

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

Tabla de contenido

Introducción	3
Justificación	4
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
Marco Teórico.....	7
Marco Metodológico.....	20
Desarrollo.....	21
Estructura Organizacional.....	21
Plan de Alcance.....	24
Acta de Constitución del Proyecto.....	24
Plan de Tiempo	26
Plan de Costos.....	31
Plan de Calidad	32
Plan de Riesgos	32
Plan de Comunicación	34
Plan de Recursos Humanos.....	34
Plan de Control y Seguimiento	35
Propuesta.....	37
Misión y Visión.....	37
Perfiles profesionales:.....	38
Control Interno.....	42
Conclusiones	45
Recomendaciones	46
Bibliografía	48

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa

Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

Figuras

1 Organigrama.....	22
2 Estructura Detallada de Trabajo.....	27

Tablas

1 Actividades del proyecto.....	30
2 Costo de las Actividades.....	31
3 Gestión de Riesgos.....	33

Introducción

En la actualidad existen diversas asociaciones sin fines de lucro que están enfocadas a generar un bien social a comunidades o sectores específicos de la sociedad.

Generalmente están dirigidas por un grupo de personas como comités y juntas directivas que dan su trabajo y motivación para que éstas realicen las actividades necesarias para cumplir su fin. Así como las hay muy bien estructuradas hay otras que no lo están, por lo que los resultados no siempre son los deseados y todo el trabajo termina convirtiéndose en un desperdicio de recursos.

Las asociaciones deportivas tienen como objeto promover el deporte en la población joven, creando una cultura y moral socialmente aceptables, coordinando actividades propias del deporte y que no vayan en contra de la salud y actividad deportiva en sí.

En el país muchas de estas asociaciones se encargan de la administración de centros deportivos, generalmente proporcionados por los gobiernos locales o municipios, estas asociaciones buscan la obtención de recursos para dar mantenimiento e invertir en las mismas instalaciones, además de crear programas para el desarrollo y crecimiento de la instalación.

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

Justificación

La Asociación Deportiva de Natación de Santa Ana, sin fines de lucro, busca promover la actividad deportiva en la zona Oeste del Valle Central. Es muy usual que las asociaciones estén conformadas por personas de las comunidades cercanas, que además están interesadas en el desarrollo social de la juventud, sin embargo son individuos que muchas veces no tienen ni experiencia, ni preparación académica que sirva de respaldo para la correcta administración de la entidad.

La buena voluntad es el principal motor de las diferentes asociaciones, pero no es suficiente para lograr los objetivos de la asociación. La Asociación Deportiva de Natación de Santa Ana busca una forma realizable para lograr sus objetivos y han detectado que su organización no es la idónea para llevar adelante la institución y que se mantenga el efecto en el tiempo.

Por esta razón la Junta Directiva ha adoptado la idea de cambiar la estructura en que se maneja actualmente la entidad, la cual es muy sencilla, con pocas personas como responsables, además existe sobrecarga de funciones en la persona que se encarga de administrar la asociación.

La entidad debe ser sometida a un análisis interno de los procesos y prácticas diarias, determinando qué está mal y corregirlo. Además, se debe dar una organización interna que asegure que no haya duplicidad de funciones y que se aprovechen mejor los recursos tanto humanos como económicos.

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

Es importante que la asociación pueda identificar cuál es la necesidad profesional que tiene actualmente, de esta forma puede tomar las medidas necesarias para solventar la necesidad.

Como toda asociación está en la capacidad de recibir donaciones y fondos del gobierno, sin embargo, para optar por estos fondos y que además sean sustanciosos, deben tener una buena imagen a nivel administrativo de los activos y de los fondos de la asociación, dentro de esto deben demostrar que internamente se maneja de forma eficaz y transparente. De aquí la importancia que se le diseñe una estructura empresarial adecuada que cumpla con los objetivos y que sirva de herramienta para que la asociación reciba más ingresos y pueda invertir y desarrollar los planes de desarrollo cultural y social.

Se quiere crear además una estructura que perdure y que sea aplicable independientemente de la administración y Junta Directiva vigente, el fin es que no sea una estructura de pocos años, si bien es cierto deben haber cambios que estos no se deban a las diferentes Juntas.

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

Objetivo General

- ✓ Crear una Estructura Administrativa para la Asociación de Natación de Santa Ana, que permita utilizar buenas prácticas y controles adecuados para un buen desempeño integral de la organización.

Objetivos Específicos

- ✓ Crear una misión y una visión de acuerdo a los objetivos de la entidad.
- ✓ Analizar la estructura organizacional actual de la Asociación, crear perfiles profesionales y determinar los roles o funciones para cada puesto.
- ✓ Determinar los controles internos que deben llevarse a cabo dentro de la organización.

Marco Teórico

Para realizar cualquier cambio en cualquier área que se desee pensar, tanto profesional como personal o iniciar nuevas cosas, están implícitos los proyectos, ya sea a gran escala o pequeña escala, cada situación que se planee, un viaje o una construcción, implican una administración específica para llevarlo a cabo.

A esta administración específica se le llama Proyecto, el cual es un proceso temporal que conlleva actividades específicas orientadas al cumplimiento del objetivo del proyecto mismo, en su carácter de temporal, debe tener un inicio y un final determinados. Un proyecto puede tener término por tres razones, la primera porque el objetivo fue cumplido o se satisfizo la necesidad, también puede darse por terminado si en el transcurso del mismo se determina que no es factible ni rentable continuarlo, o porque la necesidad que le dio origen ya no existe. (Project Management Institute, Inc. 2008)

La administración de un proyecto se logra con la correcta integración de los procesos que la componen y que a su vez se agrupan en cinco diferentes grupos. El primer grupo es la Iniciación que es el proceso que identifica la necesidad que debe ser satisfecha, acá se plantean estimaciones de costo y tiempo. Además se definen los factores de calidad y de éxito del proyecto, también se determina quienes serán los responsables y líderes del proyecto. (Project Management Institute, Inc. 2008)

Por otro lado, se encuentra el grupo de procesos de la Planificación donde se determina el alcance del proyecto, que es el acta que resume los límites en que se encuentra el proyecto, tanto

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa

Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

de tiempo como de costo. También se determina el cronograma de las actividades que deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos. El presupuesto debe ser definido en este momento. Es importante ya que acá también debe determinarse los planes a seguir para la calidad del producto del proyecto, comunicación así como los canales y responsables de la misma, adquisiciones, compras y contrataciones, por otro lado los riesgos de que ocurran eventos que beneficien o perjudiquen algún elemento crítico y además factores importantes en todo el proceso. (Project Management Institute, Inc. 2008)

