43	\$ 4.75	\$ 0.59	\$ 0.01
6	MANTENIMIENTO DE CANCHAS	\$ 6,000.00	\$ 3,000.00	\$ 1,500.00	\$ 500.00	\$ 16.67	\$ 2.08	\$ 0.03
7	UTILES DE ASEO	\$ 3,014.00	\$ 1,507.00	\$ 753.50	\$ 251.17	\$ 8.37	\$ 1.05	\$ 0.02
8	MOVILIZACION TERRESTRE	\$ 5,280.00	\$ 2,640.00	\$ 1,320.00	\$ 440.00	\$ 14.67	\$ 1.83	\$ 0.03
9	ALQUILER BUS	\$ 2,880.00	\$ 1,440.00	\$ 720.00	\$ 240.00	\$ 8.00	\$ 1.00	\$ 0.02
10	MOVILIZACION AEREA	\$ 68,640.00	\$ 34,320.00	\$ 17,160.00	\$ 5,720.00	\$ 190.67	\$ 23.83	\$ 0.40
11	MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	\$ 1,200.00	\$ 600.00	\$ 300.00	\$ 100.00	\$ 3.33	\$ 0.42	\$ 0.01
12	ALIMENTACION Y HOSPEDAJE	\$ 30,800.00	\$ 15,400.00	\$ 7,700.00	\$ 2,566.67	\$ 85.56	\$ 10.69	\$ 0.18
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 356,063.16</b>	<b>\$ 178,031.58</b>	<b>\$ 89,015.79</b>	<b>\$ 29,671.93</b>	<b>\$ 989.06</b>	<b>\$ 123.63</b>	<b>\$ 2.06</b>

Cuadro n 77: Hoja de costos operacionales

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

#### 4.1.3 Costos totales

<b>N</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>TOTAL MINUTOS</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
1	ATENCION PSICOTERAPEUTA	111	230.15
2	GESTION DE LOGISTICA	170	352.16
3	INSCRIPCION DE JUGADORES	175	190.64
4	PLANIFICACION DE CHARLAS A LOS JUGADORES DE LA CASA DE LIGA	200	297.8
5	REPORTE DE TABLA DE POSICIONES	70	124.08
6	SUPERVISION A LOS JUGADORES DE LA CASA DE LIGA	150	244.15
7	ADQUISICION DE INDUMENTARIAS E IMPLEMENTOS DEPORTIVOS	3135	1355.2
8	CAPTACION DE JUGADORES	190	355.3
9	CONTRATO A LOS JUGADORES	500	890.8
10	CONTROL DE SANCIONES DE JUGADORES	290	540.8
11	COORDINACION DE INDUMENTARIA E IMPLEMENTOS DEPORTIVOS	250	400
12	COORDINACION EN LA ALMIMENTACION DE JUGADORES	265	365.05
13	ENTRENAMIENTO	233	469,50
14	ASISTENCIA MEDICA Y MANEJO DE HIDRATACION	117	243.66
<b>TOTAL</b>		<b>5856</b>	<b>5589.79</b>

Cuadro N 78: Costos totales

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Carla Barreno y Juan Arboleda

**OBSERVACION:** Se obtuvieron los costos de personal mediante el ministerio de relaciones laborales, puesto que la comisión de divisiones formativas no nos otorgó esta información

#### **4.1.4 Ingresos totales**

La comisión de Divisiones Formativas de Liga Deportiva Universitaria precedido por su Presidente el Ing. Juan Carlos Neira, nos indicó que el presupuesto anual para las Divisiones Formativas es alrededor de USD 740.000.

#### **4.1.5 Beneficios**

- Al momento de realizar el levantamiento de procesos pudimos identificar actividades que necesitaban una mejora, a los cuales se aplicó nuevos controles, registros y actividades necesarias para el cumplimiento eficaz del proceso.
- Se eliminaron actividades repetitivas y lógicas, lo que nos permitió realizar una disminución del tiempo y costo.
- Se realizó una matriz comparativa, en donde podemos constatar la mejora que se realizó en los costos, puesto que constan los costos actuales vs los costos mejorados y así obtener una mejora en el tiempo y costo.
- Una vez realizada el levantamiento de información conjuntamente con la mejora del proceso se puede visualizar con más atención cuales son las actividades y el responsable del proceso, para que así se cumplan los objetivos del club deportivo
- Se realizó una investigación de campo sobre los posible y más cercanos costos operativos que se maneja en un club deportivo y así obtener el costo por minuto y costos totales

## CONCLUSIONES

- Se identificó cual es el problema principal que tiene actualmente las Divisiones Formativas al momento de realizar sus actividades diarias, lo cual generaba desconocimiento y falta de responsabilidad al momento de desempeñar el proceso
- Se dio a conocer como esta manejada estructuralmente el club deportivo, toda su cultura organizacional, sus objetivos, la reseña histórica. Lo cual es de suma importancia conocer la esencia de la empresa para poder realizar un plan de mejoramiento que nos permita lograr el cumplimiento de los objetivos empresariales, mediante la perfeccionamiento de los procesos
- Se realiza el plan de mejoramiento integral basado en una administración por procesos, en donde se mejora desde la cultura organizacional hasta los procesos que se mantiene actualmente en las Divisiones Formativas, generando un valor agregado a los procesos que requerían una mejora.
- Se obtuvo los costos de personal y operacionales para obtener el costo por minuto, el cual se maneja en cada actividad de cada proceso y determinar cuánto le representa a la empresa realizar ese proceso.

