

Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo de la Asociación de Personal
Administrativo de la Universidad Industrial de Santander ARPAUIS

Laura Natalia Buitrago Turca

Trabajo de Grado para Optar el título de ingeniero industrial

Director

María Del Pilar Diaz Jaimes

Magister en Ingeniería Industrial

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2021

Dedicatoria

Especialmente a mi mami por su apoyo incondicional, paciencia y motivación a ser cada día mejor.

A mi papi, hermano y hermana por siempre estar presentes y dispuestos para mí.

A la selección femenina de Futsala por acogerme durante mi vida universitaria, por permitirme conocer a grandes personas y por dejarme a las mejores amistades, que se convirtieron en familia.

Laura Natalia Buitrago Turca

Agradecimientos

A la Universidad Industrial del Santander por permitirme ser parte de tan importante institución

*A todos aquellos profesores, amigos y compañeros que estuvieron presentes durante mi formación
académica*

Laura Natalia Buitrago Turca

Tabla de Contenido

Introducción	14
1. Generalidades del proyecto.....	17
1.1. Descripción de la empresa	17
1.2. Planteamiento del problema.....	17
1.3. Objetivos	19
1.3.1. Objetivo general.....	19
1.3.2. Objetivos específicos	19
1.4. Alcance del proyecto.....	19
2. Marco de referencia	20
2.1. Marco de antecedentes.....	20
2.2. Marco Teórico.....	22
2.2.1. Entidad Asociativa sin ánimo de lucro (EASAL).....	22
2.2.2. Proceso.....	22
2.2.3. Mejoramiento de procesos	23
2.2.4. Mapa de procesos.....	23
2.2.5. Procesos directivos.....	24
2.2.6. Procesos operativos.....	24
2.2.7. Procesos de apoyo.....	24
2.2.8. Matriz DOFA	25
2.2.9. Perfil de capacidad interna (PCI).....	25
2.2.10. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)	26

2.2.11.	Indicadores de Gestión.....	26
2.2.12.	Manual de funciones.....	27
2.2.13.	Manual de procedimientos.....	27
2.2.14.	Diagrama de causa-efecto.....	28
2.2.15.	Marketing social.....	28
2.2.16.	Estudio de mercado.....	29
3.	Desarrollo metodológico.....	29
3.1.	Diagnóstico.....	30
3.2.	Formulación del plan de mejoramiento.....	31
3.3.	Implementación.....	32
3.4.	Evaluación de resultados.....	34
4.	Resultados del diagnóstico.....	35
4.1.	Descripción de la empresa.....	35
4.1.1.	Generalidades.....	35
4.1.2.	Ubicación.....	35
4.1.3.	Servicios Prestados.....	35
4.1.4.	Funcionamiento.....	36
4.2.	Metodología de Diagnóstico.....	36
4.2.1.	Descripción de la metodología.....	37
4.2.1.1.	Fase I Conocimiento general (inmersión inicial).....	37
4.2.1.2.	Fase II Recolección de información.....	37
4.2.1.3.	Fase III Organización de datos.....	38
4.2.1.4.	Fase IV Análisis de datos.....	38

4.3.	Desarrollo del diagnóstico	39
4.3.1.	Fase I Conocimiento general (inmersión inicial).....	39
4.3.2.	Fase II Recolección de Información	39
4.3.2.1.	Recolección de información cualitativa.....	39
4.3.2.2.	Recolección de información cuantitativa.....	44
4.3.2.3.	Factores externos.	44
4.3.3.	Fase III Aplicación de instrumentos de análisis	47
4.3.4.	Fase IV Análisis de datos.....	52
4.3.4.1.	Análisis Cualitativo.....	52
4.3.4.2.	Análisis cuantitativo.....	55
4.3.4.3.	Construcción y presentación de conclusiones del diagnostico	58
5.	Formulación del plan de mejoramiento	59
5.1.	Propuesta 1: Instauración de filosofía organizacional	61
5.2.	Propuesta 2: Establecer en los estatutos los lineamientos base para que la asociación diseñe un plan de gestión	62
5.3.	Propuesta 3: Creación de mapa de procesos	62
5.4.	Propuesta 4: Caracterización de los procesos	63
5.5.	Propuesta 5: Manual de funciones	64
5.6.	Propuesta 6: Estudio de mercados	65
5.7.	Validación y retroalimentación de las actividades de mejora.....	65
6.	Implementación.....	66
6.1.	Propuesta 1: Redacción de Misión y visión.....	66

6.2.	Propuesta 2: Establecer en los estatutos el los lineamientos base para que la asociación diseñe un plan de gestión.	69
6.3.	Propuesta 3: Creación de mapa de procesos.....	74
6.4.	Propuesta 4: Caracterización de los procesos.....	75
6.5.	Propuesta 5: Manual de funciones.....	78
6.6.	Propuesta 6: Estudio de mercados.....	81
6.6.1.	Objetivo principal.....	81
6.6.2.	Objetivos específicos.....	81
6.6.3.	Necesidades de información.....	82
6.6.4.	Diseño de investigación.....	83
7.	Evaluación de resultados.....	87
7.1.	Sistema de indicadores.....	87
7.2.	Cuantificación de resultados.....	92
8.	Socialización del plan de mejoramiento.....	98
9.	Conclusiones.....	100
10.	Recomendaciones.....	101
	Referencias Bibliográficas.....	103

Lista de Tablas

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos	16
Tabla 2. Metodología de Diagnóstico	36
Tabla 3. Matriz PCI.....	48
Tabla 4. Valores financieros.....	50
Tabla 5. Número de asociados	50
Tabla 6. Matriz POAM.....	51
Tabla 7. Cuantificación de factores.....	52
Tabla 8 . Análisis DOFA.....	53
Tabla 9 . Indicadores financieros	55
Tabla 10. Descripción general de las propuestas postuladas para el plan de mejoramiento...	60
Tabla 11. Plan de trabajo propuesta 1	61
Tabla 12. Plan de trabajo propuesta 2	62
Tabla 13. Plan de trabajo propuesta 3	63
Tabla 14. Plan de trabajo propuesta 4	63
Tabla 15. Plan de trabajo propuesta 5	64
Tabla 16. Plan de trabajo propuesta 6	65
Tabla 17. Formato de diagnostico	70
Tabla 18. Características de logros	71
Tabla 19. Formato de planteamiento de logros	73
Tabla 20. Formato de caracterización de procesos	76
Tabla 21. Cargos Identificados.....	78
Tabla 22. Formato del manual de funciones y responsabilidades.....	80

Tabla 23. Formato de indicadores	88
Tabla 24. Sistema de indicadores	88
Tabla 25. PCI Después	94
Tabla 26. Cuantificación de factores después	96

Lista de Figuras

Figura 1. Esquema metodológico.....	30
Figura 2. Diagrama Ishikawa	59
Figura 3. Organigrama	69
Figura 4. Mapa de procesos	75
Figura 5. Fortalezas Antes – Después	97
Figura 6. Debilidades Antes - Después.....	97
Figura 7. PCI Antes - Después.....	98
Figura 8. Socialización del proyecto a la junta directiva.	99

Lista de Apéndices

Los apéndices están adjuntos y puede visualizarlos en base de datos de la biblioteca UIS

Apéndice A. Caracterización de procesos ARPAUIS

Apéndice B. Manual de funciones y responsabilidades ARPAUIS

Resumen

Título: Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo de la Asociación de Personal Administrativo de la Universidad Industrial de Santander ARPAUIS*

Autor: Laura Natalia Buitrago Turca**

Palabras Clave: Procesos, Estandarización, Indicadores, Plan de mejoramiento.

Descripción: El presente documento es un proyecto de grado enfocado en el diseño e implementación de un plan de mejoramiento para los procesos misionales y de apoyo que han sido identificados en la Asociación de Personal Administrativo de la Universidad Industrial de Santander ARPAUIS.

Para dar cumplimiento al objetivo general, se lleva a cabo una etapa de diagnóstico, la cual inicia con la recolección de información por medio de observación, entrevistas y revisión documental, luego se procede a la organización y análisis cualitativo, cuantitativo y de factores externos, lo que permite determinar la situación actual de la asociación. Posteriormente se crea un plan de mejora, que incluye la instauración de una filosofía organizacional, mapa de procesos, caracterización de procesos, manual de funciones y estudio de mercado. Luego de presentar cada una de las propuestas a la Junta Directiva de la asociación y ser aprobadas, se da inicio con la ejecución y desarrollo de las mismas.

Se formulan indicadores que permiten medir el porcentaje de instauración de cada una de las propuestas de mejora y evaluar el impacto que estas tuvieron dentro de los procesos de la asociación. En consecuencia, se evidencia un aumento de 37,95 puntos porcentuales en la evaluación de la matriz PCI, fortaleciendo en gran medida la capacidad directiva de la asociación. Finalmente se realiza la respectiva socialización del proyecto ante la asociación, además de transmitir las conclusiones y recomendaciones.

*Trabajo de grado

**Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: María del Pilar Díaz, Magister en Ingeniería Industrial.

Abstract

Title: Improvement of missionary and support processes in the Administrative Personnel Association of the Universidad Industrial de Santander ARPAUIS*

Author: Laura Natalia Buitrago Turca**

Key Words: Processes, Standardization, Indicator, Improvement plan

Description: The present document is a degree project focused on the design and implementation of an improvement plan for missionary and support processes that have been identified in the Administrative Personnel Association of the Universidad Industrial de Santander ARPAUIS.

A diagnostic stage is carried out to comply with the general objective, which begins with the collection of information through observation, interviews and documentary review. Then, it proceeds with the organization and qualitative, quantitative and external factors analysis, which allows to determine the current situation of the association. Subsequently, an improvement plan is created, which includes the establishment of an organizational philosophy, process map, characterization of processes, function manual and market study. After presenting each one of the proposals to the Board of Directors of the association and being approved, the execution and development of the same begins.

Indicators are formulated to allow measuring the percentage of establishment of each of the improvement proposals and evaluating the impact they had within the association's processes. Consequently, there is evidence of an increase of 37.95 percentage points in the evaluation of the PCI matrix, greatly strengthening the management capacity of the association.

Finally, the respective socialization of the project is carried out before the association, in addition to transmitting the conclusions and recommendations

*Bachelor Thesis

**Physic-Mechanics Engineering. Industrial & Business Studies Department. Director: Maria Del Pilar Díaz, Master of Industrial Engineering

Introducción

En la actualidad, todas las organizaciones deben identificar los procesos involucrados en su funcionamiento, además de reconocer cuales poseen más relevancia a la hora de crear valor, generar mejoramiento y conseguir ser más competitivos en el mercado. En este entorno, es donde surge la metodología de mejoramiento de los procesos, para lograr que día a día, las organizaciones gocen y se beneficien de sus procesos mejorados, consiguiendo hacerlos más eficaces y eficientes de este modo adquirir una mayor velocidad de respuesta a las necesidades de su población objetivo.

Aquellas organizaciones que dirigen su interés en la mejora de sus procesos cuentan con una estrategia integral orientada a la innovación continua, que les permite ofrecer a sus usuarios confiabilidad, además de convertir amenazas en oportunidades que a su vez favorecen al mantenimiento y crecimiento de las mismas.

ARPAUIS es una entidad sin ánimo de lucro adscrita a la Universidad Industrial de Santander, con más de 30 años de antigüedad, la cual busca brindar servicios de esparcimiento y recreación principalmente a sus asociados, pero también a la población en general.

En relación a lo anterior, se ubica un proyecto en la asociación el cual parte de la necesidad de mejorar sus procesos, crecer y mantenerse en el tiempo y comprende una etapa de diagnóstico en el que identificó la carencia de conceptos fundamentales y planes de gestión, así como la estandarización y utilización de herramientas para la toma de decisiones.

En consecuencia se formula un plan de mejoramiento que responda a las problemáticas identificadas e incida positivamente en la dirección y por lo tanto en la satisfacción de usuarios que acuden a la asociación en busca de tiempo de esparcimiento. Además se pretende apoyar tanto a la junta directiva como a sus colaboradores, en la gestión organización y coordinación de las actividades por medio de la implementación de herramientas propias de la ingeniería industrial.

Es así como el propósito fundamental del proyecto es apoyar a la asociación en el mejoramiento de sus procesos misionales y de apoyo, junto con los miembros de la junta directiva, los colaboradores de la organización y la tutoría del tesorero con la finalidad de transformar a la asociación en una entidad que preste los servicio en pro de la satisfacción de sus usuarios, que contenga procesos eficientes, una mejor organización y control de las diferentes y que promueva el mejoramiento continuo soportado además en herramientas que permitan la toma de decisiones basadas en la información.

Tabla de cumplimiento de objetivos**Tabla 1.***Cumplimiento de objetivos*

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos misionales y de apoyo de ARPAUIS.	Capítulo 4
Formular un plan de mejoramiento para los procesos evaluados a partir del resultado del diagnóstico.	Capítulo 5
Implementar las propuestas de mejora que hayan sido aprobadas por la junta directiva de ARPAUIS.	Capítulo 6
Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita determinar el impacto de las propuestas de mejora implementadas.	Capítulo 7
Socializar ante la junta directiva de ARPAUIS los resultados derivados de la implementación del plan de mejoramiento	Capítulo 8

1. Generalidades del proyecto

1.1. Descripción de la empresa

La asociación recreativa de personal administrativo UIS “ARPAUIS” es una entidad sin ánimo de lucro que brinda servicios para actividades de sano esparcimiento a sus asociados los cuales pueden ser los empleados y trabajadores administrativos de la UIS, UISALUD, FAVUIS, entidades o asociaciones conexas a la UIS y los pensionados y jubilados que hayan prestado sus servicios en alguna de estas entidades; con el fin de fomentar la recreación, el deporte, los lazos de amistad y compañerismo de sus asociados y sus familias.

1.2. Planteamiento del problema

La Asociación Recreativa del Personal Administrativo de la UIS ARPAUIS es una asociación sin ánimo de lucro que cuenta con más de 30 años de trayectoria. Su objetivo principal es brindar espacios de esparcimiento y recreación a sus asociados en donde su principal activo y atractivo es la sede campestre PRADOSOL.

Aunque la asociación de algún modo se ha mantenido en el tiempo, esta no cuenta con un adecuado direccionamiento de tipo estratégico y los estatutos por los cuales se rigen no están actualizados.

Las actividades que se llevan a cabo dentro de la asociación poseen un carácter netamente empírico a excepción de las labores de la contadora. No tienen establecido un mapa de procesos y por lo tanto sus procesos no están caracterizados, no posee ningún tipo de gestión de compras, talento humano o mercadeo. Todos los anteriores aspectos conllevan, a que la asociación funcione de manera desorganizada y no se logran diferenciar claramente los cargos ni actividades, lo que da pie a reprocesos o a la ausencia del desarrollo de actividades necesarias.

Por otro lado, la falta de gestión en las áreas como servicio al cliente o mercadeo se ve reflejada en el número de asociados, el cual a través de los años se ha venido disminuyendo poco a poco y actualmente representa solo un 5% de la población objetivo; saber con certeza qué necesidades poseen los asociados y cuáles puede satisfacer la asociación es esencial para mantenerla a flote y procurar su crecimiento, ya que ésta depende directamente de sus asociados.

El desarrollo de este proyecto consiste en diseñar, documentar y mejorar los procesos de apoyo y misionales de ARPAUIS, atendiendo a su necesidad de actualizarse, poseer procesos eficientes, mejorar la calidad del servicio y darse a conocer en la comunidad, para así; entender y satisfacer las necesidades de sus actuales asociados y posteriormente captar asociados nuevos a ARPAUIS.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

- Formular e implementar un plan de mejoramiento para los procesos misionales y de apoyo de la Asociación Recreativa de Personal Administrativo UIS – ARPAUIS.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos misionales y de apoyo de ARPAUIS.
- Formular un plan de mejoramiento para los procesos evaluados a partir del resultado del diagnóstico.
- Implementar las propuestas de mejora que hayan sido aprobadas por la junta directiva de ARPAUIS.
- Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita determinar el impacto de las propuestas de mejora implementadas.
- Socializar ante la junta directiva de ARPAUIS los resultados derivados de la implementación del plan de mejoramiento.

1.4. Alcance del proyecto

El presente proyecto se desarrolla gracias al convenio establecido entre la Asociación Recreativa de Personal Administrativo de la Universidad industrial de Santander (ARPAUIS) y la Universidad Industrial de Santander, con el propósito de mejorar los procesos misionales y de apoyo de la asociación.

Para dar cumplimiento a dicho propósito, se ejecutaron un conjunto de actividades establecidas por una estructura metodológica, que van desde la aplicación de instrumentos de diagnóstico hasta el planteamiento e implementación de propuestas de mejora acordes a los hallazgos del diagnóstico.

No obstante, la situación de salud pública derivada de la pandemia del COVID-19 representó un factor limitante en cuanto al cronograma en la etapa de implementación de las propuestas, ya que la asociación se vio obligada a suspender temporalmente sus actividades, tanto de su sede administrativa como de su sede recreativa y esto generó la necesidad de modificar el cronograma de implementación del proyecto para poder llevar a cabo todas las actividades propuestas.