Otro grupo de procesos es llamado Ejecución, estos procesos se refieren a todas aquellas actividades que deben realizarse en tiempo, costo y duración, acorde a los planes realizados en la Planificación, se aplican también las normas de calidad previamente establecidas y se controlan los riesgos que se previeron. Avanzando en el proyecto aparecen situaciones que obligan a realizar cambios y aparecen las situaciones de riesgo que anteriormente se previeron por lo que se aplican también los planes para mitigar los efectos negativos que vayan a generar atrasos o entorpecer el proceso normal. (Project Management Institute, Inc. 2008)

De la mano, a estos procesos tenemos el Seguimiento y Control, que están presentes en todo el proyecto, buscan asegurar que todo marche según lo planeado, se controla que no haya errores o sucesos que alteren algún factor y se da el seguimiento adecuado para documentar el avance y efecto real de cada situación. También se vela por el cumplimiento de los planes, se documenta además cualquier cambio ocurrido lo que lo produjo y las acciones que se hayan tomado. (Project Management Institute, Inc. 2008)

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa

Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

Cuando se han realizado casi la totalidad de los procesos, se inicia con el cierre, este es el proceso en el que se revisan los cumplimientos del cronograma, presupuesto tiempo, calidad. Se realizan informes de cierres respecto a los riesgos y la calidad. Se da el cierre debido en cada área del proyecto y se generan las lecciones aprendidas que son las acciones que se tomaron y que dieron resultados positivos, así como los que no para que sea tomados en cuenta en futuros proyectos. (Project Management Institute, Inc. 2008)

La administración de proyectos abarca también nueve Áreas de Conocimiento, que se integran a lo largo del desarrollo del proyecto para contemplar todos los aspectos necesarios para que sea un éxito.

La Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos. (Project Management Institute, Inc. 2008)

Dentro de la Gestión de Integración encontramos procesos principales como lo son la constitución del acta de proyecto, el plan de dirección, monitorear y controlar todos los procesos, además controlar los cambios.

Para definir claramente qué debe de incluirse en el proyecto se realiza la Gestión del Alcance, aquí se recopila información suficiente de los requisitos y condiciones en que se encuentra el proyecto, o bien el ambiente externo en el que se va a desarrollar, así se define el alcance, detallando en qué va a consistir, además se entrega la división de los entregables del proyecto

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa

Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

que son como pequeñas fases que consisten en diferentes actividades interrelacionadas para un mismo fin.

Dentro de la Gestión del Alcance se encuentra también la determinación de las actividades que no están incluidas dentro del proyecto, llamadas Exclusiones, además se establecen los Supuestos que se refieren a las actividades o condiciones que se asume como realizadas, de forma que se toman en cuenta para iniciar con las actividades y cronogramas. (Project Management Institute, Inc. 2008)

Con respecto al tiempo, se encuentra Gestión del Tiempo, que integra los procesos de identificar cuáles son las actividades necesarias, se le asigna un tiempo y con recurso humano y económico a cada actividad, además se controla que este tiempo se cumpla dentro del cronograma que se ha desarrollado. Cada actividad del proyecto va ligada a las diferentes gestiones, así el tiempo determina cuanto se tardará en días u horas una actividad, pero esto también dependerá de los recursos disponibles para realizarla. Además debe definirse un costo para cada unidad de tiempo empleada en el desarrollo de las actividades. (Project Management Institute, Inc. 2008)

Por otro lado se encuentra el manejo de los costos del proyecto, bajo esta gestión se estima cuáles serán los costos en que se incurrirá durante el proyecto, así se determina el presupuesto y se controla que los gastos durante el tiempo que dure el proyecto no sobrepasen lo estimado.

Desde el inicio es necesario conocer los recursos con los que se cuenta y el costo de utilizarlos, así se puede determinar de forma exacta el costo total del proyecto, además se deben contemplar

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa

Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

posibles sucesos que pueden darse y conocer el costo de los mismos para definir un presupuesto de imprevistos que no genere desbalance en el flujo del proyecto.

También nos referimos dentro de esta gestión a los análisis necesarios que deben presentarse para determinar si se realiza el proyecto o si se continúa en él, por ejemplo, se debe medir la rentabilidad, proyectarla y actualizar los datos, estimar el valor en el tiempo, de forma tal que se conozca de antemano si la inversión vale la pena en términos financieros. (Project Management Institute, Inc. 2008)

En cada proyecto se establecen criterios y normas que determinan la calidad tanto de los procesos como del producto final del proyecto, estas normas aseguran que las actividades y procesos se lleven a cabo acatando la normativa requerida. Se realizan los planes y procedimientos y también se monitorea en cada momento que se esté realizando a cabalidad.

Básicamente, cuando hablamos de calidad tanto del proyecto como del producto nos referimos a las condiciones que medirán la calidad, si nos referimos al proyecto en sí podemos decir que sí se cumplen el tiempo y los costos pactados se está cumpliendo con la calidad, por otro lado si hablamos de la calidad del producto, debemos decir que si el resultado cumple con todas las expectativas, por ejemplo, el costo, facilidad para utilizarse, características tecnológicas etc., cumplió con lo requerido. La calidad va a depender de lo que busque el patrocinador, quién es el interesado, y los criterios de medición pueden variar en proyectos del mismo campo, según los objetivos que se busque cumplir. (Project Management Institute, Inc. 2008)

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa

Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

Al igual que en una empresa, en la administración de un proyecto es necesario el recurso humano, y la gestión de éste es de suma importancia ya que organiza los roles y funciones de los elementos, así como la cantidad y el tiempo en que intervendrán en las actividades que les sean asignadas.

La coordinación con las demás áreas es importante, así cada recurso es asignado correctamente a las actividades donde su labor sea más eficiente, de tal forma que el costo y el tiempo que utilice el recurso sea únicamente el necesario para cumplir las tareas. Cada recurso tiene un costo y sus responsabilidades irán de la mano del nivel académico y profesional, esto buscando la mejor forma de organizar y de aportar al proyecto el profesionalismo adecuado. Parte de esta gestión trabaja para asegurarle al proyecto que tendrá las herramientas humanas necesarias y en caso de que sea necesario incorporará recursos o hará cambios en pro del proyecto. (Project Management Institute, Inc. 2008)

Otra área de conocimiento en la Administración de Proyectos es la Gestión de las Comunicaciones, en esta área se generan los procesos necesarios para que la comunicación fluya eficientemente, identificando quiénes son los interesados, quiénes son aquellas personas o empresas involucradas en las actividades a lo largo del proyecto y que requieren ser informadas de los avances y situaciones diversas de la gestión. (Project Management Institute, Inc. 2008)

Se deben realizar planes de comunicación donde, básicamente se indica, a qué personas debe enviar la información, qué tipo de información puede y debe recibir cada quien, además se determina quiénes son los responsables de tomar decisiones, junto con esto se establece un protocolo que indica la forma en que se dará la comunicación, con esto nos referimos a los

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa

Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

canales que se utilizarán, por ejemplo, si es vía telefónica, correo electrónico, para cada proyecto puede variar según las condiciones del mismo. (Project Management Institute, Inc. 2008)

Además se define el formato y el idioma en que debe darse la información y los canales de comunicación que deben utilizarse. Estas medidas por decirlo así van a facilitar el flujo de trabajo, evitando atrasos y errores por duplicidad o por que no existan responsables, adicional a esto al establecer los responsables se asegura discrecionalidad y se pueden tomar medidas en caso de que ocurran inconvenientes que afecten negativamente. (Project Management Institute, Inc. 2008)

Para prever situaciones que se puedan presentar se debe realizar la Gestión de Riesgos, la cual consiste en estudiar el ambiente interno y externo del proyecto, determinar qué situaciones pueden causar algún efecto positivo o negativo en el desarrollo causando aumento de los costos o cambios en los cronogramas y afectando el cierre.

