



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA
DE TECNOLOGÍA
CENTRO DE POSGRADOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN N° 1, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD**

TEMA:

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE PROCESOS EN LA
FEDERACIÓN DEPORTIVA MILITAR ECUATORIANA DEL
COMANDO CONJUNTO DE LAS FF.AA.**

AUTORES

**FUERTES DÍAZ, JUAN CARLOS
VEGA PAZMIÑO, DIEGO JOSÉ**

DIRECTOR:

ING. RODRÍGUEZ POZO, JORGE RAÚL, MGS

SANGOLQUÍ

2018



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA
DE TECNOLOGÍA
CENTRO DE POSGRADOS**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE PROCESOS EN LA FEDERACIÓN DEPORTIVA MILITAR ECUATORIANA (FEDEME)**” fue realizado por los señores **Fuertes Díaz Juan Carlos y Vega Pazmiño Diego José** el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, a 4 de mayo de 2018

.....
Ing. Jorge Raúl Rodríguez Pozo, MGS

C.C 0601903685



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA
DE TECNOLOGÍA
CENTRO DE POSGRADOS**

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, *Fuertes Díaz Juan Carlos*, con cédula de ciudadanía N° 1706666086 y *Vega Pazmiño Diego José*, con cédula de ciudadanía N° 1706766092, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: “**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE PROCESOS EN LA FEDERACIÓN DEPORTIVA MILITAR ECUATORIANA (FEDEME)**” es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolquí, a 4 de mayo de 2018


.....
Juan Carlos Fuertes Díaz
C.C. 1706666086


.....
Diego José Vega Pazmiño
C.C. 1706766092



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA
DE TECNOLOGÍA
CENTRO DE POSGRADOS**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Fuertes Díaz Juan Carlos**, con cédula de ciudadanía N° 1706666086 y **Vega Pazmiño Diego José**, con cédula de ciudadanía N° 1706766092, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: ***“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE PROCESOS EN LA FEDERACIÓN DEPORTIVA MILITAR ECUATORIANA (FEDEME)”*** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

Sangolquí, a 4 de mayo de 2018


.....
Juan Carlos Fuertes Díaz
C.C. 1706666086


.....
Diego José Vega Pazmiño
C.C. 1706766092

DEDICATORIA

A mi amada esposa Margoth,

Quien ha sido parte activa a lo largo de este tiempo, permitiéndome culminar con éxito las metas y objetivos fijados, motivándome en todo momento hacer las cosas de la mejor manera.

A mis hijos Juan Carlos, Sebastián y María José,

Quienes son mi fuente de motivación e inspiración para superarme día a día, de ser mejor y luchar para que la vida nos depara un futuro mejor.

A mis padres Edmundo y María,

Por el cariño y apoyo brindado en todo momento, gracias por su amor y ejemplo, por llevarme siempre en sus oraciones, pero sobre todo gracias por haberme dado la vida y hacer de mí un hombre de bien.

A mis hermanos, Lida, Pedro, Walter, Edison, Sandrita (+) y Byron,

Por estar siempre junto a mis triunfos y vicisitudes, por su preocupación y sobre todo por compartir sus vidas conmigo.

Juan Carlos Fuertes Díaz

A Dios,

Por haberme bendecido con la fuerza necesaria para alcanzar mi objetivo.

A mi esposa Andrea,

Por su apoyo, paciencia y entender que el esfuerzo y entrega de este tiempo fue por alcanzar un futuro mejor para todos nosotros. Gracias por su amor.

A mis hijos Thiago y Leandro,

Por ser mi fuente de inspiración y motivo para seguir luchando en mi vida.

A mis padres,

Por ser el pilar fundamental y por su apoyo incondicional para lograr mis sueños.

A mis hermanos y familiares,

Por siempre confiar en mí y ayudarme en cada paso que he dado en busca de mis objetivos.

Diego José Vega Pazmiño

AGRADECIMIENTO

Al glorioso Ejército Ecuatoriano por darnos la oportunidad de acrecentar nuestros conocimientos y competencias para beneficio institucional.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas UFA-ESPE, y a través de ella, a todos los docentes que contribuyeron en el desarrollo integral de los conocimientos alcanzados; de manera especial al señor Ing. Jorge Rodríguez Mgs, por su don de gente e invaluable contribución científica al presente trabajo de investigación y al Ing. Sebastián Fernández Mgs, por su apoyo incondicional y gestor fundamental en este proceso académico y de titulación.

A la Federación Deportiva Militar Ecuatoriana (FEDEME) por habernos permitido ser parte de ella y darnos las facilidades para el desarrollo del trabajo de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

CERTIFICACIÓN	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	ii
AUTORIZACIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
CAPITULO I.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	4
1.3.1 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3.2 IMPORTANCIA	5
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
CAPITULO II	7
MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 SISTEMA DE PROCESOS	7
2.1.1 GENERALIDADES.....	7
2.1.2 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS.....	8
2.1.3 SEGMENTACIÓN DE PROCESOS	8
2.1.4 MODELAMIENTO VISUAL DE PROCESOS.....	8
2.1.5 METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO CONTINUO (PHVA).....	9
2.1.6 INDICADORES DE PROCESOS.....	9
2.2 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN SEGÚN LA SECRETARÍA NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (SNAP)	10
2.2.1 INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO	10
2.2.2 LINEAMIENTOS DEL MACROPROCESO	11
2.2.3 GLOSARIO DE TÉRMINOS Y ABREVIATURAS	11
2.2.4 MAPA DE INTERRELACIONAMIENTO DE PROCESOS	11
2.2.5 DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS.....	12
2.2.5.1 FICHA DEL SUBPROCESO.....	12
2.2.5.2 CONTROLES DEL SUBPROCESO	12
2.2.5.3 DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO	12
2.2.6 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	12
2.2.7 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO.....	13
2.3 IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS	13
2.3.1 PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN	13
2.3.2 INDUCCIÓN.....	13
2.3.2.1 INDUCCIÓN A PERSONAS	14