2. Marco de referencia

2.1. Marco de antecedentes

Neidy Johaira García Ruíz y Leidis Yaneth Pardo Balvuela (García, N & Pardo, Y, 2017) en su proyecto nombrado “Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo en la Fundación Albeiro Vargas & Ángeles Custodios” para optar por el título de ingenieras industriales en la Universidad Industrial De Santander, analizan los procesos involucrados en el funcionamiento de la fundación y se concluye que la organización carece de una estructura documental sólida y organizada de la cual se pueda partir para iniciar el proceso de mejoramiento.

Dentro del plan ejecutado en la fundación, el reconocimiento y posteriormente la debida caracterización de sus procesos, se posicionan como base del proyecto desarrollado; puesto que de ahí se deriva la realización de toda la estructura documental y organizacional, y esto permitió a la fundación satisfacer con claridad necesidades, prioridades y metas organizacionales.

ARPAUIS posee características similares el proceso realizado en la fundación, específicamente en la ausencia de identificación y documentación de los procesos; y esta documentación se basó

en una jerarquización e implementación de: manuales, procedimientos, guías, instructivos y protocolos, formatos y registros, y posteriormente la estandarización de toda la estructura que servirá como guía en el desarrollo de nuestro proyecto.

Por otro lado en el proyecto titulado “Mejoramiento de los procesos directivos, operativos y de apoyo en la fundación colombo alemana -Volver a sonreír-” realizado por Diana Paola Barón León y Diana Paola Pinzón Méndez (Barón, D & Pinzón, D, 2019), para obtener el título de ingenierías industriales de la Universidad industrial De Santander, se llevó a cabo un estudio de fuentes primarias, secundarias y revisión bibliográfica con la finalidad de conocer la situación inicial de los diferentes procesos de la fundación “Volver a sonreír”; para la organización y el análisis de dicha información se utilizaron las herramientas: matriz DOFA, entrevistas , evaluación en condiciones iniciales e indicadores de eficacia, entre otros.

La estructura con la cual se realizó el diagnóstico de la organización es la que resulta interesante implementar en nuestro proyecto ya que se logran identificar los puntos clave a trabajar, la causa raíz de las dificultades en cada proceso y así mismo las herramientas ideales para realizar las mejoras.

Por último en el proyecto titulado “Diseño de un modelo de mejoramiento continuo en la prestación del servicio aplicando a la cooperativa de educadores - CANAPRO” realizado por Mónica Delgado Hernández, Wendy Yurany Parra Carreño y Andrea Verónica Suarez Pinilla (Delgado, M, Parra, W. & Suárez, A., 2015) , para optar por el título de Especialistas en Gerencia Integral de la Calidad de la Universidad Sergio Arboleda sede Bogotá, se encontró un modelo de mejoramiento continuo que pretende la optimización en la prestación de los servicios y fidelización de los actuales asociados de la cooperativa CANAPRO O.C de la ciudad de Tunja, Boyacá.

Este proyecto en su etapa inicial realiza el respectivo análisis de la situación actual y de la prestación de los servicios, y con esta actividad se obtuvo la identificación de dificultades tanto en la transmisión de información como en el contacto con sus asociados. En el proceso de investigación que desarrolla este proyecto, se identifica una ruta con las pautas y estándares necesarios para obtener la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

La parte de más relevancia y de más interés para nuestro proyecto es la del establecimiento de una política de administración del servicio en donde se da respuesta a diferentes falencias que se encontraron, y con esta política se construyó gradualmente una estrategia de servicio para la organización, que a su vez permitió una retroalimentación constante sobre la prestación del servicio de la Cooperativa.

2.2. Marco Teórico

A continuación, se presenta la base conceptual de los fundamentos teóricos aplicados en el desarrollo del proyecto con el fin de contextualizar los métodos, metodologías, herramientas y demás referencias que apoyan cada etapa del trabajo a realizar.

2.2.1. Entidad Asociativa sin ánimo de lucro (EASAL)

Son las cooperativas y demás entidades del sector solidario, en las cuales los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creadas con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2020).

2.2.2. Proceso

“Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y

actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs)” (Mallar, 2010) . Si se parte de esta definición, se puede decir que el proceso tiene como objeto la transformación de entradas por medio de actividades que generan valor y que contribuyen a alcanzar un objetivo establecido que se convierte en la salida o un producto. O según ICONTEC: “Proceso es el conjunto de actividades, interrelacionadas o que interactúan, que transforma elementos de entrada en resultados. (INCONTEC, 2013).

2.2.3. Mejoramiento de procesos

El avance tecnológico, la competitividad, la disminución de costos, la satisfacción de clientes existentes con estándares de calidad cada vez más altos de los productos y/o servicios; han generado a través de los años un camino de excelencia e innovación que logran mejorar el rendimiento de las organizaciones, con la ayuda de mecanismos y herramientas que logran relacionar las actividades, eliminando las barreras que impedían el flujo de información entre las diferentes dependencias. (Ortiz, N. y Serrano, L., 2012) afirman:

Mejorar un proceso consiste en transformar, varias o todas las actividades operativas que lo componen, de tal forma que se alcance un rendimiento superior en términos de eficiencia, flexibilidad o calidad, generando procesos menos complejos con un mayor valor agregado para la empresa (p.16).

2.2.4. Mapa de procesos

Un mapa de procesos es un diagrama de valor que representa, a manera de inventario gráfico, los procesos de una organización en forma interrelacionada.

el mapa de procesos permite contar con una perspectiva global-local, ubicando cada proceso en el marco de la cadena de valor. Simultáneamente relaciona el propósito de la organización con

los procesos que lo gestionan, de modo que sirve también como herramienta de aprendizaje para los trabajadores (Universidad de Cádiz, 2007)

2.2.5. *Procesos directivos*

Toda su actividad se basará en la información que llega sobre el funcionamiento general de la empresa (...) la función directiva se centrará en crear el ambiente adecuado, y hacer todo lo necesario para que los miembros de la organización contribuyan con su esfuerzo a lograr los objetivos de la empresa. El objetivo de la función directiva es conseguir la máxima eficiencia y eficacia en la organización (SCRIIBD, 2014).

2.2.6. *Procesos operativos*

“El proceso operativo, el segundo paso más importante en la cadena genérica de valor interno, es en el que se produce y se entrega a los clientes los productos y servicios existentes. Este ha sido históricamente el centro de los sistemas de medición de la actuación de la mayoría de las organizaciones (...) El proceso operativo, en cambio, representa la onda corta de la creación de valor, en la que las empresas entregan productos y servicios existentes a los clientes” (Kaplan, R. S., & Norton, D. P., 2009). Gracias a lo anterior, existe una tendencia a que las empresas no obvien la necesidad de tener una medición constante del nivel de satisfacción, tengan un continuo seguimiento de las necesidades y expectativas, así como formas de comunicación efectivas que le permitan poseer una gran cantidad de información de sus clientes.

2.2.7. *Procesos de apoyo*

Brindan soporte suministrando recursos, servicios e información para el cumplimiento de la misión institucional y del funcionamiento de los procesos misionales. En otras palabras, como su mismo nombre lo indica, apoyan los procesos operativos de la Fundación y son los que proporcionan los medios (recursos). Sin este tipo de procesos los demás no podrían realizarse de

manera correcta, ya que estos definen principalmente la gestión de todas las áreas de la empresa (Ciencias, F, 2017).

2.2.8. Matriz DOFA

La matriz DOFA es una herramienta que permite comparar la información obtenida del análisis interno (PCI) y del externo (POAM), para crear estrategias que conduzcan al desarrollo óptimo de sus recursos. Como método complementario de selección de los factores claves que se seleccionaron con el análisis de perfil interno y externo, los cuales fueron seleccionados debido a que tuvieron la calificación y el impacto más significativos, para así lograr extraer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que afectan de manera más considerable a la organización. El análisis DOFA ayuda a determinar si la empresa está capacitada para acoplarse a las tendencias del medio. Dicho análisis le permitirá a la empresa formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de sus amenazas.

El objetivo entonces, es determinar el potencial de competitividad que tiene la empresa identificada en su zona de estudio, tanto desde el punto de vista del análisis externo (oportunidades y amenazas), como del análisis interno (fortalezas y debilidades) (Gómez, 2015).

2.2.9. Perfil de capacidad interna (PCI)

El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrado en él todos los factores que afectan su operación corporativa” (Humberto, 1997). Esta evaluación ayudará a esclarecer los factores que afectan la Fundación, de modo que ayuda a determinar qué procesos necesitan ser reforzados o fortalecidos y así mismo buscar las estrategias de mejora.

Se analizan 5 categorías: La capacidad Directiva, la capacidad competitiva (o de mercado), la capacidad Financiera, la capacidad tecnológica (producción), la capacidad del Talento Humano.

Se trata de calificar en qué grado se encuentran las fortalezas y debilidades en cada uno de los recursos internos de la empresa dándole nivel de bajo medio o alto.

2.2.10. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

La matriz de evaluación de factores externos “es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma” (Humberto, 1997).

Se analizan 5 categorías: Factores económicos, factores políticos, factores sociales, factores tecnológicos, factores geográficos.

El examen del medio es pues el primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de una empresa. En esta etapa inicial del proceso de dirección estratégica es necesario enumerar todos los eventos y tendencias presentes en el entorno.

2.2.11. Indicadores de Gestión

El nivel de desempeño que pueda llegar a poseer una organización depende en gran medida de los indicadores de gestión con los que cuente la misma. Esto, dado que los indicadores permiten ordenar y estructurar los aspectos claves de negocio para así tener un referente de lo que la empresa debe lograr, al mismo tiempo que contribuyen en la toma de decisiones efectivas. Lo anterior, mediante el control y seguimiento de los mismos en donde se pueda identificar y generar información clave acerca del funcionamiento y los factores esenciales de la empresa (Gaytán, 2019).

Igualmente, las mediciones de los indicadores deben ser relevantes y útiles (pertinentes), deben reflejar fielmente el comportamiento de las variables (precisas), generar resultados que estén disponibles en el tiempo adecuado para que se pueda corregir o prevenir (oportunas), deben tener una proporcionalidad y racionalidad entre los costos incurridos y los beneficios (económicas). Así, se distinguen indicadores de eficacia en donde se busca establecer el cumplimiento de planes y programas evaluando la oportunidad y cantidad; de eficiencia que se enfocan en el control de los recursos, evaluando la relación de estos con el grado de aprovechamiento que se les da; de efectividad en donde se mide que, en el tiempo y con los costos adecuados se logren los resultados programados (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012).

2.2.12. Manual de funciones

El Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales es una herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de las instituciones públicas; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos. Es, igualmente, insumo importante para la ejecución de los procesos de planeación, ingreso, permanencia y desarrollo del talento humano al servicio de las organizaciones públicas (Función Pública, 2020).

2.2.13. Manual de procedimientos

Un manual de procedimientos es un documento que brinda información respecto a las distintas operaciones que realiza una organización, empresa o un departamento específico de ella. Es preparado por la misma institución u organización donde es utilizado y presenta su información de forma detallada, ordenada, sistematizada y comprensible.

Está diseñado como una herramienta administrativa de uso cotidiano, ya que permite orientar el desempeño del trabajador ante cualquier duda. Por otro lado, también es instrumento que facilita el control interno de la organización, ya que detalla las labores que se deben llevar a cabo (Raffino, 2020).

2.2.14. Diagrama de causa-efecto

Es un método gráfico de suma utilidad para el mejoramiento de los procesos, pues precisa de una búsqueda exhaustiva de las causas que generan el problema o efecto; esto implica que sean menores los errores que se cometan al momento de analizar el problema. Asimismo, este diagrama permite tener una visión global, y desde diferentes perspectivas del problema. Para construir el diagrama se detectan las causas potenciales del problema por medio de seis elementos que definen de forma global todo el proceso; estos son: materiales, máquinas, medio ambiente, métodos de trabajo, medición y mano de obra. Así, en la medida que se va elaborando se realiza el análisis de como los diferentes factores pueden afectar el problema bajo estudio (Gutiérrez, H., Y De la Vara, R., 2013)

2.2.15. Marketing social

Según (Koter, 1982) “es el diseño, implementación y control de programas que buscan incrementar la aceptación de una idea social o práctica en un grupo objetivo”.

(Martín Armario, 1993) dice que “tiene por objeto la modificación de opiniones, actitudes o comportamientos, así como la adhesión a una idea por parte de ciertos públicos con el objeto de mejorar la situación de la población en su conjunto, o de ciertos grupos de la misma”.

De acuerdo con los planteamientos anteriores encontramos que el Marketing social es una herramienta que puede ayudar a cambiar los comportamientos de una comunidad o sociedad en particular. (Avila, 2012)

2.2.16. Estudio de mercado

El estudio de mercado es una herramienta de mercadeo que permite y facilita la obtención de datos, resultados que de una u otra forma serán analizados, procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no y sus complicaciones de un producto o servicio dentro del mercado.

Para tener un mejor panorama sobre la decisión a tomar para la resolución de los problemas de marketing se utiliza una poderosa herramienta de auxilio como lo son los estudios de mercado, que contribuyen a disminuir el riesgo que toda decisión lleva consigo, puede permitir conocer mejor los antecedentes del problema.

El estudio de mercado es pues, un apoyo para la dirección superior, no obstante, éste no garantiza una solución buena en todos los casos, más bien es una guía que sirve solamente de orientación para facilitar la conducta en los negocios y que a la vez tratan de reducir al mínimo el margen de error posible. El estudio de mercado es importante para cualquier organización, sea privada, pública, sin ánimo de lucro, siempre tendrá un objetivo que lograr y para ello deberá primero elaborarse un plan que indique los objetivos específicos de la empresa y las estrategias que permitan alcanzarlos.

3. Desarrollo metodológico

Este capítulo presenta la estructura metodológica formulada con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos propuestos. En la figura 5 se ilustra de forma general dicha estructura.

Figura 1.*Esquema metodológico*

3.1. Diagnóstico

Esta etapa contempló el diagnóstico de la asociación y el establecimiento del punto de partida del proyecto, para esto se propuso una metodología del diagnóstico que constó de 4 fases: conocimiento general, recolección de información, organización de datos y análisis de datos. Estas fases permitieron identificar las principales fortalezas y falencias referentes a los procesos misionales y de apoyo de la asociación.

La metodología de diagnóstico incluyó diferentes actividades y herramientas propias de diagnósticos en empresas e instituciones de este tipo, así:

En la primera fase se identificaron aspectos generales de la asociación, utilizando como herramientas principales la observación poco centrada o dispersa y pláticas informales; seguido de esto se llevaron a cabo tres actividades: recolección de información de tipo cualitativa, de tipo cuantitativa y un reconocimiento de factores externos. Estas actividades comprendieron la segunda fase.

En la tercera fase se propuso la utilización de instrumentos de análisis tales como: matriz PCI, Ms Excel y matriz POAM, para lograr obtener una visión amplia y ordenada de la información recolectada en la fase anterior

En la cuarta y última fase del diagnóstico se llevó a cabo un análisis en aspectos cualitativos organizados en una matriz DOFA, y a su vez se realizó el análisis cuantitativo basado principalmente en indicadores financieros.

Por último, se construyó un Diagrama Ishikawa en el cual se ven reflejadas las conclusiones y el problema principal de la asociación.

3.2. Formulación del plan de mejoramiento

Esta etapa se desarrolló una vez finalizada la etapa de diagnóstico. En esta se dio a conocer al presidente y al tesorero de la asociación, tutor del presente proyecto, los resultados obtenidos en el diagnóstico, especificando los aspectos que se deben fortalecer y los principales problemas encontrados

Posteriormente, se llevó a cabo el planteamiento de las propuestas, las cuales surgieron por medio de una lluvia de ideas provenientes del estudiante y del tutor del proyecto, en la que se propusieron alternativas de solución a las problemáticas encontradas, tratando de abordar la mayor cantidad de falencias identificadas. Más tarde, se llevó a cabo una fase de selección de propuestas dentro de la lluvia de ideas anteriormente planeada, teniendo en cuenta los aspectos más relevantes, como el nivel de mitigación de las situaciones problema, la sostenibilidad de la mejora y los recursos requeridos para la implementación de cada una.

A continuación, las alternativas seleccionadas se organizaron con su respectiva conceptualización, documentación y aprobación, y se segregaron en actividades definiendo de forma general el responsable de su ejecución, las herramientas a utilizar, los tiempos requeridos

para su desarrollo, estas actividades se organizaron de manera cronológica puesto que para el desarrollo de las propuestas se establecieron como fases la conceptualización, la producción documental y la aprobación.

Posteriormente, se definió una etapa en la que se valida y retroalimenta el plan de mejoramiento, tomando en consideración tanto el concepto de la directora del proyecto -perspectiva técnica- como los aportes de los líderes del servicio -perspectiva operativa-, para respaldar su funcionalidad y consistencia con los objetivos trazados.

Para culminar esta etapa de formulación, se documentó el plan de mejoramiento especificando, tanto el alcance de cada una de sus propuestas, como las necesidades de acompañamiento, herramientas e información identificadas en cada actividad. Es importante resaltar que debido a la situación de emergencia sanitaria se utilizaron medios virtuales para la programación y ejecución de las reuniones, así como para la transferencia de información.