Primeramente se debe organizar la forma en que se realizarán las actividades concernientes a los riesgos. Se deben identificar claramente qué fenómenos pueden ocurrir, cuál es probabilidad de ocurrencia y qué efecto puede tener esta información, debe estar debidamente documentada para que posteriormente se realicen análisis. Estos análisis se realizan de forma cualitativa para determinar la prioridad en los riesgos en términos de afectación y luego se realiza el análisis cuantitativo para determinar numéricamente el efecto que va a tener este suceso. A partir de estos análisis se planifican las acciones a tomar, es decir, se busca evitar que se presenten situaciones que provoque que sucedan los riesgos identificados, si suceden entonces se aplican los planes de

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa

Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

mitigación para contrarrestar el efecto adverso y evitar nuevos eventos que se puedan desencadenar de una situación emergente. (Project Management Institute, Inc. 2008)

Por último se documenta toda la información para que se dé un control y monitoreo de estas situaciones, que buscan asegurar que los efectos no provoquen daños y registrar datos que serán utilizados en el mismo proyecto o en otros de forma que las acciones sean cada vez más efectivas. Es importante generar el análisis de los riesgos, ya que en muchas ocasiones da información suficiente para determinar si se continúa el proyecto o se le da término, porque no es viable. (Project Management Institute, Inc. 2008)

Cuando la empresa no cuenta con todos los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto, se realizan compras, alquileres y contrataciones externas, a esto se le conoce como la gestión de adquisiciones, y determina qué recursos serán tomados de la empresa misma y cuáles deben conseguirse de forma externa.

Entonces se analiza y se realiza la documentación necesaria para establecer el protocolo y procedimientos de las adquisiciones, en el que se determina también cuáles serían los posibles proveedores, tanto de servicios como de productos. Parte importante de este proceso es el seguimiento y la administración de los contratos, es decir, controlar si los contratos se cumplen según los acuerdos tomados, en caso de garantías o cambios se realizarán las gestiones correspondiente y una vez finalizado el proyecto se procede a cerrar las adquisiciones, revisando y documentando que efectivamente se entregará lo contratado y se cierra cada una. (Project Management Institute, Inc. 2008)

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa

Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

Un proyecto siempre puede darse para cualquier área, sector industrial y para cualquier finalidad, para este caso en específico se genera el proyecto para crear una estructura administrativa/organizacional en una asociación deportiva, entidad que no tiene fines de lucro y que su objetivo es el bien social de la comunidad en la que se encuentra.

Si pensamos en una empresa, tiene una constitución legal y tributaria por lo que su fin es generar beneficios económicos a sus socios y aumentar las utilidades y el valor del dinero que han invertido en la misma. Por el contrario, una asociación donde existe una unión de varios individuos, conocidos como socios que trabajan en una entidad sin fines de lucro, aunque la entidad puede generar ganancias, éstas formarán parte de su patrimonio y serán utilizadas únicamente para inversión en la misma institución y para programas orientadas también al bien social.

Se administra mediante una Junta Directiva encargada de la toma de decisiones y se asigna de forma democrática, pero ni los miembros ni los socios son dueños de los activos obtenidos o asignados por otras entidades.

Independientemente de que se trate de una asociación, su manejo o administración debe ser adecuado y orientado al orden y control de los recursos de la institución. Como sabemos la administración se aplica a todas las áreas en que pensemos, de tal forma que debe seguir los principios de la administración, así la administración es también un proceso, mediante el cual se mantiene una armonía entre recurso humano, tareas, funciones y los recursos económicos de la empresa. Esta armonía permite que se realicen las funciones con eficiencia. (Koontz, H. y Weihrich, H. 1994)

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa

Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

Para lograrlo deben ser capaces de influir de forma positiva y motivar al personal para que realicen sus tareas, además de contar con una estructura organizativa estable y funcional que asegure el flujo de información entre los diferentes niveles jerárquicos y las diferentes áreas.

Básicamente la administración tiene cinco funciones principales las cuales han sido utilizadas desde hace mucho tiempo y son la base para la buena administración, si bien es cierto existen tantas empresas como estrellas en el cielo, y cada una tiene objetivos y roles distintos en la economía, todas siguen el mismo patrón.

Las funciones de la administración son Planeación, Organización, Gestión de Personal, Dirección y Control. Estas funciones realizadas de forma adecuada aseguran el flujo, el trabajo y la armonía entre las diferentes áreas de la compañía y la interrelación entre cada una permiten que la empresa avance de forma ordenada. La administración es un proceso de diseño y debe mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia las metas seleccionadas. Por eso es que se plantean objetivos y se diseñan estrategias adecuadas a cada empresa. (Harold Koontz y Heinz Weihrich 1994)

Al igual que en la gestión de un proyecto las bases se mantienen para la administración en general, por lo que una empresa en su operatividad debe seguir las mismas funciones. Así pues, la Planeación inicia desde que se crea el perfil de la empresa, el cual define en qué posición se encuentra actualmente y hacia donde se quiere llevar, esta es una tarea de los altos mandos, el momento en el que se definen la misión, visión y los objetivos de la organización, a partir de aquí se inicia a crear las acciones a seguir y a tomar decisiones referentes al curso de la organización. (Harold Koontz y Heinz Weihrich, 1994)

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa

Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

Para que todas las funciones de la administración se desarrollen correctamente se debe plantear la misión, visión y los objetivos.

La misión, dice cuál es la función básica de la empresa, y se refiere a la forma en que lo logrará. Debe ser concreta y debe ser posible, además dirá en pocas palabras a qué se dedica la empresa. Es importante tener una misión bien establecida, con ésta se determinan los objetivos de la empresa. (Harold Koontz y Heinz Weihrich, 1994)

Por otro lado, la visión es la imagen de la empresa a futuro, cómo se visualiza la empresa en un tiempo determinado. También debe ser concreta y acertada. Establecer una imagen futura sirve de guía para realizar las estrategias para llegar a ese lugar que se determina, ésta es la guía de hacia dónde se dirige la organización.