## RECOMENDACIONES

- Realizar un plan de mejoramiento que nos permita identificar las actividades deficientes que ocasionan un retraso en el desempeño diario de las funciones de cada empleado, es de vital importancia una mejora para que así el club siga creciendo y se mantenga como uno de los mejores a nivel nacional.
- Liga Deportiva Universitaria maneja una sola estructura organizacional para todas las comisiones, al tratarse de comisión de divisiones formativas para la formación de jugadores desde 12 años hasta los 20 años, se debe realizar una cultura organizacional específica para esta comisión, debido a que tienen una diferente proyección al equipo principal.
- Se aplicó un plan de mejoramiento en donde se mejoraron los procesos de las Divisiones Formativas, puesto que la gestión por procesos se centra en las actuaciones que tiene un jugador teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas, lo cual se fija las necesidades y expectativas a la hinchada y la Presidencia de las Divisiones Formativas.
- Realizar una matriz comparativa anual, en donde se determine el costo de los reproceso que se generan cada año, y determinar la pérdida o ganancia que tendría el club deportivo. Se debe manejar un reporte en donde se determine los gastos realizados durante el año para así identificar si no sobrepasamos el presupuesto.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Administracion Moderna. (2012, Abril 11). *Fluogramas*. disponible en: Administracion Moderna: <http://thesmadruga2.blogspot.com>
- Andrade, J. F. (2007). *Como crear y dirigir la nueva empresa*. Bogota: Ediciones ECOE.
- Andrade, S. (1999). *Diccionario de la Economia*. Colombia: Alianza Editorials.
- Barreno, A. d. (2013, Mayo). Diseno de un plan de mejoramiento para el area operativa de la empresa de servicios de catering service "Cate Masivo"dedicada a la elaboracion de alimentos a gran escala, ubicada en la provincia Sucumbios. 27. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Biblioteca virtual Luis Arango. (1997). *Definicion y funciones de la Economia*. disponible en: Biblioteca virtual: <http://www.banrepcultural.org/>
- cerda. (1988). *administracion por procesos*.
- Definicion.de. (2008). *Definicion de Tecnologico*. (W. Press, Editor) disponible en: definicion.de: <http://definicion.de>
- El Futbolin. (2013). *La historia del Futbol*. disponible en: El Futbolin: <http://www.elfutbolin.com>
- Eumed.net Enciclopedia virtual. (2008). *Cuestionario tipo Likert*. disponible en: Enciclopedia Virtual: <http://www.eumed.net>
- Fernandez, M. (2003). *El control, Fundamento de la gestion por procesos*. Madrid: ESIC editorial.
- FIFA.COM*. (n.d.). disponible en: <http://es.fifa.com>
- FUTBOL TRIPOID*. (n.d.). disponible en: <http://luhofutbol.tripod.com>
- Futbol, F. E. (2012). *Reglamentos 2012 (Vol. II)*. Quito, Ecuador.

- Gestiopolis. (2001, Septiembre). *El concepto de filosofía empresarial: su sentido y alcance*. (C. G. Delgado, Editor) disponible en: <http://www.gestiopolis.com>
- Gomez, H. S. (1994). *planeacion y gestion estrategica*. Colombia: Legins Editores.
- J., A. (2005). *Mejoramiento de la calidad un enfoque a los servicios*. Costa rica: Tecnologica de CR.
- Kotler. (1998). *Direccion de Marketing*. Camara Grande y Cruz.
- Liga Deportiva Universitaria de Quito. (2013). *Historia de Liga Deportiva Universitaria de Quito*. Quito.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseno de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Politica Empresarial. (2009, Enero). *Gestion de Empresas*. disponible en: <http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/>
- R, C. (1996). *Mejora Continua de Procesos*. Espana: Ediciones Grabica S.A.
- Repositorio ESPE*. (n.d.). disponible en: <http://repositorio.espe.edu.ec>
- Rodriguez, R. V. (2012). *Como elaborar el Analisis DAFO*. Geii Galaxia S.A.
- Sadaba, A. A. (1999). *Administracion de organizaciones*. Chile: Ediciones Piramide.
- Sisman*. (n.d.). disponible en: <http://www.sisman.utm.edu.ec>