3.3. Implementación

El desarrollo de esta etapa inició con la socialización del plan de mejoramiento el día 20 de febrero de 2021, por medio de una reunión en la que participaron el presidente, el tesorero de la asociación y algunos miembros de la junta directiva, el propósito de dicha reunión fue determinar la viabilidad de implementación de cada una de las alternativas incluidas en el plan de mejoramiento teniendo en cuenta tanto su alcance como las condiciones operativas de la institución.

En primer lugar, los asistentes a la reunión determinaron que las propuestas establecidas eran acordes a las problemáticas identificadas en el diagnóstico, seguido se realizó una discriminación de las mismas por su costo, tiempo de implementación, circunstancias internas, factores externos y apreciaciones de los miembros de la junta directiva, dando como resultado condiciones para la

implementación o no de propuestas. Dentro de las condiciones fijadas se encuentran en primer lugar el costo; debido a la pandemia los recursos monetarios son limitados, seguido el tiempo; tanto de diseño y desarrollo como de implementación, se estableció que la duración del desarrollo de las mejoras sería la misma que la duración de la práctica, por otro lado en las condiciones internas y externas el aspecto más importante a tener en cuenta es la pandemia, puesto que se detuvo la prestación de servicios y se debían implementar y actualizar protocolos para poder reanudarlos.

Una vez definidas cuáles propuestas cumplen con las condiciones de implementación, se acordó disponer de un espacio semanal para socializar y discutir el avance de las propuestas del plan de mejoramiento con el objetivo de fomentar la participación de los integrantes de la asociación y de los colaboradores de la sede recreativa.

Como se mencionó en la etapa de formulación del plan de mejoramiento, las propuestas se desarrollaron en fases de conceptualización, documentación y aprobación, por tanto, se define que el desarrollo de la fase de conceptualización se realizará de forma simultánea en varias propuestas puesto que corresponde a tareas de revisión en la literatura o en la documentación disponible en diferentes fuentes como instituciones análogas a modo de benchmarking. Por otro lado, para la etapa de documentación se determina que se desarrollará una a una cada propuesta debido a que en ellas se definen aspectos que requieren de un cierto grado de acompañamiento por parte de la asociación. Finalmente, la aprobación hace referencia a la última revisión y visto bueno de los entregables y resultados de las mejoras implementadas; acción bajo la responsabilidad de la junta directiva de la asociación.

3.4. Evaluación de resultados

Para llevar a cabo la etapa de evaluación de resultados se diseñó un sistema de indicadores que permita cuantificar el progreso y los resultados de las propuestas implementadas conforme al cumplimiento de los objetivos trazados por cada una de ellas. Para esto se construye la ficha técnica de los indicadores de resultado en la que se puntualiza el nombre, tipo, objetivo, descripción, frecuencia y unidad de medida, responsable de medición y desempeño, meta, origen de los datos. Una vez diseñada la batería de indicadores, se realiza una implementación inicial de cada uno de ellos y se compara el resultado con la meta propuesta para poder medir los porcentajes de implementación de las mejoras y el impacto que tuvieron las mismas en la asociación.

4. Resultados del diagnóstico

4.1. Descripción de la empresa

4.1.1. Generalidades

La Asociación Recreativa de Personal Administrativo de La Universidad Industrial de Santander ARPAUIS es una entidad sin ánimo de lucro, dedicada a brindar espacios de esparcimiento a sus asociados. los cuales pueden ser los empleados y trabajadores administrativos de la UIS, UISALUD, FAVUIS, entidades o asociaciones conexas a la UIS, pensionados y jubilados que hayan prestado sus servicios en alguna de estas entidades; con el fin de fomentar la recreación, el deporte, los lazos de amistad y compañerismo de sus asociados y sus familias, por lo que cuenta con una sede campestre llamada PRADOSOL.

ARPAUIS fue constituida con personería jurídica reconocida mediante la resolución 00151 del 15 de octubre de 1982 expedida en la oficina jurídica de la gobernación de Santander.

4.1.2. Ubicación

Sus actividades administrativas son desarrolladas dentro del campus central de la UIS en el edificio de Bienestar Universitario y las actividades operativas son desarrolladas en la sede campestre Pradosol que se encuentra ubicada en el kilómetro 12 vía Floridablanca – Piedecuesta.

4.1.3. Servicios Prestados

Su sede campestre Pradosol consta de 2,6 Hectáreas adecuadas para el descanso y recreación con salas de reuniones, conferencias, restaurante, cafetería, piscina, sauna, cancha de futbol, cancha múltiple, voleibol arena, tejo, mini tejo, bolo criollo, billar, rana, zonas BBQ, área de camping, alojamiento en cabañas y amplias zonas verdes.

4.1.4. Funcionamiento

La asociación cuenta con 6 trabajadores directos y 8 indirectos, estos últimos dependen de la época del año. Actualmente ARPAUIS cuenta con 152 asociados.

La dirección de la asociación está bajo la responsabilidad de una junta directiva, la cual se rige bajo unos estatutos ya establecidos. El presidente y representante legal de la asociación actualmente es el señor Álvaro Núñez pensionado de la Universidad Industrial de Santander.

4.2. Metodología de Diagnóstico

En la siguiente tabla se presenta la estructura general la metodología del diagnóstico, posteriormente se procede a describir cada una de sus fases y finalmente se lleva a cabo el desarrollo de la misma.

Tabla 2.

Metodología de Diagnóstico

FASES		ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS
FASE I	F1. Conocimiento general (Inmersión inicial)	1. Identificación de aspectos generales	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Pláticas Informales
FASE II	F2. Recolección de Información	1. Recolección de información cualitativa 2. Recolección de información cuantitativa 3. Factores externos	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos -Registros • Observación detallada • Entrevista Semiestructurada • Revisión documental
FASE III	F3. Organización de datos	1. Aplicación instrumentos de análisis	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz PCI • Matriz POAM • Ms Excel
	F4. Análisis de datos	1. Análisis Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis DOFA

FASES	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS
FASE	2. Análisis Cuantitativo	• Indicadores Financieros
IV	3. Construcción y presentación de conclusiones	• Diagrama Ishikawa

4.2.1. Descripción de la metodología

A continuación, se describen cada una de las fases que contemplan la metodología nombrando tanto las actividades como las herramientas a utilizar

4.2.1.1. Fase I Conocimiento general (inmersión inicial).

En esta primera fase se llevó a cabo como actividad principal la identificación de aspectos generales de la asociación, utilizando como herramientas principales la observación poco centrada o dispersa y pláticas de tipo informal; esto con el fin de responder interrogantes tales como ¿quiénes son?, ¿cuándo nacieron?, ¿A qué se dedican?, ¿en dónde están ubicados?; además, de hacer una familiarización con los conceptos y una adaptación al lenguaje propio del tipo de empresa.

4.2.1.2. Fase II Recolección de información.

Esta fase contó con tres actividades: la primera fue la recolección de información de tipo cualitativa, la segunda fue la recolección de información de tipo cuantitativa y para finalizar un reconocimiento de factores externos.

En la primera se programaron visitas a la sede administrativa y a la sede recreacional de la asociación para identificar los servicios ofrecidos y el desarrollo de las labores de los empleados, que sobresalen en su ejercicio diario mediante una observación detallada por parte del estudiante autor del proyecto; y a su vez se identificó aspecto físico de las instalaciones y el ambiente laboral de la asociación. Posteriormente, y con el propósito de entender el funcionamiento administrativo,

se realizó una revisión de documentos propios de la asociación con la información relacionada con su funcionamiento. Para finalizar y profundizar en los aspectos encontrados anteriormente, se realizó una entrevista semiestructurada a personas involucradas directamente con el funcionamiento de la asociación.

Para la recolección de información cuantitativa se tuvo como principal fuente de información los registros y documentos de tipo contable y financiero de la asociación, los cuales fueron solicitados de manera explícita a su directo responsable. Para la gestión de esta información fue vital la participación del tutor del presente proyecto en la solicitud, y custodia de esta información. El análisis se realizó por parte del estudiante a cargo del presente proyecto.

Como tercera y última actividad de esta fase, se planteó una revisión de documentos los cuales contengan información respecto a factores externos que estén relacionados con las actividades que desarrolla la asociación.

4.2.1.3. Fase III Organización de datos.

Para lograr obtener una visión amplia y ordenada de la información recolectada en la fase anterior, se propuso la utilización de una serie de instrumentos de análisis para cada caso; es decir, para la información de tipo cualitativa se plantea la realización de una matriz de Perfil de Capacidad Interna - PCI, para la información de tipo cuantitativa se realizó un análisis de los últimos estados financieros con ayuda de la herramienta de Ms Excel y para los factores externos una matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio - POAM.

4.2.1.4. Fase IV Análisis de datos.

En esta última fase, tras haber realizado la respectiva organización de los datos recolectados, se llevó a cabo un análisis en aspectos cualitativos integrados en una matriz de Debilidades,

Oportunidades, Fortalezas y Amenazas - DOFA, como a su vez el análisis cuantitativo basado principalmente en indicadores financieros.

Por último, se construyó un Diagrama Ishikawa en el cual se vieron reflejadas las conclusiones y el problema principal del diagnóstico.

4.3. Desarrollo del diagnóstico

4.3.1. Fase I Conocimiento general (inmersión inicial)

El primer acercamiento con la asociación se dio por medio de Javier Maldonado que además de ser socio, es el tesorero de la asociación; en varias pláticas de tipo informal se dio a conocer que ARPAUIS es una asociación sin ánimo de lucro fundada hace más de 30 años, y sus socios son o pueden ser personas que tengan algún tipo de vínculo laboral con la Universidad Industrial de Santander. Dicha asociación tiene como objetivo brindar espacios de esparcimiento, por lo que cuenta con una sede campestre adecuada para lo mismo. Por otro lado, poseen una oficina ubicada en el edificio de bienestar universitario en la cual al parecer llevan a cabo las labores administrativas. La asociación está bajo la dirección de una junta directiva encabezada por su presidente y representante legal Álvaro Núñez.

4.3.2. Fase II Recolección de Información

4.3.2.1. Recolección de información cualitativa.

Se realizaron vistas tanto la sede administrativa como a la sede recreativa en donde se encontró:

4.3.2.1.1 Sede administrativa.

Está ubicada en la oficina 305 del edificio de bienestar universitario del campus central de la universidad industrial de Santander; se realizaron varias visitas y se pudo deducir que desde allí se llevan a cabo todas las labores administrativas de la asociación, las cuales están a cargo de una

secretaria; en cuanto a las características físicas se observó que es un espacio amplio, cuenta con aire acondicionado y se encuentra en óptimas condiciones para realizar actividades de este tipo.

4.3.2.1.2 Sede campestre.

Está ubicada en el kilómetro 12 vía Floridablanca – Piedecuesta a la cual se realizaron 2 visitas.

En primer lugar, en el recorrido realizado para llegar a la sede, se puede resaltar que no hay una adecuada señalización para llegar a la sede.

Al llegar a la sede se realizó un recorrido de reconocimiento de las instalaciones, en el cual se pudo observar que el mantenimiento de estas no es el adecuado y que se estaban llevando obras un curso. Seguido del recorrido se indaga un poco más de las actividades que se realizan. Se logran identificar actividades como: recepción, ventas de cafetería, servicio de restaurante, administración en general, salvavidas, servicio de limpieza.

4.3.2.1.3 Revisión de documentos.

La revisión de documentos se realizó en la oficina, en donde se tuvo acceso a los estatutos de la asociación, información acerca del número de asociados, pero no se encontraron documentos que hagan relación a los diferentes procesos, procedimientos o formatos que son necesarios para el funcionamiento de la asociación.

En la revisión de los estatutos se encontró que estos se realizaron prácticamente cuando se fundó la asociación y que en el transcurso de los años solo han tenido 1 actualización hace aproximadamente 6 años, en la cual, comparando la versión antigua, los cambios son muy poco relevantes.

4.3.2.1.4 Entrevistas.

Se realizaron entrevistas tanto de modo presencial como por medios virtuales, al presidente y al tesorero de la asociación; quienes están a la cabeza y tienen claro cómo se llevan a cabo los diferentes procesos que dan funcionamiento a la asociación.

Para el planteamiento de los interrogantes, se sugirió la organización y agrupación de actividades en procesos, tanto que se hayan evidenciado en las visitas y revisión de documentos como los que no, obtenido como resultado las siguientes descripciones.

4.3.2.1.5 Direccionamiento estratégico y planeación.

Actualmente la asociación no posee dentro de sus estatutos política alguna respecto al direccionamiento y planeación a corto o largo plazo. La toma de decisiones importantes se realiza en conjunto con los miembros de la junta directiva, los cuales pertenecen a un órgano colegiado.

Los proyectos que se vienen desarrollando están siendo supervisados por el presidente y tesorero de la junta.

Se manifiesta que las funciones que están establecidas en los estatutos para cada integrante de la junta directiva se encuentran de manera muy general y se desarrollan en la medida que cada miembro así lo determine.

4.3.2.1.6 Vinculación y permanencia de asociados.

Actualmente ARPAUIS cuenta con 152 asociados, este número no ha variado significativamente desde que se fundó la asociación. El carácter de asociado se puede adquirir si se posee algún tipo de vínculo laboral con la Universidad Industrial de Santander.

El proceso de afiliación se realiza mediante la presentación de un documento en la sede administrativa que exprese el deseo de ingresar a la asociación y en cual además especifique su círculo de beneficiarios, anexo también debe llevar una autorización para que el departamento de

recursos humanos de la UIS pueda realizar el debido descuento en la nómina. El costo mensual de esta afiliación corresponde a un valor de \$50.000 pesos.

4.3.2.1.7 Recreación y esparcimiento.

Para el propósito de fomentar la recreación y el deporte la asociación cuenta únicamente con una sede recreativa, la cual posee zonas de descanso y recreación, salas de reuniones, conferencias, restaurante, cafetería, piscina, sauna, cancha de futbol, cancha múltiple, voleibol arena, tejo, mini tejo, bolo criollo, billar, rana, zonas BBQ, área de camping, alojamiento en cabañas y zonas verdes. No solamente presta sus servicios a los asociados sino a particulares cobrando una tarifa por el ingreso de \$5,000 pesos por persona.

4.3.2.1.8 Talento humano.

El personal involucrado en la asociación, parte en primer lugar de la junta directiva; en el área administrativa se incluye un cargo y en el funcionamiento de la sede recreativa se tienen identificados diferentes papeles.

Para la parte contable se cuenta con los servicios de una contadora.

La selección del personal tanto administrativo como el del funcionamiento de la sede está a cargo del presidente de la junta directiva y en algunos casos a cargo de la junta.

Para el área administrativa no está establecido un manual de funciones, se expresa que las funciones están implícitas en el contrato de trabajo, actualmente este puesto está a cargo de una secretaria auxiliar contable con experiencia en el manejo de paquete contable tiene una intensidad laboral de medio tiempo por cuestiones de presupuesto, este puesto posee un contrato a término fijo.

En la sede campestre se diferencian tres sectores de trabajo: portería, piscina y cafetería, en cada sector está una persona, además se incluye una persona para el mantenimiento general de la

sede; el personal anteriormente mencionado no posee funciones determinadas y el tipo de contratación es por la modalidad de OPS. Las actividades realizadas por este personal no son vigiladas ni evaluadas.

4.3.2.1.9 Compras.

Para el funcionamiento de la asociación tanto en la parte administrativa como en la sede recreacional se involucra el proceso de compras, ya sea material de papelería o elementos necesarios para la asociación o la sede recreativa.

El proceso no está definido. Las compras pequeñas se realizan en almacenes que estén al alcance, esta función viene siendo realizada por el tesorero; el dinero para dichas compras proviene de los aportes de asociados, ingresos de la sede recreativa y por un acuerdo convencional que posee la universidad con la organización sindical.

Queda como soporte facturas legales las cuales están en los libros contables y en el sistema.

4.3.2.1.10 Mantenimiento y seguridad.

La asociación posee una póliza contra terceros exigida por la ley, el mantenimiento se desarrolla en la medida que se requiera, no cuenta con alguna política que defina este proceso. Se manifiesta que la asociación contrató un ente externo para la implementación de un plan de Salud y Seguridad en el trabajo, el cual aún no se ha implementado.

4.3.2.1.11 Gestión de información.

Actualmente la asociación no posee una base de datos actualizada con la información de los asociados, el manejo de esta información está bajo la responsabilidad de la secretaria.

La información financiera está a cargo de la contadora, la junta directiva y el revisor fiscal.

Para el manejo de la información de la sede campestre, se cuenta con un libro en el cual se supone que la persona encargada de la portería toma y registra los datos de las personas que ingresan a la sede, pero no se realiza dicho registro.

No hay ningún tipo de inventario.

4.3.2.1.12 Marketing.

El único medio con el que cuenta la asociación para dar a conocer sus servicios es la voz a voz.

4.3.2.2. Recolección de información cuantitativa.

Como información cuantitativa se utilizó un estado de resultados y un balance general correspondiente al año 2019 proporcionados por la contadora de la asociación, no fue posible tener acceso a estados financieros más antiguos.