Una vez que esto ha sido establecido se crean los objetivos, con los cuales, se establecerán los planes y estrategias de acción para el logro de estos objetivos. La empresa a nivel interno, por departamentos puede tener diferentes objetivos, pero siempre deben estar orientados al logro de las metas de la empresa. (Harold Koontz y Heinz Weihrich, 1994)

Establecer un plazo determinado según el giro de la empresa, y mediante el control se puede reconocer si los objetivos son realmente los que se desean o si las acciones que se tomaron dieron los frutos deseados, en caso contrario se evalúa y se realizan los cambios necesarios para adaptar esos planes y tropicalizarlos a realidades nacionales y económicas actualizadas, así como tendencias de mercado y demás.

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa

Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

Es importante definir las funciones en torno a la empresa, necesidades, recursos y capacidades de los recursos, la Organización de la empresa, comprende estos factores y los coordina de forma que cada persona involucrada realice funciones necesarias y que no sean repetidas, es decir, que no haya duplicidad y los recursos sean aprovechados de forma eficiente y llegando al objetivo común que es el cumplimiento de las metas. Dentro de la empresa pueden existir tanto organización formal e informal, los mandos deben asegurar que la organización formal prevalezca y sea siempre una estructura intencionada de forma que se aprovechen los talentos y creatividad (Harold Koontz y Heinz Weihrich, 1994)

De la mano a la Organización está la Integración del Personal o Recurso Humano como se ha venido llamando, este es el encargado de administrar este recurso, es decir, que se encarga de que cada puesto esté cubierto por una persona dentro de la estructura. Por esto se encarga directamente de identificar las capacidades de cada individuo y de asignarlo a las tareas, además se busca capacitar, ayudar y motivar el recurso para que realice las labores asignadas de la mejor manera posible. (Harold Koontz y Heinz Weihrich, 1994)

De igual forma se encarga de remunerar de forma acorde el trabajo brindado. También es una función el reclutamiento y la búsqueda de habilidades idóneas para que la empresa cuente con el mejor recurso humano. Dentro de esta función también tenemos el control del personal en cuanto a los mandos y puestos con autoridad, determinar si es necesario tener muchas jefaturas o gerencias y como se desempeña mejor el personal, tomando en cuenta la influencia tanto del ambiente externo como del ambiente interno de la compañía. (Harold Koontz y Heinz Weihrich, 1994)

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa

Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

Un administrador eficiente, debe ser capaz de “mover” al recurso humano, con esto quiero decir que el liderazgo es una habilidad que debe tener quien se encargue de la Dirección de la compañía, éste debe ser capaz de comunicarse de forma asertiva, logrando captar las inquietudes, temores e incluso buenas ideas de los trabajadores, debe proyectar confianza y ser capaz de motivar a cada individuo de la forma que mejor le satisfaga.

Todo lo dicho anteriormente con respecto a la administración está ligado al Control, el cual verifica que las acciones y decisiones que se han tomado estén de acuerdo a los objetivos de la organización, así como que los recursos estén bien asignados y la distribución de funciones esté acorde a las capacidades de los recursos y a las necesidades de la empresa.

Entonces podemos decir que el control es la medición del desempeño de las diferentes áreas dentro de la empresa, verificando el cumplimiento de los objetivos basados en la planeación. Esta función comprende también la corrección de acciones erróneas, para llevar a cabo el control podemos definir tres pasos básicos, el primero es el establecimiento de estándares, los cuales serán la medida en que se evalúen el desempeño y aprovechamiento de los recursos.

El segundo paso consiste precisamente en el proceso de realizar esta evaluación y determinar los puntos a considerar, y el tercer paso se trata de realizar las acciones necesarias para corregir los errores y tomar medidas para que no se repitan las mismas situaciones. (Harold Koontz y Heinz Weihrich, 1994)

Marco Metodológico

La investigación, se define como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno. (Hernández, Fernández y Baptista, 2007)

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, que se lleva a cabo mediante procesos detallados sistemáticos y empíricos, este enfoque no utiliza métodos de medición numéricos o estadísticos, se basa más en la observación y la obtención de datos por medio de entrevistas. Se realizarán visitas recurrentes a la institución para observar los procedimientos diarios y las funciones de los colaboradores, además se harán entrevistas tanto al personal como al presidente de la asociación.

De esta forma realizamos un proceso inductivo, ya que a medida que se recolectan los datos se van generando conclusiones. En este enfoque no hay manipulación de datos puesto que se analizan en su naturaleza. (Hernández et al., 2007)

El alcance de la investigación es descriptivo, el cual busca especificar las propiedades, las características y perfiles, procesos y objetos de fenómenos que se estén analizando. (Hernández, Fernández y Baptista, 2007)

Esta entidad no guarda historiales de su crecimiento y antecedentes por lo que toda la información que se obtenga será facilitada por los colaboradores o miembros de la Junta Directiva, se harán observaciones durante varias semanas a la forma de trabajar para determinar si los procesos internos son adecuados.

Desarrollo

La Asociación tiene la intención de convertirse en una entidad, que mediante el deporte de la natación prepare personas, jóvenes y niños disciplinados, con una educación integral tanto a nivel personal como educativo. Esto pretende lograrlo enseñando a los jóvenes a ser responsables con sus obligaciones y compromisos.

La iniciativa de conformar la estructura organizacional debidamente, responde al deseo de pasar de ser una Asociación que administra una piscina a ser una entidad deportiva que impulse el fútbol, natación, tenis, y demás deportes, que además pueda invertir sus fondos en programas para la comunidad y en crear un espacio multidisciplinario en el que se desarrollen diversas disciplinas deportivas, y adicionalmente contar con espacios acondicionados para que los jóvenes tengan un lugar de estudio tranquilo y seguro.

Estructura Organizacional

La Asociación está conformada por muy pocas personas, a continuación presento la estructura organizacional actual.

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT
2013

Figura 1 Organigrama



Fuente: Elaboración propia

La Junta Directiva es la encargada de la toma de decisiones en la Asociación, mediante reuniones semanales se discuten los temas de mayor importancia y se determina el proceder con cada uno.

Existe un Jefe de entrenadores, el cual es responsable de coordinar los horarios y asegurarse que en cada turno cuente con personal capacitado para atender a los nadadores. Estos entrenadores son profesionales formados en el campo de la educación física y en específico, la natación. Es importante señalar que aunque los entrenadores son profesionales, el jefe de éstos cuenta con mucha experiencia, más ha sido formado empíricamente.

Por otro lado se encuentra el administrador, que se encarga de coordinar las actividades propias del diario operar de la institución, además se encarga de realizar diferentes tareas misceláneas

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

que deberían ser realizadas por algún personal de apoyo para que pueda realizar actividades propias de la administración del lugar y hacerlo de forma más eficiente.

Un detalle importante de mencionar es que el administrador no cuenta con título universitario, su preparación académica sólo consta de la primaria completa. Como parte del personal de apoyo se encuentra la contabilidad, como servicio externo que se encarga únicamente de llevar los registros contables al día y las declaraciones tributarias. Además bajo la supervisión del administrador se encuentra el personal de limpieza y mantenimiento de las instalaciones.

Se cuenta también con un servicio de apoyo de vigilancia las 24 horas, además la Municipalidad de Santa Ana ofrece protección a ciertas horas del día.

Para la Asociación Deportiva de Natación de Santa Ana, fue una importante oportunidad el desarrollo de los juegos nacionales en Santa Ana, ya que obligó a la municipalidad a construir espacios deportivos necesarios para la realización de los juegos, luego de terminados se le dio a esta Junta Directiva la oportunidad de administrar una piscina nueva y de la cual se estaba desaprovechando su infraestructura.

Desde entonces la Asociación se ha encargado de la administración de la nueva piscina generando dinero para invertir en la infraestructura y mantenimiento de la misma, así como la planilla y obligaciones con los proveedores.

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

Plan de Alcance

La gestión del alcance limita el proyecto, es decir, aclara qué puntos están incluidos y qué puntos quedan fuera del proyecto, liberando de responsabilidad a la administración del proyecto por aquellas gestiones que pueden afectar el desarrollo pero que no son responsabilidad de la dirección del proyecto.

Este proyecto analizará las actividades administrativas y la organización interna de la asociación, con el objeto de determinar los objetivos, crear la identidad de la organización y brindar una organización administrativa apta para el logro de los objetivos. A continuación se muestra el acta de constitución del proyecto.

Acta de Constitución del Proyecto

Nombre del proyecto

Estructura Organizacional Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa Ana

Objetivo principal del proyecto

El objetivo principal del proyecto consiste en Crear una Estructura Administrativa para la Asociación de Natación de Santa Ana, que permita utilizar buenas prácticas y controles adecuados para un buen desempeño integral de la organización.

.Objetivos específicos del proyecto

- Crear una misión y una visión de acuerdo a los objetivos de la entidad.

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

- Analizar la estructura organizacional actual de la Asociación, crear perfiles profesionales y determinar los roles o funciones para cada puesto.
- Determinar los controles internos que deben llevarse a cabo dentro de la organización.

Justificación del proyecto

La Asociación necesita una administración eficiente que demuestre que es apta para la captación de recursos por donaciones tanto del gobierno como de la empresa privada. La obtención de estos fondos depende de la calificación que obtengan a nivel social y administrativo, por lo que sus procesos deben ser aplicados de forma clara y ordenada.

Factores críticos de éxito

Que se entregue una propuesta de Estructura Organizacional completa.

Que la propuesta de misión y visión sean aceptadas por la Junta Directiva.

Que la propuesta no contenga más de una contratación adicional a la planilla actual.

Exclusiones del proyecto

No se incluye la implementación de la estructura organizacional

No se incluye la contratación de personal/Recurso Humano

Supuestos del proyecto

Se cuenta con presupuesto para las contrataciones necesarias.

Administrador del proyecto

Gabriela Elizondo

Tiempo estimado del proyecto

Dos meses

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

Patrocinador del proyecto

Asociación Deportiva de Natación de Santa Ana

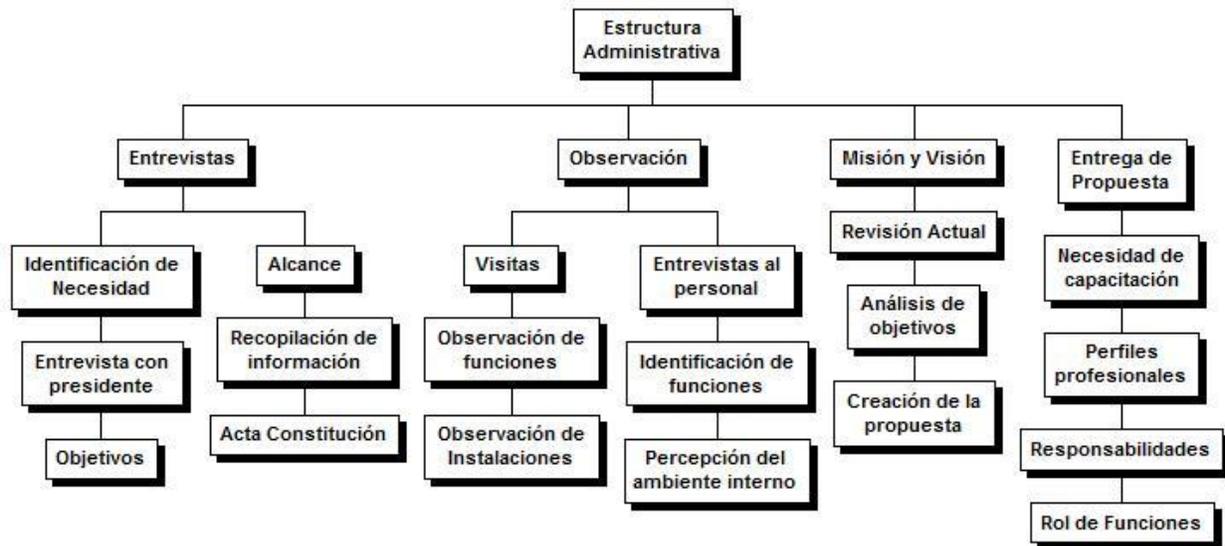
Plan de Tiempo

Este plan comprende el cronograma de actividades necesarias para la realización del proyecto, contemplando las entrevistas que se realizan en las instalaciones con los funcionarios de la institución.

El plazo estimado para entregar el proyecto es de 2 meses, en los cuales se hará un entregable previo con la propuesta de la visión y misión.

En la siguiente Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) se muestran los paquetes de trabajo y el tiempo estimado para su realización.

Figura 2 Estructura Detallada de Trabajo



Diccionario:

Entrevista

Identificación de la necesidad: Este grupo de actividades se refiere a determinar cuál es la necesidad real de la asociación que desea satisfacer.

Entrevistas con el presidente: Reuniones planeadas para rescatar información importante con respecto a los objetivos del proyecto.

Objetivos: Establecer en conjunto con el presidente cuáles son las metas a lograr con el proyecto.

Alcance: Definición del alcance del proyecto.

Recopilación de Información: Obtención de datos claves para definir el alcance, restricciones y supuestos del proyecto.

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

Acta de Constitución: Presentación formal del proyecto, resaltando los datos más importantes.

Observación

Visitas: Asistir a las instalaciones de la asociación para recuperar datos necesarios para la investigación.

Observación de funciones: Proceso de observar las funciones de los colaboradores en su diario operar.

Observación de instalaciones: Observación de las instalaciones donde se realizarán las actividades propias de la asociación tanto deportivas como administrativas.

Entrevistas al personal: Conversaciones con el objetivo de recopilar información de los colaboradores.

Identificación de funciones: Identificación de las funciones para determinar las acciones a realizar.