Además, se tuvo acceso a los libros contables en donde se pudo encontrar información acerca del número de asociados año tras año con la cual se realizó el respectivo análisis.

4.3.2.3. Factores externos.

Para el análisis de factores externos relacionados con la asociación, se debe tener en cuenta que se realizó durante un acontecimiento de tipo mundial como lo es la pandemia por el coronavirus COVID-19. (Instituto de Evaluación Tecnológica en Salud, 2020) A Continuación se presentará una descripción actual de factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, ambientales y logísticos.

4.3.2.3.1 Economía.

La economía mundial está pasando por un acontecimiento histórico tras la aparición del coronavirus COVID-19, los confinamientos y cierres de establecimientos de todo tipo, crearon una depresión en la economía, según Asobancaria las mayores contracciones las presentaron los sectores de construcción (-21,0%), recreación (-20,1%) y comercio (-16,5%). El 25 de agosto

mediante el decreto 1168 de 2020 el gobierno nacional a partir del 1 de septiembre implementó una nueva fase denominada aislamiento selectivo y distanciamiento individual responsable el cual tuvo como principal propósito la reactivación de la economía y mitigación de las secuelas de la pandemia (Asobancaria, 2020).

La asociación cuenta con un centro recreacional el cual se vio directamente afectado por el cierre de la sede y el cese de todas sus actividades. Se espera que con la reactivación económica y siguiendo todos los lineamientos y medidas para el desarrollo de actividades de tipo recreativas se pueda brindar de nuevo servicios al público y retomar proyectos afines.

4.3.2.3.2 Tecnología.

La pandemia ha dado pie a la búsqueda de nuevos métodos y técnicas que se ajusten a las necesidades y circunstancias particulares de la comunidad local, para garantizar su seguridad. Se han establecido algunas recomendaciones a los administradores de parques, senderos y espacios al aire libre dependiendo del tipo de riesgo que se genere en la prestación de sus servicios.

Métodos de difusión de información, técnicas de bioseguridad, planeación estratégica de eventos y capacitación del personal, son algunos de los nuevos retos a los cuales se enfrentan las entidades que ofrecen servicios de recreación y esparcimiento. La implementación de estos sugiere un plan que además de contener metodologías innovadoras, busquen una adherencia al mismo para que puedan ser sostenidas en el tiempo (Centro Nacional de Vacunación y Enfermedades Respiratorias (NCIRD), 2020)

La asociación se ve enfrentada a estos nuevos retos; pero al analizar un poco más allá, es una oportunidad de implementar estrategias innovadoras que aporten tanto a la organización como al crecimiento de esta.

4.3.2.3.3 Social /cultural.

Los diferentes confinamientos que se dieron durante el año generaron cambios drásticos a nivel socioeconómico, físico y mental, los temas sobre los que recae mayor preocupación son económicos y de supervivencia enfocados a aspectos como la alimentación y el cuidado del núcleo familiar (Moreno, 2020)

Teniendo en cuenta que actividades como el ejercicio, la meditación y el acercamiento con la naturaleza han demostrado tener efectos positivos sobre la salud, la realización de las mismas se ha catalogado como un elemento primordial para favorecer la longevidad y la calidad de vida. (Kasriel, 2020)

Desde otra perspectiva, visitar establecimientos con piscinas naturales, actividades acuáticas, canchas deportivas, juegos típicos y cabañas, además de estar adecuados para que los visitantes preparen comidas típicas como asados o sancochos es una tradición, no solamente en Santander sino en general en Colombia, estos espacios promueven momentos de unión familiar y fortalecen los lazos de amistad. (Ayala, 2019)

Es allí donde la asociación al prestar los diferentes servicios anteriormente mencionados posee un mercado potencial y crea una oportunidad de generar sus propios ingresos, además de cumplir con su principal objetivo social el cual es fortalecer lazos de amistad y la unión familiar.

4.3.2.3.4 Política.

Las asociaciones, fundaciones, y corporaciones que sean Entidades sin Ánimo de Lucro y que pertenezcan al Régimen Tributario Especial, tienen como principal beneficio una tarifa del 20% del Impuesto de Renta y Complementario sobre el beneficio neto o excedente, y tendrá el carácter de exento, cuando éste se destine directa o indirectamente a programas que desarrollen el objeto social y la actividad meritoria de la entidad, en el año siguiente a aquel en el cual se obtuvo (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2020)

Con respecto a la situación actual para poder poner en marcha las actividades relacionadas a la recreación y esparcimiento en la sede campestre, la asociación está bajo la directriz que el gobierno nacional estableció en la resolución 1421 expedida el 21 de Agosto por el cual se adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del coronavirus COVID- 19 en las actividades de los parques de diversión, jardines botánicos y reservas naturales (Ministerio de Salud y protección social,Resolución 1421, 2020)

Teniendo en cuenta los dos aspectos anteriores, por un lado, ARPAUIS se beneficia pues pertenece al régimen tributario especial, pero por el otro se ve enfrentada a adoptar las nuevas políticas de protocolos de bioseguridad, que incurrirán en un gasto adicional y probablemente afecte el direccionamiento de los fondos que estén destinados a otras actividades, todo esto para poder brindar servicio a sus asociados y al público en general.

4.3.2.3.5 Logístico.

Por medio de la ley 1225 de 2008 por la cual se regula el funcionamiento de centros de entretenimiento en Colombia, específicamente en el artículo 40 se dictan una serie de requisitos técnicos para la operación y mantenimiento de los mismos.

La asociación deberá evaluar si en su sede recreativa PRADOSOL se están cumpliendo a cabalidad dichos requisitos.

4.3.3. Fase III Aplicación de instrumentos de análisis

En la tabla 2 se presenta una matriz de capacidad interna (PCI), la cual nos muestra las debilidades y fortalezas, así como el impacto de cada una de ellas en los diferentes aspectos en los cuales está siendo evaluada la asociación.

Tabla 3.

Matriz PCI

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen Corporativa					X		X		
Uso de planes estratégicos				X			X		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes					X			X	
Flexibilidad en la estructura organizacional	X							X	
Comunicación y Control gerencial	X						X		
Orientación empresarial				X			X		
Cronograma de actividades					X		X		
Capacidad para responder las exigencias del mercado					X			X	
Sistemas de control				X				X	
Sistema de toma de decisiones		X					X		
Sistema de coordinación		X					X		
Evaluación de gestión					X		X		
Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad de innovación					X			X	
Tecnología utilizada en la prestación del servicio					X				X
Valor agregado del servicio				X			X		
Nivel de coordinación entre procesos					X			X	
Efectividad del servicio		X					X		
Manejo de tecnología por parte del personal						X			X
Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Acceso a capital cuando se requiera	X						X		
Rentabilidad y retorno de la inversión						X	X		
Liquidez y disponibilidad de fondos internos	X						X		
Habilidad para competir por servicios prestados					X			X	
Capacidad para satisfacer la demanda					X		X		

Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Calidad y exclusividad					X		X		
Lealtad y satisfacción del cliente						X	X		
Participación del mercado				X			X		
Precios acordes al servicio prestado	X								X
Inversión en I&D para mejorar el servicio				X			X		
Buena posición en el mercado				X					X
Atención y comunicación directa con los usuarios			X						X
Experiencia en la prestación del servicio			X						X
Portafolio de servicios						X	X		
Capacidad de Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel académico del talento humano						X			X
Experiencia técnica					X				X
Estabilidad			X						X
Rotación						X			X
Pertenencia				X			X		
Motivación					X				X
Nivel de remuneración			X						X
Índices de desempeño				X			X		

La tabla 3 contiene un consolidado de cifras obtenidas tanto del balance general como del estado de resultados correspondientes al año 2019 los cuales se tendrán en cuenta más adelante para la construcción de indicadores de tipo financiero.

Tabla 4.*Valores financieros*

Descripción	Valor
Activos	\$1,545,776,073.64
Activo corriente	\$16,584,729.27
Pasivos	\$163,945,403.00
Pasivo corriente	\$33,655,664.00
Patrimonio	\$1,381,830,670.64
Costos de administración	\$48,497,093.53
Costos actividades propias	\$69,044,010.00
Gastos totales	\$48,944,647.53
Ingresos totales	\$102,428,989.70
Utilidad bruta	\$33,384,979.70
Pérdidas netas	\$-15,559,667.83

En la tabla 4 se presenta de manera general el número de asociados desde el año 2017 al año 2020 esta información fue obtenida de los libros contables.

Tabla 5.*Número de asociados*

Número de asociados	Año
152	2020
151	2019
156	2018
155	2017

Para la consolidación y mejor análisis de los factores externos se realiza una matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio (**POAM**), la cual esta presentada en la tabla 5.

Tabla 6.

Matriz POAM

Factores Económicos	Amenaza			Oportunidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Reapertura económica				x			x		
Política laboral		x							x
Los sobrecostos inesperados			x						x
Responsabilidad social					x				x
Factores Políticos	Amenaza			Oportunidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Políticas del país		x							x
Participación de la gerencia				x			x		
Credibilidad en las instituciones				x					x
Renovación y creación de políticas organizacionales					x				x
Nuevas regulaciones del funcionamiento			x						x
Factores Sociales	Amenaza			Oportunidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Reformas al sistema de seguridad social		x							x
Liderar proyectos que generen impacto social				x			x		
Estilo de vida					x				x
Programas sociales				x			x		
Factores Tecnológicos	Amenaza			Oportunidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Telecomunicaciones					x				x
Resistencia al cambio		x							x
Globalización de la información			x						x
Facilidades para acceder a tecnologías						x			x
Nuevas tecnologías					x				x

4.3.4. Fase IV Análisis de datos

4.3.4.1. Análisis Cualitativo.

Realizando una cuantificación tanto de la matriz PCI como de la POAM utilizando como base que el nivel alto=3, nivel medio =2 y nivel bajo=1, se construye la siguiente tabla.

Tabla 7.

Cuantificación de factores

PCI	Fortalezas	Debilidades
Capacidad Directiva	6	19
Capacidad Tecnológica	1	10
Capacidad Financiera	4	5
Capacidad Competitiva	4	13
Capacidad de Talento Humano	2	12
SUMA	17	59
	22,36%	77,63%
POAM	Oportunidades	Amenazas
Factores Económicos	3	3
Factores Políticos	8	3
Factores Sociales	8	2
Factores Tecnológicos	5	3
SUMA	24	11
	68,57%	31,43%

De la matriz POAM se puede inferir de modo general, que se identificaron más debilidades que fortalezas en la asociación con una relación de 77,63% a un 22,36% respectivamente. que las debilidades se centran en aspectos básicos de direccionamiento pero que poseen un alto impacto y que las fortalezas encontradas están relacionadas con la flexibilidad dentro de los procesos de la asociación.

De la PCI se rescata que son más las oportunidades que las amenazas con una relación de un 68.57 % a un 34.43% respectivamente, estas oportunidades están valoradas con un alto impacto; eso quiere decir que la asociación posee un potencial de mejora alto y la toma de alguna de las oportunidades será muy beneficioso para la asociación.

En la siguiente tabla se presenta un análisis DOFA complemento de las dos matrices anteriormente desarrolladas, en el cual se presenta un consolidado de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades encontradas en los diferentes procesos desarrollados en la asociación.

Tabla 8.

Análisis DOFA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Buena comunicación y control gerencial • Estructura organizacional flexible • Toma de decisiones y coordinación de actividades asertiva • Servicios brindados de calidad • Precios asequibles y acordes a los servicios ofrecidos • Disponibilidad y acceso a fondos monetarias • Comunicación directa con los usuarios para la recepción de sugerencias o reclamos • Credibilidad de la asociación al estar directamente relacionada con la UIS 	<ul style="list-style-type: none"> • Carecen de un plan estratégico que apunte al objeto social y establezca un rumbo para la asociación. • No tienen definido su mapa de procesos • Ausencia de instrumentos tales como manuales de funciones y procedimientos • No cuenta con indicadores que ayuden a realizar control y seguimiento de los procesos • Los procesos no están coordinados entre sí. • No cuenta con un sistema de PQRS • No está establecido un portafolio de servicios • No están posicionados en el mercado • Poca inversión EN I&D para el mejoramiento del servicio

Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con un sistema de SG SST implementado. • El ejercicio de la sede recreativa no es rentable por sí sola • Ausencia de un plan de mercadeo de tipo social que promueva la unión familiar y fortalezca lazos de amistad.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Liderar proyectos que generen impacto social • Alianzas estratégicas para fortalecer y ampliar el portafolio de servicios • Vinculación nuevos asociados, dado que en el perfil solicitado lo cumplen un gran número de personas. • Dada la reapertura económica, generar ingresos al brindar sus servicios tanto a asociados como al público. • Promoción bajo el renombre de UIS para generar confianza en los usuarios. • Aprovechar la flexibilidad de la estructura organizacional para la renovación e implementación políticas y estrategias en pro del mejoramiento de los procesos de la asociación. • Brindar espacio para el mejoramiento de la calidad de vida y la unión familiar respondiendo a las necesidades actuales y a las tradiciones de la población. • Adquisición e implementación de nuevas tecnologías que mejoren los servicios prestados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de gastos no presupuestados en la implementación de nuevas regulaciones obligatorias para prestar sus servicios • Reducción de usuarios de la sede debido a competidores del mismo sector que brindan los mismos servicios. • Asistencia de tipo intermitente o falta de interés en la sede recreativa por parte de los usuarios dadas las condiciones climáticas cambiantes actuales.

De la anterior tabla se puede deducir que los resultados obtenidos en el análisis DOFA son coherentes y concuerdan con los obtenidos tanto en la matriz PCI como en la POAM, dado que lo que más resalta son las debilidades y las oportunidades de mejora en el área del direccionamiento de la asociación.

Para concluir el análisis cualitativo, la asociación al estar funcionando de una manera empírica durante tantos años, presenta numerosas debilidades a razón de que los procesos desarrollados dentro de la misma no están establecidos y por consiguiente no se puede realizar el debido control, la buena comunicación y las buenas relaciones sociales dentro de la junta directiva es un aspecto a resaltar como fortaleza, pues están abiertos y dispuestos a cambios que generen impacto positivo a la asociación.

Las oportunidades de mejora que posee la asociación son numerosas y de varios tipos, y si son estudiadas y desarrolladas correctamente, pueden generar estabilidad y crecimiento para la asociación.

4.3.4.2. Análisis cuantitativo.

En la tabla 7 se presentan una serie de indicadores financieros con su debida formulación, resultado numérico y observaciones derivadas del mismo.

Tabla 9.

Indicadores financieros

Indicador	Fórmula	Resultado	Observación
Rentabilidad del patrimonio	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	-1,126%	El valor negativo obtenido expresó que la asociación no es rentable y que no está utilizando eficientemente el patrimonio para la generación de utilidades
Rentabilidad del activo ROA	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total Activos}}$	-1,006%	EL valor negativo del ROA da a entender que la asociación no posee un carácter positivo en la rentabilidad, es decir que no

Indicador	Fórmula	Resultado	Observación
			utilizó eficientemente sus activos para la generación de utilidades
Capital de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente	-17'070.934,73	La capacidad de pago y de solvencia a 31 de diciembre de 2019 es negativa, por cada \$1 de pasivo corriente la asociación tuvo - \$2,029 de activo corriente lo que quiere decir que la asociación no tiene recursos para el pago de sus obligaciones inmediatas, ni futuras
Razón corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	49,277%	Por cada peso del pasivo la asociación solo cuenta con 0,492 pesos para el cumplimiento de esta, es decir que la fundación se encuentra en un estado de insolvencia y tendría que recurrir a préstamos externos para cumplir con sus obligaciones
Capacidad de endeudamiento	$\frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$	10.606%	La asociación no presenta un porcentaje significativo de endeudamiento con respecto a la inversión, lo que justifica en gran medida los resultados de la rentabilidad.
Grado de apalancamiento	$\frac{\text{Total pasivo}}{\text{Patrimonio}}$	11,864%	La asociación no presentó un nivel de endeudamiento alto con sus acreedores es decir que para el año 2019 el 11,86% de su patrimonio estaba comprometido con los acreedores

De los anteriores indicadores se puede deducir la que la asociación en términos financieros en el ejercicio de la prestación de los servicios de su sede recreativa, no es sostenible por sí sola, pero se debe tener en cuenta que en las entidades no lucrativas, la obtención de un excedente económico que pueda reflejar la cuenta de pérdidas y ganancias, no mide en absoluto la eficacia y eficiencia

de la gestión, puesto que su principal objetivo no es de tipo lucrativo sino de carácter social (Martínez A. R., 2005).

Ahora, no hay que dejar del todo relegados estos indicadores pues nos pueden servir para llevar seguimiento y control de las operaciones, y se puede recurrir a estos en la toma de decisiones futuras.

No fue posible la realización de un análisis horizontal debido a inconvenientes en la obtención de la información de años atrás, el tesorero de la asociación manifiesta que dicha información se perdió, en un cambio de junta directiva, la directiva pasada no tenía la información digitalizada y no se le entregaron informes físicos a la nueva junta incluso cuando esta la solicitó para realizar el debido balance.