Percepción del ambiente interno: Observar el ambiente laboral y relaciones interpersonales entre colaboradores.

Misión y Visión

Revisión actual: Revisar la misión y visión con que cuenta la asociación, corroborar su relación con los objetivos y su planteamiento

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa

Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

Análisis de objetivos: Identificar los objetivos de la asociación con respecto a su función en la comunidad.

Creación de la propuesta: Elaborar una propuesta de misión y visión correspondiente a los objetivos planteados.

Entrega de Propuesta

Necesidad de capacitación: Analizar la capacidad del personal e identificar qué necesidad de capacitación existe.

Perfiles profesionales: Basados en una estructura administrativa, determinar el perfil profesional adecuado para cada puesto.

Responsabilidades: Revisar y determinar las responsabilidades que debe tener cada colaborador acorde a las funciones y el puesto.

Rol de funciones: determinar las funciones de cada puesto, evitando la duplicidad y sobrecarga.

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa

Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

Tabla 1 Actividades del Proyecto

Semana	Actividad	Duración	Observaciones
1	Entrevista: Identificación de necesidad	2 horas	
2	Entrevista con el presidente	3 horas	
2	Determinación de los objetivos de la investigación	2 horas	En conjunto con el Presidente
3	Alcance	3 horas	
3	Información, antecedentes	3 horas	
3	Acta de Constitución	2 horas	
4	Observación de funciones	2 horas	
6	Observación de funciones	2 horas	
4	Observación de instalaciones	2 horas	
5	Entrevistas al personal	2 horas	
7	Entrevistas al personal	2 horas	
7	Percepción de ambiente interno	2 horas	
5	Revisión Misión y Visión Actuales	2 horas	En conjunto con el Presidente
5	Análisis de los objetivos de la Asociación	1 horas	
6	Propuesta Misión Visión	1 horas	Entrega para revisión con la JA
8	Informe Rol de funciones	1 horas	
8	Informe Responsabilidades	1 horas	
8	Informe Perfiles profesionales	1 horas	
8	Capacitación	1 horas	

Fuente: Elaboración propia

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

Plan de Costos

Este es un proyecto en el que no se invertirá en infraestructura física, en su lugar debemos contemplar el tiempo como costo por la re-estructuración que debe realizarse.

El costo está determinado por el costo del tiempo o el valor del tiempo que se toma llevar a cabo cada actividad, es decir, horas hombre.

Tabla 2 Costo de Actividades

Actividad	Recursos	Costo
Entrevista: Identificación de necesidad	Admin. De Proyectos	69,324.94
Entrevista con el presidente	Admin. De Proyectos	103,987.41
Determinación de los objetivos de la investigación	Admin. De Proyectos	69,324.94
Alcance	Admin. De Proyectos	103,987.41
Información, antecedentes	Admin. De Proyectos	103,987.41
Acta de Constitución	Admin. De Proyectos	69,324.94
Observación de funciones	Admin. De Proyectos	69,324.94
Observación de funciones	Admin. De Proyectos	69,324.94
Observación de instalaciones	Admin. De Proyectos	69,324.94
Entrevistas al personal	Admin. De Proyectos	69,324.94
Entrevistas al personal	Admin. De Proyectos	69,324.94
Percepción de ambiente interno	Admin. De Proyectos	69,324.94
Revisión Misión y Visión Actuales	Admin. De Proyectos	69,324.94
Análisis de los objetivos de la Asociación	Admin. De Proyectos	34,662.47
Propuesta Misión Visión	Admin. De Proyectos	34,662.47
Informe Rol de funciones	Admin. De Proyectos	34,662.47
Informe Responsabilidades	Admin. De Proyectos	34,662.47
Informe Perfiles profesionales	Admin. De Proyectos	34,662.47
Capacitación	Admin. De Proyectos	34,662.47
	Costo Total	1,213,186.45

Cantidades en colones costarricenses.

Fuente: Elaboración propia

Plan de Calidad

Para determinar el nivel de calidad del proyecto podemos definir varios criterios que sirven de indicador para evaluar si se cumple con la calidad deseada.

El primer criterio de calidad es que el proyecto debe entregarse en el tiempo de dos meses para su aprobación, además deben estar definidas en él la misión y visión de la entidad, previamente aprobados por la Junta Directiva.

La estructura organizativa que se quiere implementar no debe contener más de una contratación de tiempo completo para la asociación, además debe indicar cuál es la necesidad de capacitación que se tiene y hacia cuál funcionario va dirigido.

La nueva estructura debe contener los perfiles profesionales indicados para cada puesto, además de los roles de funciones para cada colaborador.

Plan de Riesgos

Existen diferentes riesgos que deben ser tomados en cuenta en el proyecto, para que reciban el tratamiento adecuado y no afecten el resultado esperado.

Resistencia al cambio, para mitigar la resistencia debe realizarse una campaña interna que comunique cuáles son los objetivos del cambio y de qué forma se verán beneficiados tanto los colaboradores como la institución en sí.

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa

Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

Restricción repentina del presupuesto, aunque un supuesto de este proyecto es que se cuenta con el presupuesto, se debe contemplar que ocurra una situación especial en la institución y que deba recortar el presupuesto. En este caso se acepta el riesgo y se analiza la opción de terminar anticipadamente el proyecto.

Acceso a la información, la obtención de datos por medio de observación y entrevistas puede afectarse por la disponibilidad de los colaboradores de la asociación ya sea voluntaria o involuntariamente, de igual forma en las entrevistas se corre el riesgo de que los datos brindados no sean correctos o estén siendo alterados por conveniencia. Para mitigar este riesgo es necesario buscar la misma información por diversas fuentes, así se determina si es correcta o no.

Aceptación de las propuestas, si las propuestas de este proyecto no son aceptadas, se puede analizar qué motivo provoca el rechazo, en este caso se debe adaptar las propuestas según el nivel de aceptación de la junta administrativa.

Tabla 3 Gestión de Riesgos

Evento	Desc. del Impacto	Categoría	Probabilidad	Impacto	P X I	Tipo Respuesta
Resistencia al cambio	El personal presenta reacción negativa al cambio de estructura	Administrativo	90%	80%	● 0.72	Mitigación
Restricción de Presupuesto	No hay presupuesto para la contratación, capacitación y realización del proyecto	Administrativo	10%	80%	● 0.08	Aceptación
Acceso a la información	No se facilita la información necesaria para llevar a cabo el proyecto	Administrativo	30%	80%	● 0.24	Mitigación
Aceptación de las propuestas	Rechazo a las propuestas realizadas como cambio de estructura	Administrativo	30%	50%	● 0.15	Mitigación

Fuente: Elaboración propia

Plan de Comunicación

Primero que nada identificamos los interesados, quienes serían los integrantes de la Junta Directiva, en este caso el presidente de la misma es el responsable de recibir la información referente al proyecto, sus avances y conclusiones.

La comunicación se dará de forma informal, es decir, personal. Para informar del avance y detalles relevantes del proyecto se contactará al presidente de la organización y se le informará de forma verbal y de forma escrita en caso de ser necesario.

Es importante resaltar que toda información que se entregue sea escrita o verbal debe ir acompañada de una explicación detallada del material que se está entregando, lo anterior para asegurarse que la interpretación de los datos es correcta y uniforme entre los interesados y quien brinda la información.

En ocasiones podrá utilizarse la comunicación por correo electrónico, sin embargo debe ser apoyado por la comunicación verbal, con el objeto de ofrecer la interpretación correcta.

Plan de Recursos Humanos

Se asigna a este proyecto una persona, que será la encargada de llevar a cabo las observaciones y entrevistas.

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa

Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

Además será responsable de analizar los datos obtenidos, confeccionar las propuestas.

Con respecto a la comunicación, será la persona encargada de comunicar y transferir la información directamente con la asociación.

Dentro de la asociación la comunicación se da mediante el administrador actual, esta persona es encargada de comunicar a la Junta Directiva cualquier detalle que amerite.

Plan de Control y Seguimiento

Los planes de Control y Seguimiento tienen como objetivo mantener bajo revisión las actividades, esto permite detectar errores y también detectar qué acciones han sido beneficiosas para aplicarlas y extenderlas a otras áreas.

Es por esto que para cada actividad realizada debe adjuntarse la documentación correspondiente, ya sean apuntes, documentos y observaciones. En el caso de compras, por ejemplo, es importante documentar las ofertas recibidas y la evaluación de las mismas, así poder determinar qué variante pesó más en la decisión de compra.

Por otro lado, cada cambio administrativo y operativo debe llevar su control, cuál es el motivo y quién autoriza, además de los efectos provocados.

Deben realizarse además auditorías internas aleatorias y sin previo aviso, para determinar si los procesos se realizan según lo indicado y detectar los errores a tiempo para darle solución o aprovechar las oportunidades que se presenten.

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

La información recopilada debe conciliarse con las diferentes fuentes, en caso de existir inconsistencias se debe corroborar con las personas encargadas y documentar la razón de la inconsistencia.

Propuesta

Misión y Visión

Misión Actual: Unificar e igualar sin importar las diferencias sociales o económicas, trabajar con el objetivo de inspirar, para anhelar lo mejor de sus metas.

Propuesta

- ✓ Inspirar a los jóvenes, de forma equitativa sin importar diferencias sociales y económicas; con la práctica del deporte para unificarlos y trabajar con ellos en el logro de sus metas personales.
- ✓ Inspirar a los jóvenes para que sin importar diferencias sociales y económicas trabajen en el logro de sus metas.
- ✓ Integrar a los jóvenes de cualquier estrato social y económico para que trabajen en el logro de sus objetivos.
- ✓ Inspirar a la juventud para que sin importar diferencias sociales y económicas luchen por lograr sus metas.
- ✓ Crear una disciplina en los jóvenes para que logren cumplir sus metas.

Opción Aceptada

Inspirar a los jóvenes, de forma equitativa sin importar diferencias sociales y económicas; con la práctica del deporte para unificarlos y trabajar con ellos en el logro de sus metas personales.

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa

Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

Visión Actual: La natación como instrumento de formación personal, cultura y salud a través del deporte, no sólo es considerada diversión o negocio, sino una disciplina.

Propuesta

- ✓ Ser el instrumento de formación integral para los jóvenes.
- ✓ Ser, mediante el deporte de la Natación, un instrumento integral de formación personal, cultural y saludable.
- ✓ Ser, por medio de la Natación, un instrumento integral que permita la formación disciplinaria a nivel personal, cultural y de la salud.

Opción Aceptada

Ser, por medio de la Natación, un instrumento integral que permita la formación disciplinaria a nivel personal, cultural y de la salud.

Perfiles profesionales:

Administrador

Profesional en Administración de Negocios

- ✓ Título de Bachiller Universitario
- ✓ Experiencia laboral de 2 años

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

- ✓ Su objetivo es el de dirigir y controlar las actividades diarias administrativas y operativas de la institución.
- ✓ Supervisar el trabajo de las áreas administrativas, instructores y mantenimiento.
- ✓ Supervisar las compras y salidas de dinero, mediante sistemas de control como las órdenes de compra.
- ✓ Control de los balances de efectivo disponibles para la operación de la entidad, de forma que se pueda cumplir con las obligaciones o deudas.
- ✓ Supervisar que los documentos sean entregados para la contabilidad de forma puntual.
- ✓ Supervisar que las labores de limpieza y mantenimiento se realicen de forma y en tiempos adecuados.
- ✓ Responsable del pago de planilla y de la entrega de los comprobantes correspondientes.
- ✓ Responsable de la presentación de las planillas INS/CCSS de garantías y obligaciones laborales.
- ✓ Controlar las vacaciones del personal.
- ✓ Responsable de realizar los pagos de cuentas por pagar relacionadas al diario operar.

Asistente/Recepcionista:

- ✓ Secundaria completa
- ✓ Experiencia 6 meses, no indispensable.
- ✓ Atender llamadas y facilitar información tanto a los clientes externos como a los internos.
- ✓ Controlar la asistencia de los colaboradores.

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa

Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

- ✓ Recibir y direccionar información, consultas, quejas y comunicados a las personas correspondientes.
- ✓ Controlar la asistencia de los socios a las instalaciones y lecciones.

Entrenador

- ✓ Profesional en el área de la salud y preparación física
- ✓ Conocimientos avanzados y experiencia en la disciplina de la natación.
- ✓ Experiencia de dos años
- ✓ Responsable de instruir a los socios en la forma en que se deben realizar las actividades físicas.
- ✓ Cuidar que las personas no sufran daños físicos durante los entrenamientos.

Contador

- ✓ Profesional en el área de la Contabilidad, al menos debe contar con un Bachillerato universitario y estar incorporado al colegio profesional correspondiente.
- ✓ Experiencia de dos años.
- ✓ Realizar la contabilidad de la institución mensualmente.
- ✓ Revisar los consecutivos de documentos legales utilizados.
- ✓ Entrega información financiera-contable cada mes.
- ✓ Realizar las declaraciones tributarias correspondientes al giro de la institución.

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa

Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

La Asociación ya cuenta con personal, en el área de entrenadores las personas encargadas de instruir a los asociados en las actividades deportivas están capacitadas para la función que desempeñan, además que cumplen con los requisitos indispensables para el desarrollo de sus funciones.

En el caso de las labores administrativas, todas son realizadas por una misma persona, la recepcionista, además de las labores de atención a los socios se encarga de realizar pagos de servicios públicos y proveedores, del pago de las planillas, coordinar el mantenimiento de las instalaciones, entre otras labores.