Del número de asociados presentados en la tabla 4, se puede identificar que durante los últimos cuatro años este valor ha oscilado entre los 150 y 160, este comportamiento se debe a que el número de nuevos afiliados y personas que se retiran de la asociación es similar; ejemplo de ello se vio reflejado en un libro de contable en donde se tienen escritos los nombre de los socios tanto nuevos como antiguos del año 2019, y al realizar un conteo se encontró que el número de afiliados fue 7 y el de desafiliados fue 6.

Teniendo en cuenta que la población objetivo de la asociación son todas las personas que tengan algún tipo de vínculo laboral con la Universidad Industrial de Santander, y que según UIS En Cifras 2019-1, el total del personal administrativo y docente es de 3112, esto sin tener en cuenta el personal jubilado y pensionado. Actualmente ARPAUIS cuenta con un total de 152 asociados los cuales representan aproximadamente tan solo un 5% de la población objetivo,

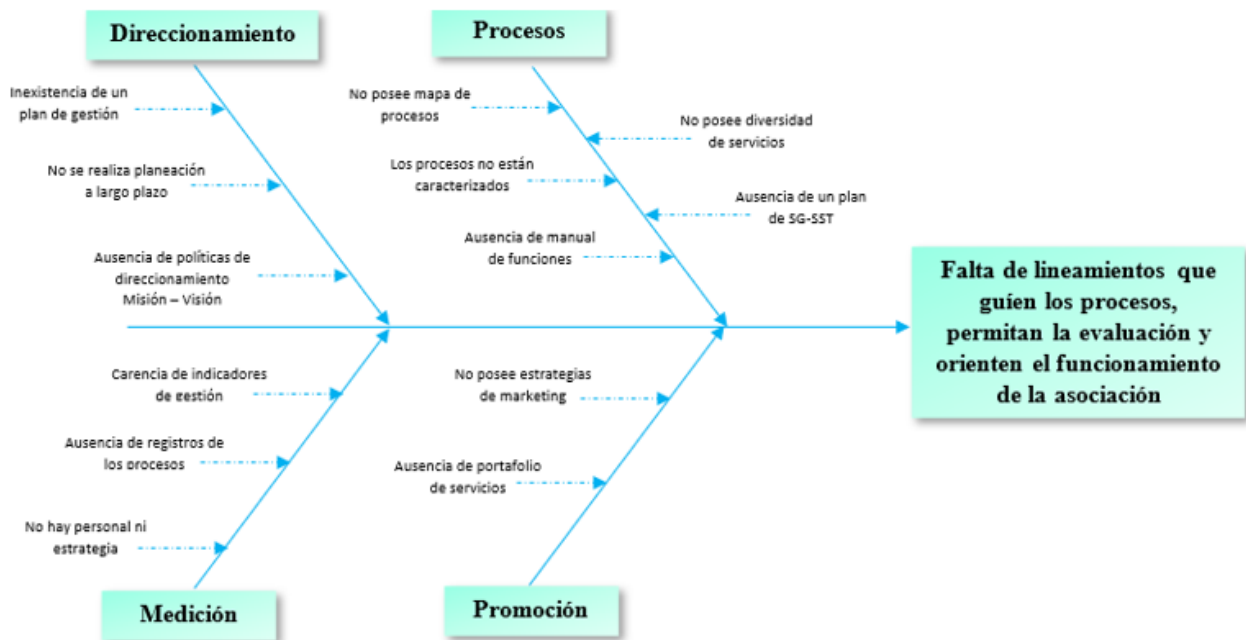
4.3.4.3. Construcción y presentación de conclusiones del diagnostico

- La ausencia de una misión y visión dentro de la asociación, así como de un plan estratégico que direcciona a esta misma a la consecución de sus objetivos, se ve reflejada en el poco crecimiento y en los proyectos desarrollados durante los últimos años de funcionamiento.
- La inexistente identificación, descripción y caracterización de los procesos involucrados dentro de la asociación conlleva a que la realización de estos se lleve de forma ineficiente, provocando reprocesos, gastos y confusiones dentro de la organización.
- No se tiene claridad de cuáles son las funciones y quién es directo responsable de las misma, lo que genera mal entendidos y ralentiza el cumplimiento de los objetivos de la asociación.
- La carencia de un estudio y plan de mercadeo de tipo social para los servicios prestados por parte de la asociación se ve reflejada en el escaso número de asociados y visitantes a su sede recreativa además del poco renombre dentro de este gremio.
- La falta de medición dentro de los procesos se ve relegada en el poco control que tienen sobre estos, además de no tener información base de la cual se pueda partir para realizar un análisis y plantear estrategias de mejora.
- La poca diversidad de los servicios prestados por la asociación hace que esta dependa única y exclusivamente del funcionamiento de su sede recreativa.
- La implementación tanto de un plan de SG-SST como de medidas de bioseguridad dada la situación actual en su sede recreativa se hacen necesarias para poder brindar el servicio a sus asociados y a la comunidad.

Por medio del diagrama causa efecto o diagrama de Ishikawa se identifican e ilustran las diferentes falencias en cada una de las principales áreas, en este caso: direccionamiento, medición, procesos y promoción, finalmente se consolida un problema base del cual se derivan los demás.

Figura 2.

Diagrama Ishikawa



5. Formulación del plan de mejoramiento

En este capítulo se describe cada una de las propuestas postuladas en el plan de mejoramiento puntualizando aspectos como responsables de ejecución, tiempo de duración, herramientas requeridas y entregables. En la siguiente tabla se muestra la idea general de cada de una de las propuestas las cuales surgieron por una lluvia de ideas y sugerencias, del tutor señalando su propósito y la situación problema que busca mitigar.

Tabla 10.*Descripción general de las propuestas postuladas para el plan de mejoramiento*

Situación Problema	Propuesta	Objetivo
Ausencia de políticas de direccionamiento	Redactar diferentes misiones y visiones que estén acordes y reflejen los ejes misionales y proyección a futuro de la asociación, además de proponer un organigrama.	Establecer explícitamente las directrices que guían el funcionamiento de la asociación y la proyección tanto a corto como a largo plazo que se propone la misma. Presentar, de forma clara, objetiva y directa, la estructura jerárquica de la asociación.
Inexistencia de un plan de gestión	Proponer la inclusión en los estatutos de la asociación un capítulo que regule y cree la necesidad de un plan de gestión.	Comunicar estrategias y metas que permitan identificar problemas y oportunidades; a su vez definir responsabilidades y entender los procesos.
No posee mapa de procesos	Formular e implementar un mapa de procesos acorde a las actividades desarrolladas por la asociación	Dar a conocer de forma muy detallada y profunda lo procesos y actividades en los que la asociación está involucrada
Los procesos no están caracterizados	Definir y establecer las actividades de los diferentes procesos que se involucran de las actividades de la asociación	Identificar y describir los elementos esenciales que hacen parte de cada proceso, para comprender su principal objetivo y aspectos claves de cómo deben ejecutarse
Ausencia de manual de funciones	Crear un manual de funciones acorde a las actividades que debe realizar cada responsable de estas.	Definir, describir y ubicar los objetivos y funciones de cada puesto de trabajo.
No poseen estrategias de marketing	Realizar un estudio de mercado del que se obtengan diferentes estrategias de marketing apropiadas para la asociación.	Dar a conocer el perfil y comportamiento del cliente objetivo, además de determinar el tamaño actual del mercado, e identificar posibles estrategias o herramientas que pueda llegar a favorecer a la asociación.

5.1. Propuesta 1: Instauración de filosofía organizacional

La tabla presentada a continuación, expone de manera general la descripción, responsables y estado de cada una de las actividades que componen la propuesta señalada.

Tabla 11.

Plan de trabajo propuesta 1

Actividad	Responsable	Duración	Estado
Revisar en los estatutos ya existentes, la definición que posee la asociación, y resaltar las características a tener en cuenta	Practicante	0,1 semanas	Finalizado
Definir explícitamente la razón de ser actualizada de la asociación	Practicante – Integrantes JD ARPAUIS	0,2 semanas	Finalizado
Determinar los objetivos a corto y largo plazo de la asociación	Practicante – Integrante JD ARPAUIS	0,2 semanas	Finalizado
Redacción de diferentes misiones y visiones teniendo en cuenta las actividades anteriores	Practicante	0,3 semanas	Finalizado
Selección de la visión y misión que se acople y defina claramente la razón y el futuro de la asociación.	Integrantes JD ARPAUIS	1 semana	Finalizado
Realización y presentación a la junta directiva un posible organigrama acorde a las necesidades de la asociación.	Practicante	0,2 semanas	Finalizado
Duración total		2 semanas	

Finalmente, los entregables estipulados para esta propuesta son:

- Misión, visión y organigrama para la asociación.

5.2. Propuesta 2: Establecer en los estatutos los lineamientos base para que la asociación diseñe un plan de gestión

La tabla presentada a continuación, expone de manera general la descripción, responsables y estado de cada una de las actividades que componen la propuesta señalada

Tabla 12.

Plan de trabajo propuesta 2

Actividad	Responsable	Duración	Estado
Revisión bibliográfica de lineamientos de implementación de diferentes planes de gestión acordes a la razón social.	Practicante	0,2 semanas	Finalizado
Redacción de lineamientos de diseño de plan de gestión para la asociación	Practicante	0,5 semanas	Finalizado
Revisión, apreciación y sugerencias de los lineamientos de diseño a implementar	Integrantes JD ARPAUIS	0,5 semanas	Finalizado
Corrección y presentación final de los lineamientos para el diseño de un plan de gestión de la asociación	Practicante	0,2 semanas	Finalizado
Duración total		2 semanas	

Los entregables estipulados para esta propuesta son:

- Lineamientos para el diseño de un Plan de gestión en la asociación

5.3. Propuesta 3: Creación de mapa de procesos

La tabla presentada a continuación, expone de manera general la descripción, responsables y estado de cada una de las actividades que componen la propuesta señalada.

Tabla 13.*Plan de trabajo propuesta 3*

Actividad	Responsable	Duración	Estado
Identificar las actividades que se desarrollan dentro de la asociación	Practicante	0,5 semanas	Finalizado
Agrupación de dichas actividades e identificación en cada proceso al cual corresponde la actividad	Practicante	0,3 semanas	Finalizado
Creación grafica del mapa de procesos	Practicante	0,1 semanas	Finalizado
Presentación y observaciones del mapa de procesos a la JD de la asociación	Practicante – Integrantes JD ARPAUIS	0,1 semanas	Finalizado
Duración total		1 semana	

El entregable estipulado para esta propuesta es:

- Representación gráfica de los procesos involucrados dentro de la asociación, en documento denominado MAPA DE PROCESOS.

5.4. Propuesta 4: Caracterización de los procesos

La tabla presentada a continuación, expone de manera general la descripción, responsables y estado de cada una de las actividades que componen la propuesta señalada.

Tabla 14.*Plan de trabajo propuesta 4*

Actividad	Responsable	Duración	Estado
Identificación del modo de llevar a cabo las actividades realizadas en y por la asociación	Practicante	0,4 semanas	Finalizado
Indagar si dichas actividades se realizan de modo eficiente, o si por lo contrario se podría mejorar su ejecución.	Practicante	0,2 semanas	Finalizado

Actividad	Responsable	Duración	Estado
Crear y llenar los formatos correspondientes a cada uno de los procesos.	Practicante	0,3 semanas	Finalizado
Presentación a la asociación de las fichas de caracterización de cada uno de los procesos	Practicante – Integrante JD ARPAUIS	0.1 semana	Finalizado
Duración total		1 semana	

El entregable estipulado para esta propuesta es:

- Fichas de caracterización para cada proceso dentro de la asociación.

5.5. Propuesta 5: Manual de funciones

La tabla presentada a continuación, expone de manera general la descripción, responsables y estado de cada una de las actividades que componen la propuesta señalada.

Tabla 15.

Plan de trabajo propuesta 5

Actividad	Responsable	Duración	Estado
Revisión dentro de los estatutos de las funciones que cada miembro de asociación posee	Practicante	0,5 semanas	Finalizado
Identificar posibles modificaciones a las funciones ya establecidas	Practicante	0,5 semanas	Finalizado
Identificar las funciones de los colaboradores ajenos a la JD de la asociación	Practicante	0,5 semanas	Finalizado
Presentación de las posibles modificaciones a las funciones de los miembros de la JD de la asociación, además de las funciones identificadas para el personal externo	Practicante – Integrante JD ARPAUIS	0,5 semanas	Finalizado
Duración total		2 semanas	

El entregable estipulado para esta propuesta es:

- Manual de funciones tanto para los integrantes de la JD como para los colaboradores externos

5.6. Propuesta 6: Estudio de mercados

La tabla presentada a continuación, expone de manera general la descripción, responsables y estado de cada una de las actividades que componen la propuesta señalada

Tabla 16.

Plan de trabajo propuesta 6

Actividad	Responsable	Duración	Estado
Definir los objetivos y el tipo de estudio de mercados a realizar.	Practicante	0.25 semanas	Finalizado
Diseño de herramienta de recolección: Encuesta	Practicante	0.25 semanas	Finalizado
Recolección de datos mediante la encuesta	Practicante	1,5 semanas	Finalizado
Consolidación de resultados numéricos provenientes de la aplicación de la encuesta.	Practicante	0,5 semanas	Finalizado
Presentación de conclusiones y apreciaciones derivadas del estudio de mercado realizado.	Practicante	0,5 semanas	Finalizado
Duración total		3 Semanas	

Entregable estipulado para esta propuesta es:

- Conclusiones y sugerencias a partir del estudio de mercados realizado

5.7. Validación y retroalimentación de las actividades de mejora

Una vez definidas las situaciones problema a las cuales se les quiere mitigar su impacto, se redactaron diferentes propuestas cada una con su respectivo objetivo, seguido se realizó un plan de trabajo para cada una de estas en donde se determinan actividades a realizar, el responsable de dicha actividad la duración y el estado al final del proyecto.

Para la realización tanto de las propuestas como de cada uno de los planes de trabajo, se contó con el apoyo del tutor, quien bajo su perspectiva operativa dio la validación a la funcionalidad de las propuestas respecto a los objetivos trazados.

Posteriormente se consolida en un documento el plan de mejora, explicando cada una de las actividades a realizar y especificando que en el transcurso del proyecto se necesitaría acompañamiento por parte de la junta directiva en la aprobación de documentos, realización de sugerencias o resolución de dudas. Por otra parte, para el desarrollo de las actividades no surgió la necesidad de solicitar algún tipo de herramienta extra. Se precisa que cada una de las actividades se llevara a feliz término, queda pendiente la inclusión de diferentes documentos, gráficas y esquemas en una actualización de los estatutos de la asociación.

6. Implementación

La etapa de implementación inicia con la socialización de el plan de mejoramiento a la junta directiva en donde se expuso las principales situaciones problema encontradas, las propuestas para la mejora con cada uno de sus objetivos, actividades y detalles a tener en cuenta durante el desarrollo de las mismas. La junta directiva teniendo en cuenta el documento compartido y las apreciaciones de cada uno de los integrantes acerca de las propuestas, además de estar dispuestos a brindar el apoyo solicitado, determinaron la viabilidad de la realización de todas las propuestas enunciadas. Una vez se dio la probación se inició se da inicio al desarrollo de cada una de las actividades

En los siguientes apartados se detalla el proceso de desarrollo de cada propuesta y sus respectivos entregables.

6.1. Propuesta 1: Redacción de Misión y visión

Inicialmente se realiza una revisión de los estatutos de la asociación, en los que se encuentra una serie de objetivos y actividades como principales directrices de la asociación.

Los objetivos se encuentran asociados a promover la solidaridad, los lazos de amistad y el compañerismo de sus asociados, además de fomentar la recreación, el deporte y el sano esparcimiento; así mismo sirve de entidad integradora y de desarrollo de programas comunitarios, proyectos y actividades acordadas con la universidad, entidades anexas y otras dedicadas a la recreación el deporte y el turismo; adicionalmente velar por la preservación y mejoramiento del medio ambiente.

Las actividades propuestas para dar cumplimiento a los objetivos van desde rifas, bingos, presentaciones culturales, intercambios deportivos, hasta donaciones y aportes de otras entidades. Todas las anteriores con el fin de satisfacer las necesidades de los asociados y sus familias.

Junto con el tesorero de la asociación se llegó a la conclusión que la razón de ser de la asociación sigue siendo la misma: fomentar la recreación, el deporte, fortalecer los lazos de amistad de los asociados y sus familias además de velar por la preservación y mejoramiento del medio ambiente.

Respecto a los objetivos a largo y corto plazo la asociación se proyecta siendo coherente con los recursos disponibles, y su principal objetivo apunta a la sostenibilidad de su sede recreativa únicamente de su ejercicio.

En lo concerniente al organigrama, en los estatutos no se encuentra establecido alguno, por lo que de la mano con la Junta directiva se construye uno y se plantea la representación gráfica, que luego es presentada para su aprobación.

Teniendo en cuenta todos los puntos anteriores, se consolidan y se proponen:

Misión 1. Promover y propiciar espacios para la recreación, el deporte y la cultura con el fin de fortalecer lazos familiares y sociales generando bienestar y satisfacción a sus asociados, así mismo incentivar una cultura amigable con el medio ambiente.

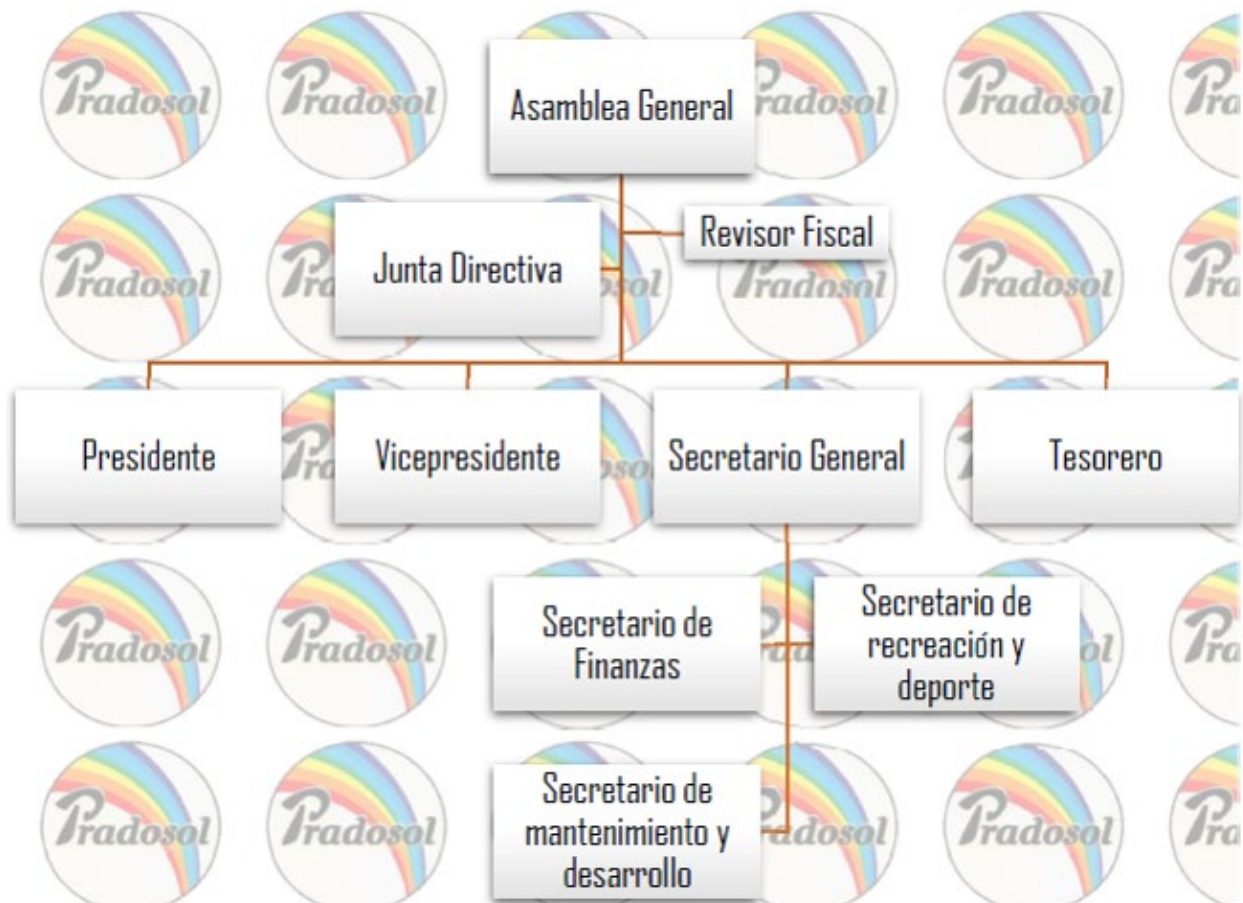
Misión 2. Generar espacios integradores, donde se promuevan los lazos de amistad y solidaridad de los asociados y sus familias, mediante eventos recreativos, deportivo o culturales que satisfagan las necesidades y generen bienestar a la comunidad, además de promover una cultura amigable con el medio ambiente

Visión 1. Ser una asociación dedicada al desarrollo del deporte, la recreación y la cultura; sostenible social, económica y medioambientalmente; brindando espacios recreativos y escenarios deportivos adecuados. Adquirir renombre dentro de la comunidad universitaria y su círculo social.

Visión 2. Ser una asociación reconocida dentro de la comunidad universitaria la cual brinda servicios y espacios propicios para el desarrollo de la recreación el deporte y la cultura; que al mismo tiempo será sostenible social, económica y medioambientalmente.

Tras la presentación y posterior revisión por parte de la Junta Directiva de ARPAUIS, esta misma selecciona y adopta la misión y visión número 1 para ser incluidas dentro de sus estatutos y filosofía institucional.

El siguiente organigrama fue el construido, presentado y finalmente aprobado por la Junta Directiva, que posteriormente será incluido en sus estatutos y filosofía organizacional.

Figura 3.*Organigrama*

6.2. Propuesta 2: Establecer en los estatutos el los lineamientos base para que la asociación diseñe un plan de gestión.

Tras una revisión de documentos digitales referentes al tema de la implementación de un plan de gestión para la asociación, se tomaron como referente y puntos más importantes los siguientes aspectos:

Plan de gestión: se refiere a aquel conjunto de actividades y medios necesarios para una correcta utilización de los espacios del deporte y la recreación, con la meta de permitir a los

usuarios el desarrollo de sus actividades en las mejores condiciones posibles, adoptando las medidas recomendables con criterios de economía mediante el empleo racional de los recursos disponibles para obtener los máximos resultados.

Se determina que para dar inicio el diseño del plan es necesario establecer unos parámetros a diseñar: un formato de diagnóstico inicial de las condiciones en las que se encuentra la asociación, una descripción clara de la característica de los logros y un formato para el planteamiento los mismos.

Para ello se sugiere abordar los parámetros desde las principales áreas: área gerencial o estratégica, área financiera, área administrativa y área de prestación de servicios a los asociados.

A continuación se muestra un formato para la realización del diagnóstico, especificando el tipo de información que se requiere obtener de cada una de las áreas anteriormente mencionadas.

Tabla 17.

Formato de diagnostico

FORMATO DE DIAGNOSTICO	
Área gerencial	
Dirección- amiento estraté-	<ul style="list-style-type: none"> - Verificación de existencia de herramientas de planeación y su grado de desarrollo y aplicación, la ejecución de los planes y la necesidad o no de ajustarlos para el período siguiente
Gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Estimación del nivel de desarrollo de los procesos contables presupuestales, de costos, de tesorería, facturación y cartera. - Consideración de oportunidad, confiabilidad y validez de la información que generan estos procesos, requerida para la toma de decisiones. - Análisis el equilibrio operacional teniendo en cuenta índices de liquidez,

FORMATO DE DIAGNOSTICO

endeudamiento, rotación de cartera, rotación de inventarios y todos aquellos mecanismos que permitan establecer claramente las condiciones financieras.

Área Administrativa

- Análisis operacional de los procesos de gestión de recursos humanos, recursos físicos, externalización de servicios y contratación de personal.
 - Análisis de sistema compras y apoyo logístico en áreas de mantenimiento, transporte y comunicaciones, vigilancia y aseo.
-

Área de prestación de servicios

- Análisis de la composición del portafolio de servicios en función de las necesidades de la demanda
 - Estimación de la utilización de la capacidad instalada
 - Análisis de la frecuencia e intensidad de uso de los servicios.
-

Una vez establecido el diagnóstico, la junta directiva se deberá plantear en forma general sus propuestas para el desarrollo de la gestión durante el período para el cual fue nombrada y que le permitirán cumplir con las metas propuestas.

Es necesario establecer los logros a alcanzar en cada una de las áreas de gestión mencionadas, así como las principales actividades a desarrollar, teniendo en cuenta entre otros los siguientes aspectos por cada área. Se debe abarcar, como mínimo, los mismos aspectos mencionados en el diagnóstico

Tabla 18.
Características de logros

CARACTERÍSTICAS DE LOS LOGROS

Área gerencial

CARACTERÍSTICAS DE LOS LOGROS	
Características	-Aspectos relativos a la oferta y demanda de servicios en el área de influencia.
	-Desarrollo tecnológico y de infraestructura.
	-Usuarios potenciales.
	-Capacidad para acceder a nuevos mercados
	-Calidad de los servicios ofertados
Área financiera	
Características	-Orientar a asegurar la sostenibilidad de la asociación.
	-Plantear actividades que le permitan controlar el gasto.
	-Aumentar el ingreso por venta de servicios.
	-Mejorar los procedimientos financieros para la facturación y radicación de las cuentas de cobro de los servicios prestados
Área administrativa	
Características	-Estandarizar y hacer eficientes los procesos logísticos y de soporte.
	-Desarrollo de un clima organizacional adecuado para la gestión y orientado a la consecución de resultados.
Área de prestación de servicios	
Características	-Apuntar tanto a la diversificación como al mejoramiento de la Calidad de los servicios prestados.

Para cada área se debe describir en forma cualitativa los logros a alcanzar y las actividades que le permitirán cumplir con los mismos.

Para cada una de las áreas y de acuerdo con las actividades propuestos, se deberán fijar las metas cuantitativas, alcanzables y tendientes a la mejoría hasta donde sea posible,

Se propone la siguiente tabla para resumir los logros, actividades y metas para el diseño del plan de gestión.

Tabla 19.

Formato de planteamiento de logros

 FORMATO PLANTEAMIENTO DE LOGROS		
Área gerencial		
LOGRO:		Meta
Actividades		
Área financiera		
LOGRO:		Meta
Actividades		
Área administrativa		
LOGRO:		Meta
Actividades		
Área de prestación de servicios		
LOGRO:		Meta
Actividades		

Se propone establecer que tanto el diagnóstico como el plan de gestión con sus respectivos logros, actividades y metas por periodo sean presentados en un máximo de 2 meses después la posesión de la nueva junta directiva y posteriormente expuesto y difundido a todos los miembros de la asociación. La realización tanto del diagnóstico como del plan de gestión estará bajo la responsabilidad de la junta directiva en cabeza del presidente.

6.3. Propuesta 3: Creación de mapa de procesos

Para la elaboración del mapa de procesos fue necesario contar con la ayuda del tutor, se identificó en primer lugar los procesos estratégicos; estableciendo un área encargada de encaminar la dirección de la asociación, posteriormente los procesos misionales los cuales apuntan a dar cumplimiento a los principales objetivos de la asociación.

Por último, se da la necesidad de establecer un grupo de actividades interrelacionadas que sirven de soporte y alimentan a los demás procesos, y sin los cuales no es posible el normal funcionamiento de la asociación, a este grupo se le denomina procesos de apoyo.

Teniendo en cuenta lo anterior se determinan los siguientes procesos:

- Procesos estratégicos: Direccionamiento y planeación estratégica
- Procesos misionales: Vinculación y permanencia de asociados, recreación y esparcimiento
- Procesos de apoyo: Compas, talento humano, mantenimiento y seguridad, gestión de información y marketing

En la siguiente figura (4), se puede apreciar la estructura del mapa de procesos de ARPAUIS con los ocho procesos identificados.

Dicha figura es presentada a la Junta Directiva para revisión y finalmente aprobada y a la espera de ser incluida en los estatutos de la asociación.

Figura 4.

Mapa de procesos




6.4. Propuesta 4: Caracterización de los procesos

De acuerdo con el mapa de procesos planteado se procede a la caracterización de los mismos definiendo parámetros como: tipo de proceso, responsables, objetivo, alcance, entradas, salidas, parte interesadas, controles del proceso, registros asociados, indicadores y actividades.

Para la presentación de las anteriores características se propone el siguiente formato:

Tabla 20.

Formato de caracterización de procesos

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS ARAUIS		CODIGO	CP-D001
			VERSIÓN: 1	
			PAG 1 DE XX	
PROCESO		TIPO DE PROCESO		
RESPONSABLES				
OBJETIVO				
Alcance				
Elementos de entrada				
Elementos de salida				
Partes interesadas				
Controles al proceso				
Registros asociados al proceso				
Indicadores del proceso				
Descripción de actividades				

Dicho formato fue presentado a la junta directiva y aprobado por la misma.

A continuación, se procede a recolectar información para la realización de la caracterización, junto con el tutor se construyó cada uno de los conceptos teniendo en cuenta las siguientes definiciones:

- **Proceso:** Subproceso que se caracteriza

- **Tipo de proceso:** Proceso general al cual pertenece el subproceso
- **Responsables:** Persona o grupo de personas que tienen poder de decisión sobre el proceso, lo controlan, hacen seguimiento y son responsables por su gestión
- **Objetivo:** Propósito del proceso. Debe incluir tanto la razón de ser del proceso como sus propósitos en términos de eficacia, eficiencia y efectividad.
- **Alcance:** Inicio y final del proceso.
- **Elementos de entrada:** Información, insumos, necesidades, solicitudes etc. que son utilizados o transformados durante el proceso.
- **Elementos de salida:** Productos del proceso.
- **Partes interesadas:** Personas o entidades interesadas o implicadas en el proceso.
- **Controles al proceso:** Mediciones, seguimientos y controles que requiere el proceso para garantizar su resultado. Se pueden incluir los informes de seguimiento a la gestión del subproceso y los emitidos para los entes de control.
- **Registros asociados al proceso:** Datos derivados del proceso, organizados y documentados.
- **Indicadores del proceso:** Expresiones de las variables del proceso y de las características de calidad de los productos que permiten analizar el desarrollo de la gestión y del cumplimiento del objetivo del subproceso.
- **Descripción de actividades:** Conjunto de acciones generales relacionadas mutuamente o que interactúan y que permiten cumplir con el objetivo del proceso.

Posteriormente se presentó a la Junta Directiva la caracterización realizada de cada uno de los procesos involucrados. Esta hizo la respectiva revisión de la cual surgieron correcciones y apreciación que se tuvieron en cuenta para la última modificación al documento.

Finalmente se presentó de nuevo el documento de la caracterización procesos, que fue aprobado por la Junta Directiva. Ver apéndice A.

6.5. Propuesta 5: Manual de funciones

En la siguiente Tabla (21) se presentan los cargos identificados dentro de todos los procesos de la asociación:

Tabla 21.

Cargos Identificados

	Cargos
Junta directiva	Asamblea general
	Revisor fiscal
	Presidente
	Vicepresidente
	Tesorero
	Secretario general
	Secretario Financiero
	Secretario de recreación y deportes
	Secretario de mantenimiento y desarrollo
Personal de apoyo	Auxiliar administrativo
	Recepcionista
	Vigilante
	Viviente
	Aseadora
	Jardinero
Rescatista	

Teniendo como base los estatutos de la asociación, en los cuales ya se encuentran determinadas algunas de las funciones de la Asamblea General del revisor fiscal y de algunos de los integrantes

de la junta directiva, se propone realizar manual de funciones para todos los cargos identificados.


En el manual de funciones se definen los siguientes aspectos con sus respectivas definiciones:

- **Denominación de cargo:** incluye el nombre del cargo el cual hace referencia a la denominación otorgada al cargo dentro de la asociación.
- **Área:** Hace referencia a la dependencia a la cual está adscrito el cargo
- **Número de cargos:** Número de cargos de igual denominación existentes en la asociación
- **Propósito:** Es donde se plasma el objetivo del puesto de trabajo, se explica porque existe el puesto
- **Funciones a cargo:** Son las actividades y tareas generales y específicas realizadas por el trabajador en ejercicio del cargo.
- **Responsabilidades:** Son los compromisos relacionados con el cumplimiento de las normas del sistema integrado de gestión.
- **Especificaciones del puesto:** Incluye la experiencia mínima requerida para ocupar el puesto de trabajo, la educación necesaria para ejercer idóneamente el cargo, la formación complementaria útil para desempeñar eficientemente la vacante, y las competencias laborales indispensables para contribuir exitosamente en la misión del cargo

Para la presentación de las anteriores características se propone el siguiente formato Tabla (22):

Tabla 22.

Formato del manual de funciones y responsabilidades

	MANUAL DE FUNCIONES Y	Código	MF-001
	RESPONSABILIDADES	VERSIÓN: 01	
	ARPAUIS	Página 1 de xx	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Denominación del cargo			
Área			
Número de cargos			
II. PROPÓSITO			
III. FUNCIONES A CARGO			
IV. RESPONSABILIDADES			
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO			
Educación			
Experiencia			
Habilidades y destrezas			
Otros			
Elaboró: Laura Buitrago	Revisó: Javier Maldonado	Aprobó: Álvaro Núñez	
Practicante UIS	Tesorero	Presidente	

Dicho formato fue presentado a la junta directiva y aprobado por la misma.

Seguido se procede a la construcción de cada uno de los conceptos para la totalidad de los cargos, con la asesoría del tutor, información presente en los estatutos e información adicional consultada en línea. (Función Publica, 2020)

A continuación, se presentaron los conceptos construidos la Junta Directiva, la cual realizó una revisión y devolución con observaciones, correcciones y sugerencias.

Finalmente realizaron las modificaciones correspondientes y se presentó de nuevo el documento para su aprobación final. Ver apéndice B.