La Asociación no pretende prescindir de la persona encargada hasta el momento, más al contrario, basado en la relación de confianza que existe, pretende que sea esta persona la encargada de la administración en sí, y agregar al equipo de trabajo quien desempeñe las funciones de recepción y apoyo administrativo. Sin embargo, esta persona no cumple con los requerimientos académicos, por lo que se recomienda una capacitación pronta en esta área.

Las prácticas administrativas que se desarrollan actualmente necesitan cambiarse y controlarse, así también adoptarse nuevas prácticas necesarias para que el control sea efectivo.

Dentro de las actividades observadas se encuentran:

- ✓ La recepcionista es la encargada de hacer las compras menores, éstas se pagan mediante cheque cuando así lo permite el proveedor.
- ✓ La presentación de planillas del INS y CCSS están bajo la responsabilidad de la recepcionista, con apoyo del Tesorero, quien no forma parte de la planilla.

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa

Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

- ✓ Los cheques están en custodia de la recepcionista y es esta misma persona quién los confecciona, sin embargo los encargados de firmarlos son el Presidente y el Tesorero de la Junta Directiva, firman de forma mancomunada.
- ✓ Existe control del ingreso y salida de los colaboradores.
- ✓ Los pagos de planilla se hacen mediante cheque, pero no se entrega al empleado ningún comprobante que desglose el detalle del pago.
- ✓ No hay un lugar adecuado para custodiar los documentos legales como recibos de dinero y cheques.
- ✓ El área de recepción no tiene acceso restringido a las personas ajenas a la asociación.

Control Interno

Dentro de las operaciones normales en una organización debe siempre existir controles que aseguren las buenas prácticas y que controlen y eviten errores o fraudes. En este caso específico tenemos una notoria falta de control y es debido al exceso de funciones centradas en una persona.

Se deben aplicar controles cruzados en diferentes procesos para dar transparencia:

Las planillas, son canceladas por medio de cheque, este documento debe ser siempre firmado por 2 personas autorizadas, que cuenten con el soporte necesario para comprobar que el pago es correcto.

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa

Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

Deben entregarse a los colaboradores una boleta de pago, que indique salario bruto, rebajos y salario neto, además debe ser firmado por el empleado dando su conformidad con el mismo.

Las claves utilizadas para la presentación de las planillas del INS y CCSS deben estar en poder de 2 personas encargadas de su presentación, sin embargo siempre debe estar esta información disponible en caso de que se ausente la persona encargada.

Es importante disponer de un espacio seguro, al que no todo el mundo tenga acceso, como una caja fuerte, donde sean guardados documentos legales, facturas, recibos, cheques y dineros. Además siempre debe darse de forma periódica la revisión física de los consecutivos de estos documentos.

Con respecto a las compras se debe implementar el uso de las órdenes de compra, estos documentos deben ser llenados por el solicitante y autorizados por una persona con la autoridad de aprobar compras.

El control de vacaciones es importante, cada aprobación de vacaciones o permiso debe darse mediante una acción de personal o boleta donde se indique el tiempo disfrutado, el saldo, quien solicita y quien aprueba. Estos documentos se guardan en el expediente de cada empleado, además se le entrega cada 6 meses un estado de vacaciones a cada empleado para que esté enterado y firme conformidad.

El control de los tiempos de entrada y salida son importantes para medir el tiempo laborado, tanto para control como para el cálculo de salario.

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

Con la inclusión de una persona de apoyo a la entidad debe organizarse para que la atención al cliente tanto interno como externo sea eficaz y rápida.

Es importante recalcar que para que exista una auditoría interna, y diaria debe separarse las funciones de quien hace y quien revisa, esto asegura que los errores sean detectados de forma oportuna y además que se detecte a tiempo cualquier anomalía y sea abordada de inmediato.

Conclusiones

La Asociación Deportiva de Natación de Santa Ana es una entidad pequeña, sin embargo tiene ambiciosas metas a futuro, tiene además la idea clara de cómo debe empezar ahora para que en unos años pueda lograr esas metas.

Es enriquecedor conocer personas que trabajan por el bien de los demás, en ocasiones estas personas no están académicamente preparadas aunque cuenten con toda la intención y el espíritu para hacerlo. Lo importante es darse cuenta cuáles son las deficiencias que existen y pensando en un bien más grande tomar la decisión de emprender acciones para superar los obstáculos.

La asociación no tiene plasmado cuál es su objetivo, en este proyecto se determinó qué es lo que desean hacer y para qué fin trabajan. Se determinó además una Visión y una Misión que fue aceptada por la Junta Directiva, ya que las que tenían no eran adecuadas y no explicaban lo necesario.

Se determinó una sobrecarga de funciones considerable en el encargado de recepción, atención al cliente y administrador, por lo que se recomendó una contratación de apoyo.

Además, se reconoció una fuerte necesidad de capacitación, ya que cuentan con personal de confianza, para que estas personas realicen sus funciones a cabalidad se debe solventar esta necesidad.

Otro hallazgo es la falta de control interno, basados en la confianza se realizan las labores sin controles necesarios, si bien es cierto la confianza es muy importante, está siempre debe ser respaldada por procedimientos y controles.

Recomendaciones

Luego de analizar de forma interna la asociación como una organización se determinan varios puntos en los que se debe trabajar y realizar cambios internos. Es necesaria una contracción para disminuir la presión y el exceso de funciones en el encargado.

El encargado debe dejar de lado las funciones misceláneas y de recepción a la nueva persona para dedicar su tiempo a funciones más de administración.

La capacitación es una necesidad importante, la falta de preparación académica en los recursos y el interés de conservarlos obliga a que se realicen capacitaciones en el tema de administración básica, control interno, inventarios, contabilidad básica, al menos.

Se recomienda la aplicación de los controles internos mencionados anteriormente, estos son básicos pero, son necesarios para cambiar la cultura organizacional y establecer los procedimientos como parte de la empresa.

En lo que concierne al recurso humano es importante contar con respaldos firmados de los pagos de las planillas y la aceptación por parte de los empleados.

Además para las compras regulares y especiales contar con proceso de solicitud y aprobación por personas diferentes para dar validez a los pagos que se van a realizar. De igual forma contar con varias ofertas de los servicios para comparar.

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

Además de implementar los cambios es importante mantener los procedimientos y no pasar por encima de ellos ante cualquier situación, también se deben hacer evaluaciones de los resultados para determinar si se hacen ajustes para que el objetivo se cumpla.

Estructura Administrativa Para La Asociación Deportiva de Natación de Santa Ana

Gabriela Elizondo, ULACIT

2013

Bibliografía

America Psychological Association. (2010). *Publication manual of the American Psychological Association (6th Ed.)*. Washington, D.C.: Author

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2007). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1994) *Administración Una Perspectiva Global*. México: McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V.

Project Management Institute, Inc. (2008). *Guía De Los Fundamentos Para La Dirección De Proyectos (Guía Del Pmbok®)*. Pennsylvania, E.U: Book Editor, PMI Publications Cuarta edición.