6.6. Propuesta 6: Estudio de mercados

Se propone y aprueban la realización de un estudio de mercado para la asociación ARPAUIS, con el objetivo de dar a conocer el perfil y comportamiento del cliente objetivo, además de determinar el tamaño actual del mercado, e identificar posibles estrategias o herramientas que pueda llegar a favorecer a la asociación.

A continuación, se presenta la respectiva ficha técnica del estudio.

6.6.1. *Objetivo principal*

Determinar el índice de trabajadores de la sede central de la UIS que estarían dispuestos a vincularse a ARPAUIS, y el índice de asociados a ARPAUIS que hacen uso de los servicios que brinda la asociación.

6.6.2. *Objetivos específicos*

- Identificar de qué cargos provienen los trabajadores con interés en vincularse a ARPAUIS.
- Identificar qué factores internos y externos influyen en el momento de vincularse o no a ARPAUIS.

- Conocer qué porcentaje de los asociados conocen y hacen uso de la mayoría de servicios brindados por la asociación.
- Identificar qué factores internos y externos influyen en el momento de hacer o no uso de los servicios que brinda ARPAUIS.

6.6.3. Necesidades de información

- Identificar de qué cargos provienen los trabajadores con interés en vincularse a ARPAUIS.
 - Cargo que ocupa actualmente el trabajador UIS, a qué dependencia pertenece.
- Identificar qué factores internos y externos influyen en el momento de vincularse o no a ARPAUIS.
 - Conocimiento de la asociación
 - Valor de la vinculación
 - Servicios ofrecidos por la asociación
 - Hábitos
- Conocer en qué porcentaje de los asociados que conocen y hacen uso de los servicios brindados por la asociación y que cargo ocupan en la Universidad.
 - Cargo que ocupa actualmente en la Universidad el asociado a ARPAUIS, ¿a qué dependencia pertenece?
 - Frecuencia de uso de los servicios de la asociación.
 - Servicios ofrecidos por la asociación
- Identificar qué factores internos y externos influyen en el momento de hacer o no uso de los servicios que brinda ARPAUIS.
 - Preferencias personales
 - Hábitos

6.6.4. Diseño de investigación

- Ficha técnica
 - **Población:** Personal administrativo tanto planta como temporal de la Universidad industrial de Santander (aproximadamente 1087). Afiliados a la asociación 152.
 - **Elemento:** Personal administrativo tanto planta como temporal de la Universidad industrial de Santander en Bucaramanga.
 - **Tipo de estudio:** Para calcular el índice de trabajadores que estarían dispuestos a vincularse a la asociación, el índice de asociados que hacen uso de los servicios ofrecidos, se utilizará una investigación concluyente descriptiva, pues esta se caracteriza por tener de forma clara la oportunidad que se presenta en el mercado, además se especifica los objetivos y necesidades de información, por último, el diseño es planeado y detallado.
 - **Margen de error:** Se asume un valor de 7%.
 - **Nivel de confianza**

$$1 - \alpha = 0,95$$

$$\text{Entonces } Z_{\alpha} = 1,96$$

- **Tamaño de la muestra:** Se tiene que plantear dos tamaños de muestra, uno para los asociados y otro para los no asociados.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

$$N = \text{Total de la población}$$

$$Z_{\alpha} = \text{Efecto significativo}$$

$p = \text{Proporción esperada} *$

$$q = (1 - p)$$

$d = \text{Error estimado}$

*Cuando no se conoce la proporción de una población, como en este caso, se utiliza 0.5, pues la literatura afirma que con estudios pilotos previos este valor maximiza el tamaño muestral.

$$n = \frac{935 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,07^2 * (935 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 156,18$$

$n \approx 150 \text{ Administrativos UIS}$

$$n = \frac{152 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,07^2 * (152 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 60,18$$

$n \approx 60 \text{ Asociados ARPAUIS}$

- **Instrumento de recolección:** Encuestas personales.
- **Técnica de recolección:** Aplicar encuestas digitales.
- **Selección del informante:** La muestra es probabilística.
- **Procedimiento del muestreo:** El proceso de muestreo se realizará de forma aleatoria simple estratificada o polietápica teniendo en cuenta factores como la dependencia a la cual pertenece.
- **Alcance:** Permite conocer el índice de trabajadores administrativos que estarían dispuestos a vincularse a la asociación ARPAUIS, índice de asociados que hacen uso de

los servicios ofrecidos por la asociación además de los diferentes factores internos y externos que conllevan la toma de decisiones anteriores. Por otro lado, este estudio de mercado servirá para sugerir estrategias que permitan el crecimiento de la asociación, así como punto de partida para investigaciones futuras

- **Tiempo muestra:** Se realizará a partir del 10 de mayo del 2021 aplicando las encuestas virtuales.

La propuesta número seis la cual hace referencia a un estudio de mercado, en el cual el principal medio de obtención de información fue una encuesta de la cual se concluyen los siguientes datos:

- De los asociados:

De las encuestas realizadas a los asociados se obtiene que: todos son personal planta de la Universidad, un 50% se encuentra ubicado en la categoría de auxiliar administrativo y el otro 50% está dividido en las demás categorías. La mayoría de asociados tienen más de 30 años y un 75% de ellos están afiliados hace más de cinco años. 85% de los afiliados conocen y han visitado la sede recreacional más de ocho veces, pero solo un 30% sabe y conoce la totalidad de los servicios prestados. Todos saben el valor descontado por motivo de la afiliación y un 50% consideran que este es elevado. 75% de los encuestados visitan la sede con más frecuencia los fines de semana y en los meses de noviembre, diciembre y enero, además van acompañados de su familia, y los servicios de los cuales hacen uso son la piscina y el restaurante. Todos calificaron tanto las condiciones de limpieza y aseo como las condiciones de servicio como bueno. El 75% lleva una vida activa y realizan actividad física regularmente, el 50% realiza algún deporte.

- De los no asociados:

De las encuestas realizadas a los asociados se obtiene que: el 75% son personal temporal de la Universidad, un 25% se encuentra ubicado en la categoría de profesional y el otro 25% está dividido en las demás categorías. La mayoría de encuestados tienen más de 30 años. El 50% conoce ARPAUIS, pero ninguno sabe qué tipo de servicios brinda la asociación ni cual el valor de la afiliación.

Un 95% conocen o han oído de la sede recreativa Pradosol y un 90% considera atractivos los servicios que se prestan allí y encuentra que el servicio de piscina y restaurante son los más atractivos. Un 90% considera que el costo de la filiación es normal pero solo un 70% estarían dispuestos a afiliarse. 90% de los no afiliados llevan una vida activa y realizan actividad física regularmente además de practicar un deporte.

Ahora, analizando y cruzando los datos obtenidos se da respuesta a los objetivos planteados en la ficha técnica:

- Los auxiliares administrativos con contratación temporal son los que más interés demostraron en afiliarse a ARPAUIS.
- Uno de los factores que influye notoriamente en la no vinculación de asociados, es el desconocimiento de la asociación ARPAUIS y de los servicios y beneficios que ofrece. Por otro lado, los posibles asociados demandan una diversidad de servicios que la asociación no tiene incluidos; dentro de estos están: cursos, convenios con otras entidades, viajes, ahorros, entre otros.
- De los asociados que conocen los servicios brindados y han visitado las instalaciones de la Pradosol, solo un 30% han hecho uso de la mayoría de los servicios ofrecidos.
- Al igual que los no asociados el principal factor que influye al no hacer uso de los servicios que brinda la asociación, es el desconocimiento de los beneficios a los cuales tienen

derecho por ser afiliados, además de las escasas integraciones familiares programadas y la poca diversidad e innovación de sus servicios.

- El 70% de la población objetivo; trabajadores UIS, están dispuestos a vincularse con ARPAUIS.
- El 85% de los asociados de ARPAUIS ha hecho uso de al menos un servicio brindado por la asociación.

7. Evaluación de resultados

En el presente capítulo se presentan los resultados de la implementación del plan de mejoramiento.

7.1. Sistema de indicadores

En este apartado se postulan métricas idóneas para la cuantificación de la efectividad de la instauración de las distintas mejoras propuestas, aprobadas por el tutor, la Junta Directiva y desarrolladas posteriormente.

En la tabla presentada a continuación se especifica un formato de indicador en el cual se describe de forma puntual los conceptos para el tipo de indicador, objetivo, descripción o forma de cálculo, frecuencia o periodicidad, unidad de medida, origen de los datos, responsable tanto de medición como de desempeño, meta y rangos de desempeño.

Tabla 23.

Formato de indicadores

Propuesta – Nombre de la propuesta a realizar			
Nombre - Código	Nombre del indicador con un código que lo identifique	Tipo de indicador	Selección del tipo según la información necesaria y resultante
Objetivo	Producir información para analizar el desempeño de cualquier área de la asociación y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.		
Descripción	Fórmula matemática para describir y evaluar el indicador		
Frecuencia de medida	Cada cuanto se corre	Unidad de medida	Depende del tipo de indicador
Responsable de medición	Persona responsable que recolecta y corre el indicador	Responsable de desempeño	Persona responsable del desempeño de la propuesta
Meta	Objetivo propuesto para la propuesta.	Origen de los datos	De donde se saca la información para el desarrollo del indicador
Rangos	Definición de los niveles de desarrollo de la propuesta para la evaluación del indicador		

Tabla 24.

Sistema de indicadores

Sistema de Indicadores			
Propuesta 1 – Instauración de una filosofía organizacional			
Nombre - Código	Plan de mejoramiento AR-PAUIS – PMARPA 1	Tipo de indicador	Eficacia
Objetivo	Medir el porcentaje de instauración y actualización de la filosofía organizacional de ARAPAUIS.		
Descripción	(Número de conceptos instaurados /Número de conceptos propuestos a instaurar) *100%		

Sistema de Indicadores			
Frecuencia de medida	Hasta alcanzar la meta propuesta	Unidad de medida	%
Responsable de medición	Practicante	Responsable de desempeño	Practicante
Meta	100%	Origen de los datos	Estatutos, diagnóstico inicial
Rangos	Bueno	90%-100%	
	Regular	70%-90%	
	Deficiente	<70%	
Propuesta 2 – Lineamientos para plan de gestión			
Nombre - Código	Plan de mejoramiento AR-PAUIS – PMARPA 2	Tipo de indicador	Eficacia
Objetivo	Medir el porcentaje de diseño de lineamientos para la elaboración de un plan de gestión		
Descripción	(Número de parámetros de diseño aprobados / Número de parámetros de diseño propuestos) *100%		
Frecuencia de medida	Hasta alanzar la meta propuesta	Unidad de medida	%
Responsable de medición	Practicante	Responsable de desempeño	Practicante
Meta	95%	Origen de los datos	Evaluación inicial
Rangos	Bueno	90%-100%	
	Regular	70%90%	
	Deficiente	<70%	
Propuesta 3 - Mapa de procesos			
Nombre - Código	Plan de mejoramiento AR-PAUIS – PMARPA 3	Tipo de indicador	Eficacia
Objetivo	Medir el porcentaje de instauración y actualización del mapa de procesos de ARAPAUIS.		
Descripción	(Mapa de procesos instaurado /Mapa de procesos propuesto) *100%		

Sistema de Indicadores			
Frecuencia de medida	Hasta alcanzar la meta propuesta	Unidad de medida	%
Responsable de medición	Practicante	Responsable de desempeño	Practicante
Meta	100%	Origen de los datos	Evaluación inicial
Rangos	Bueno	90%-100%	
	Regular	70%-90%	
	Deficiente	<70%	
Propuesta 4 - Caracterización de procesos			
Nombre - Código	Plan de mejoramiento AR-PAUIS – PMARPA 4	Tipo de indicador	Eficacia
Objetivo	Medir el porcentaje de procesos caracterizados de ARPAUIS		
Descripción	(Número de procesos caracterizados/ Número de procesos identificados en el mapa de procesos) *100%		
Frecuencia de medida	Hasta Alcanzar la meta propuesta	Unidad de medida	%
Responsable de medición	Practicante	Responsable de desempeño	Practicante
Meta	100%	Origen de los datos	Evaluación inicial, apreciaciones de la JD
Rangos	Bueno	90%-100%	
	Regular	70%-90%	
	Deficiente	<70%	
Propuesta 5 - Manual de funciones			
Nombre - Código	Plan de mejoramiento AR-PAUIS – PMARPA5	Tipo de indicador	Eficacia
Objetivo	Medir el porcentaje de actualización de cargos, funciones y responsabilidades para ARPAUIS		
Descripción	(Número de cargos descritos por funciones y responsabilidades /Número de cargos identificados) *100%		

Sistema de Indicadores			
Frecuencia de medida	Hasta alcanzar la meta propuesta	Unidad de medida	%
Responsable de medición	Practicantes	Responsable de desempeño	Practicantes
Meta	100%	Origen de los datos	Estatutos, apreciaciones de la JD
Rangos	Bueno	90%-100%	
	Regular	70%-90%	
	Deficiente	0%-70%	
Mejoramiento de capacidad interna respecto a la línea base			
Nombre - Código	Plan de mejoramiento AR-PAUIS- PMUIS6	Tipo de indicador	Eficacia
Objetivo	Medir la variación del puntaje obtenido de las fortalezas y debilidades en la matriz PCI tras el desarrollo del proyecto		
Descripción	(Línea base de la matriz PCI (fortalezas – debilidades) - Puntaje final de la matriz PCI (fortalezas – debilidades)) / Línea base de la matriz PCI (fortalezas – debilidades)		
Frecuencia de medida	Única vez	Unidad de medida	%
Responsable de medición	Practicantes	Responsable de desempeño	Practicantes
Meta	Reducción en un 30% en debilidades Aumento en un 30% en fortalezas	Origen de los datos	Medición inicial del instrumento diagnóstico Medición final del instrumento de diagnóstico
Rangos	Bueno	Más de 30%	
	Regular	16%-30%	
	Deficiente	0%-15%	

7.2. Cuantificación de resultados

Previamente se especifican las actividades desarrolladas en el marco del presente proyecto haciendo énfasis en el aporte de cada una de ellas a la mejora del servicio en dimensiones específicas. No obstante, el presente apartado tiene como finalidad mostrar de forma global el progreso generado en la asociación a raíz de la ejecución del plan de mejoramiento.

De los indicadores presentados en el numeral anterior 7.1., los cinco primeros hacen referencia y están enfocados en evaluar la correcta y completa instauración de diferentes conceptos, lineamientos y manuales, necesarios para el correcto funcionamiento y direccionamiento de la asociación.

7.2.1. Evaluación de indicadores

- **Indicador número 1:** Plan de mejoramiento ARPAUIS – PMARPA 1

$$= ((\text{Número de conceptos instaurados}) / (\text{Número de conceptos propuestos a instaurar})) * 100\%$$

$$= ((\text{Misión} + \text{Visión} + \text{Organigrama}) / (\text{Misión} + \text{Visión} + \text{Organigrama})) * 100\%$$

$$= (3/3) * 100\%$$

- **Indicador número 2:** Plan de mejoramiento ARPAUIS – PMARPA2

$$= ((\text{Número de parámetros de diseño aprobados}) / (\text{Número de parámetros de diseño propuestos})) * 100\%$$

$$= (\text{Formato de diagnóstico inicial} + \text{descripción de las características de los logros} + \text{formato para el planteamiento logros}) / (\text{Formato de diagnóstico inicial} + \text{descripción de las características de los logros} + \text{formato para el planteamiento logros})) * 100\%$$

$$= (3/3) * 100\%$$

- **Indicador número 3:** Plan de mejoramiento ARPAUIS – PMARPA3

$$= (\text{Mapa de procesos propuesto} / \text{Mapa de procesos instaurado}) * 100\%$$

$$= (1/1) * 100\%$$

$$= 100\%$$

- **Indicador número 4:** Plan de mejoramiento ARPAUIS – PMARPA 4

$$= (\text{Número de procesos caracterizados} / \text{Número de procesos identificados en el mapa de procesos}) * 100\%$$

$$= (8/8) * 100\%$$

$$= 100\%$$

- **Indicador número 5:** Plan de mejoramiento ARPAUIS – PMARPA5

$$= (\text{Número de cargos descritos por funciones y responsabilidades} / \text{Número de cargos identificados}) * 100\%$$

$$= (17/17) * 100\%$$

$$= 100\%$$

Al evaluar los cinco primeros indicadores se puede decir que todos cumplieron con la meta, puesto que se estudiaron, redactaron, propusieron, revisaron, y aprobaron todas las actividades de cada una de las propuestas así:

- Se logra implementar una filosofía organizacional: Misión, visión y organigrama.
- Se logra instaurar un capítulo en los estatutos de la asociación, los cuales contienen los lineamientos para la implementación de un plan de gestión.
- Se logra identificar ocho procesos y se plasman en un esquema.
- De los procesos identificados, el total de ellos son caracterizados.
- Se logran identificar 17 cargos tanto de la parte administrativa de ARPAUIS como de la parte operativa de Pradosol, a todos los cargos se le asignaron funciones, responsabilidades y especificaciones del cargo.

Para la estimación del indicador número seis se realiza una evaluación mediante una matriz PCI, tal cual como se realizó en el diagnóstico de la asociación, para poder efectuar la comparación correspondiente y determinar si se cumplió la meta trazada para el mismo.

Tabla 25.

PCI Después

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen Corporativa	x						x		
Uso de planes estratégicos			x				x		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes			x						x
Flexibilidad en la estructura organizacional	x								x
Comunicación y Control gerencial	x						x		
Orientación empresarial			x				x		
Cronograma de actividades			x				x		
Capacidad para responder las exigencias del mercado					x				x
Sistemas de control					x				x
Sistema de toma de decisiones			x				x		
Sistema de coordinación		x					x		
Evaluación de gestión			x				x		
Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad de innovación			x						x
Nivel de tecnología utilizada para la prestación del servicio					x				x
Valor agregado del servicio					x		x		
Nivel de coordinación entre procesos			x						x
Efectividad del servicio			x				x		
Manejo de tecnología por parte del personal			x						x

Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Acceso a capital cuando se requiera		X							X
Rentabilidad y retorno de la inversión							X	X	
Liquidez y disponibilidad de fondos internos		X							X
Habilidad para competir por servicios prestados					X				X
Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda		X							X
Estabilidad de costos			X						X
Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Calidad y exclusividad			X						X
Lealtad y satisfacción del cliente						X	X		
Participación del mercado				X				X	
Precios acordes al servicio prestado		X							X
Inversión en I&D para mejorar el servicio		X							X
Buena posición en el mercado					X				X
Atención y comunicación directa con los usuarios		X							X
Experiencia en la prestación del servicio			X						X
Portafolio de servicios			X						X
Capacidad de Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel académico del talento humano			X						X
Experiencia técnica					X				X
Estabilidad			X						X
Rotación			X						X
Pertenencia					X		X		
Motivación					X				X
Nivel de remuneración			X						X
Índices de desempeño					X		X		

Realizando una cuantificación de la matriz PCI. utilizando como base que el nivel alto=3, nivel medio =2 y nivel bajo=1, se construye la siguiente tabla.

Tabla 26.

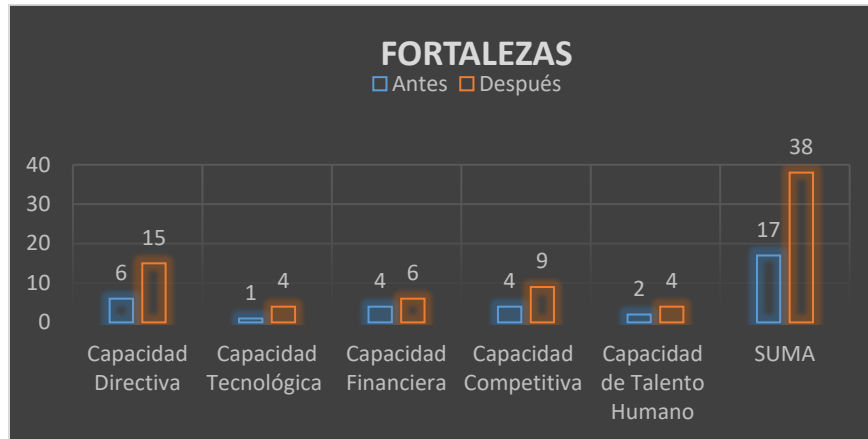
Cuantificación de factores después

	Fortalezas	Debilidades
Capacidad Directiva	15	4
Capacidad Tecnológica	4	4
Capacidad Financiera	6	3
Capacidad Competitiva	9	6
Capacidad de Talento Humano	4	8
SUMA	38	25
	60,31%	39,68%

Luego de realizar la cuantificación de la matriz PCI, mediante graficas de barra se plasman el antes y el después del número de las fortalezas y debilidades en cada uno de los aspectos que abarca la matriz.

Figura 5.

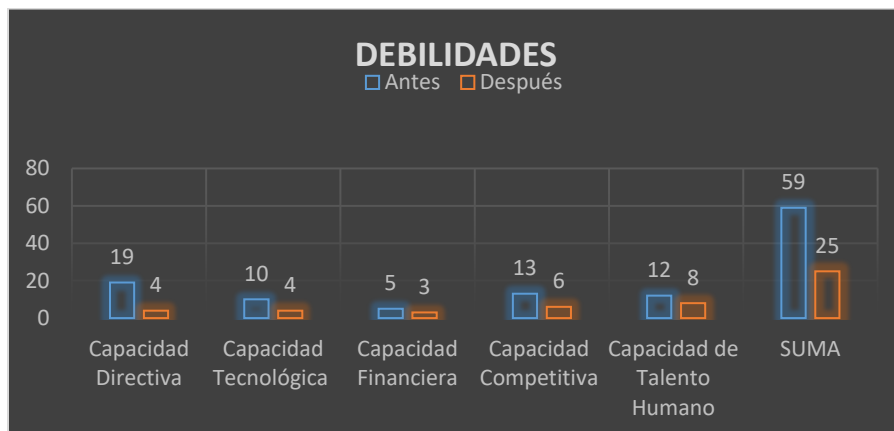
Fortalezas Antes – Después



En la figura (5) se puede apreciar que en general la cantidad de fortalezas aumentó en más del doble de las encontradas en el diagnóstico inicial, la capacidad directiva fue el aspecto en que más se aumentaron las fortalezas, lo cual es concordante con el plan de mejora propuesto y desarrollado durante este proyecto.

Figura 6.

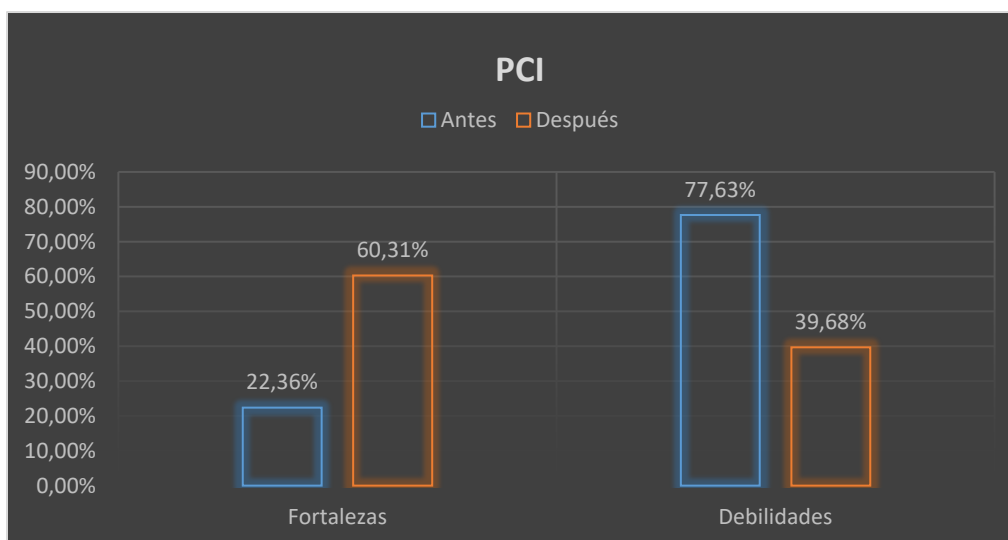
Debilidades Antes - Después



En la figura (6) se observa que el número de debilidades disminuye notoriamente, igualmente como en las fortalezas, el aspecto en el que se reducen con más énfasis es en la capacidad directiva acorde al plan de mejora propuesto.

Figura 7.

PCI Antes - Después



Finalmente, en la figura (7) se muestra la comparación entre de la valoración inicial y final de la matriz PCI, dando como resultado que las fortalezas se aumentaron en un 37,95% y consecuentemente las debilidades disminuyeron 37,95%; cumpliendo con la meta propuesta la cual era disminuir y aumentar las debilidades y fortalezas correspondientemente.

8. Socialización del plan de mejoramiento

Terminada la etapa de implementación y medición de los resultados se programó una reunión con la junta directiva de la asociación para exponer las diferentes mejoras implementadas y el

impacto que estas generaron en ARPAUIS. Dicha reunión tuvo lugar en su sede recreativa PRADOSOL el día 17 de julio del presente año a la cual asistieron los miembros de la junta directiva de la asociación, tal como se muestra en la figura (8).

Para facilitar la visibilidad y la exposición, se proyectó una presentación con el siguiente orden:

- ✓ Presentación de la asociación
- ✓ Diagnóstico inicial
- ✓ Conclusiones del diagnostico
- ✓ Plan de mejora
- ✓ Presentación una a una de cada una de las mejoras
- ✓ Presentación de indicadores
- ✓ Conclusiones y recomendaciones

Una vez finalizada la presentación se da un espacio para aclarar dudas o recibir apreciaciones.

Figura 8.

Socialización del proyecto a la junta directiva.



9. Conclusiones

En este apartado se discuten aspectos generales, deducciones e inferencias generadas a partir del desarrollo del proyecto con el objetivo de sintetizar los hallazgos, aportes y limitaciones encontrados.

El diagnóstico de una entidad es clave para conocer la ruta de la mejora que se quiere conseguir. Mediante el diagnóstico inicial realizado a la asociación de personal administrativo de la Universidad Industrial de Santander se logró identificar que el aspecto más débil, más importante y al cual se dirigió la mayoría de las propuestas de mejora, el cual fue el del direccionamiento de la asociación. Esta no contaba con una filosofía organizacional sólida, que guiara a la asociación al cumplimiento de sus objetivos, además de no tener identificados ni definidos los procesos existentes, lo cual es fundamental para tener conocimiento y aún más importante control de las actividades y movimientos realizados dentro de su ejercicio normal.

Debido a la necesidad de la asociación de mejorar en todos sus aspectos, nece la necesidad de plantear estrategias que permitan el mejoramiento y brinden apoyo al funcionamiento de sus procesos.

Con base en las problemáticas encontradas, se formula un plan de mejoramiento el cual consistió de seis acciones de mejora; la cuales se presentan en un esquema, definiendo de forma general la situación problema, la propuesta y el objetivo de la misma. Seguido se presenta la metodología de cada una de las propuestas especificando la actividad, el responsable, la duración y el estado de la actividad. El plan de mejoramiento fue formulado con miras a mejorar principalmente el área del direccionamiento, puesto que esta es la encargada de definir los objetivos y el rumbo de la asociación.

Dentro de las acciones de mejora implementadas, se encontró el establecimiento de la filosofía organizacional, creación de lineamientos para el diseño de un plan de gestión, creación de mapa de procesos y caracterización de los mismos además de un manual de funciones y responsabilidades.

Para finalizar con las acciones de mejora se realizó un estudio de mercados para la asociación, debido a la necesidad de captar asociados y resaltar dentro de la comunidad, del cual se obtuvo que dentro de la comunidad administrativa de la universidad industrial de Santander se encuentra la población objetivo, con un potencial de afiliación del 70%, cifra relativamente alta, pero que por falta de difusión y desconocimiento de información concerniente a servicios y beneficios prestados por la asociación, esta no logra llegar a esta población. Por otro lado, la diversificación de los servicios toma un papel fundamental ya que el asociado y no asociado coincidieron que les gustaría que la asociación brindara otra clase de servicios, tales como cursos, planes de ahorro, viajes, convenios con otras entidades, actividades familiares entre otros.

Finalmente tras la implementación de las acciones de mejora, se plantearon indicadores que miden la efectividad de instauración de las propuestas y el impacto que estas reflejaron en la asociación.

El indicador más sobresaliente fue el de la medición de la matriz PCI antes y después del desarrollo del plan de mejoramiento puesto que mostró que las acciones de mejora aumentaron las fortalezas y disminuyeron las debilidades que al cuantificarlas arrojaron un porcentaje del 37,95 % de mejora.

10. Recomendaciones

Se sugiere a la asociación continuar con la adopción y adaptación de las herramientas propuestas en el marco del proyecto apoyándose en el material brindado y compartiendo la respectiva información a los nuevos integrantes y colaboradores.

En concordancia con los hallazgos del proyecto en materia de gestión de la información, se recomienda a la asociación implementar alternativas que permitan unificar bases de datos para facilitar el acceso a la información evitando reprocesos y demoras generadas a raíz de la pérdida de la misma.

Además, se recomienda mantener actualizados los procesos, mapas, manuales, instructivos y formatos de la asociación con el propósito de mantenerlos alineados tanto a las necesidades de los usuarios como a los objetivos estratégicos de la asociación.

Se sugiere realizar una evaluación financiera cuando se genere la información necesaria del PyG y balance general del siguiente año, siguiendo el modelo realizado en el diagnóstico inicial, para que posteriormente se realice un análisis transversal y dar cuenta del impacto del presente proyecto.

Se recomienda a la asociación propiciar los espacios para la ejecución de proyectos similares dentro de la asociación, enfocados en la prestación de servicios de Pradosol para potencializar el impacto del presente proyecto.

Referencias Bibliográficas

- Asobancaria. (Agosto de 2020). Crisis y reactivación económica en Colombia. (G. Montoya, Ed.) Colombia. Obtenido de <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2020/08/1248VF.pdf>
- Avila, C. P. (2012). DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS MÁS EFECTIVAS DE MARKETING, EN LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS MI PYMES SIN ANIMO DE LUCRO. (U. Libre, Ed.) Bogota. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/6642/RamirezAvilaClaudiaPatricia2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ayala, K. F. (Diciembre de 2019). 20 BALNEARIOS CERCA A BUCARAMANGA. Santander . Obtenido de <https://weekendsantander.com/blog/20-balnearios-cerca-a-bucaramanga>
- Centro Nacional de Vacunación y Enfermedades Respiratorias (NCIRD),. (Octubre de 2020). Guía para administradores de parques y centros recreativos. Obtenido de <https://espanol.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/parks-rec/park-administrators.html>
- Ciencias, F. (Febrero de 2017). Univerisiadad Nacional de Colombia. Obtenido de <http://ciencias.bogota.unal.edu.co/lafacultad/estructura/decanatura/dependencia /gestion-de-calidad/procesos-de-apoyo/>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2012). Guía para la construcción de indicadores de gestión. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1595.pdf/6c897f03-9b26-4e10-85a7-789c9e54f5a3>.

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2020). dian.gov.co. Obtenido de [https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/ESAL/Paginas/default.aspx#:~:text=Las %20asociaciones%2C%20fundaciones%2C%20y%20corporaciones,exento%2C%20cuando%20%C3%A9ste%20se%20destine](https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/ESAL/Paginas/default.aspx#:~:text=Las%20asociaciones%2C%20fundaciones%2C%20y%20corporaciones,exento%2C%20cuando%20%C3%A9ste%20se%20destine)

Función Pública. (2020). funciónpublica.gov.co. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/manual-de-funciones-y-competencias-laborales

Gaytán, J. (2019). Indicadores financieros y económicos. Mercados y negocios 1(40). Obtenido de <https://doaj.org/article/bf70f0ba4d8646589ff2f5019fa54a2e>

Gómez. (2015). Análisis y mejoramiento de los procesos administrativos del Área de Posgrados de la Escuela de Estudios Industriales y empresariales de la UIS. Colombia : Universidad Industrial de Santander.

Gutiérrez, H., Y De la Vara, R. (2013). Control estadístico de la calidad y seis sigma. México: McGraw-Hill Education.

Humberto, S. (1997). Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión (Vol. Quinta Edición). Bogotá: 3R EDITORES.

INCONTEC. (2013). Evaluación de la conformidad. Requisitos para organismos que certifican productos, procesos y servicios . Instituto Colombiano De Normas Técnicas INCONTEC.

Instituto de Evaluación Tecnológica en Salud. (Marzo de 2020). Consenso colombiano de atención, diagnóstico y manejo de la infección por SARS-COV-2/COVID-19. (J. E. Marín, Ed.) Obtenido de <http://www.iets.org.co/Archivos/853-2765-1-PB.pdf>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). Cuadro de mando integral. Gestion 2000.

Kasriel, E. (Mayo de 2020). BBC News. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52519218>

Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Argentina: Universidad Nacional de Cuyo .

Martinez, A. R. (2005). El análisis Económico - Financiero de las entidades no lucrativas. Indicadores de gestión. Zaragoza, España. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/28094073_El_analisis_economico-financiero_de_las_entidades_no_lucrativas

Ministerio de Salud y protección social, Resolución 1421. (21 de Agosto de 2020). Resolución 1421. Colombia.

Moreno, C. (2020). Fitforall. Obtenido de <https://fitforall.com.co/actividad-fisica-el-mejor-aliado-que-le-hace-frente-a-la-pandemia-covid-19/>

Ortiz, N. y Serrano, L. (2012). Mejoramiento de procesos En empresas de prestación de servicios. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

Raffino, M. E. (2020). Conceptos.de. Obtenido de <https://conceptos.de/manual-de-procedimientos/#ixzz6ctM6FFCK>

SCRIBD. (2014). El proceso directivo. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/243454305/1-El-proceso-directivo-pdf>

Universidad de Cádiz. (2007). Guía para la identificación y análisis de procesos. Andalucía, España. Obtenido de http://servicio.uca.es/personal/guia_procesos

Malhotra K. Naresh, Prentice-Hall Hispanoamericana(1997) Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico, Segunda Edición,