	vii
2.3.2.2	INDUCCIÓN A PROCESOS.....15
2.3.2.3	INDUCCIÓN AL AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....16
CAPITULO III18
MODELAMIENTO DE PROCESOS DE LA FEDEME18
3.1	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA FEDEME18
3.1.1	BASE LEGAL.....18
3.1.1.1	ARTICULACIÓN CON LA CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR.....18
3.1.2	FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS20
3.1.2.1	MISIÓN.....20
3.1.2.2	VISIÓN20
3.1.2.3	VALORES.....20
3.1.2.4	MAPA DE PROCESOS SEGÚN ESTATUTO21
3.1.2.5	ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA FEDEME.....23
3.1.3	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....23
3.1.3.1	ANÁLISIS INSTITUCIONAL23
3.1.3.2	ANÁLISIS FODA.....26
3.2	MAPEO DE PROCESOS33
3.3	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS33
3.4	DIAGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES33
3.5	INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO DE LOS PROCESOS33
CAPITULO IV34
IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS34
4.1	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN34
4.1.1	OBJETIVO Y ALCANCE34
4.1.2	DOCUMENTOS DE REFERENCIA.....34
4.1.3	PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS35
4.1.3.1	OBJETIVO DEL PROYECTO35
4.1.3.2	RESULTADOS DEL PROYECTO35
4.1.3.3	PLAZOS.....35
4.1.3.4	ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO.....36
4.1.3.5	PRINCIPALES RIESGOS DEL PLAN.....37
4.1.3.6	HERRAMIENTAS PARA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO Y GENERACIÓN DE INFORMES38
4.1.4	GESTIÓN DE REGISTROS GUARDADOS EN BASE A ESTE DOCUMENTO38
4.1.5	VALIDEZ Y GESTIÓN DE DOCUMENTOS39
4.2	PROCEDIMIENTOS GENERALES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO.....39
4.2.1	ETAPA 1: CAPACITACIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL.....39
4.2.2	ETAPA 2: IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES PRINCIPALES Y PRODUCTOS POR PARTE DE LOS USUARIOS40
4.2.3	ETAPA 3: EVALUACIÓN INICIAL Y DETERMINACIÓN DE LA LÍNEA BASE.....40
4.2.4	ANEXOS.....41
4.3	IMPLEMENTACIÓN42
4.3.1	ETAPA 1: CAPACITACIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL.....42
4.3.2	ETAPA 2: IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES PRINCIPALES Y PRODUCTOS POR PARTE DE LOS USUARIOS.....44

	viii
4.3.3 ETAPA 3: EVALUACIÓN INICIAL Y DETERMINACIÓN DE LA LÍNEA BASE.....	45
4.4 DETERMINACIÓN DE LA LÍNEA BASE.....	46
4.4.1 LÍNEA BASE: PROCESO DE DIRECCIONAMIENTO DE LA FEDEME.....	47
4.4.2 LÍNEA BASE: PROCESO DE ENTRENAMIENTO DE ALTO RENDIMIENTO.....	47
4.4.3 LÍNEA BASE: PROCESO DE ASESORÍA JURÍDICA.....	48
4.4.4 LÍNEA BASE: PROCESO ADMINISTRATIVO.....	48
4.4.5 LÍNEA BASE: PROCESO FINANCIERO.....	49
4.4.6 LÍNEA BASE: PROCESO SECRETARÍA Y RELACIONES INTERINSTITUCIONALES	
50	
CAPITULO V.....	51
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	51
5.1 CONCLUSIONES.....	51
5.2 RECOMENDACIONES.....	51
BIBLIOGRAFÍA.....	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Despliegue de procesos de la FEDEME</i>	22
Tabla 2 <i>Grado de Relación FEDEME y Organismos e Instituciones involucradas</i>	24
Tabla 3. <i>Resultados deportivos proyectados por la FEDEME año 2018</i>	25
Tabla 4. <i>Matriz de oportunidades</i>	26
Tabla 5. <i>Matriz de amenazas</i>	27
Tabla 6. <i>Matriz de fortalezas</i>	27
Tabla 7. <i>Matriz de debilidades</i>	28
Tabla 8. <i>Matriz de Aprovechabilidad</i>	29
Tabla 9. <i>Matriz de Vulnerabilidad</i>	30
Tabla 10. <i>Matriz FODA</i>	31
Tabla 11. <i>Matriz de estrategias FODA</i>	32
Tabla 12. <i>Matriz de plazos</i>	35
Tabla 13. <i>Cuadro de participantes del proyecto</i>	37
Tabla 14. <i>Gestión de registros guardados en base a este documento</i>	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de procesos propuesto para la FEDEME	22
Figura 2. Organigrama actual de la FEDEME	23
Figura 3. Acta de reunión de implementación de procesos.....	41
Figura 4. Matriz de indicadores - línea base	42
Figura 5. Capacitación por parte de los promotores del proyecto.....	42
Figura 6. Actividades de trabajo en equipo por unidades de trabajo.....	43
Figura 7. Hoja de registro y seguimiento	44
Figura 8. Organización en cada área de trabajo	44
Figura 9. Cambios generados en procesos y medio ambiente.....	45
Figura 10. Evaluación Matriz Inicial.....	45
Figura 11. Exposición resultados iniciales	46
Figura 12. Línea Base del proceso de direccionamiento de la FEDEME	47
Figura 13. Línea Base del proceso de entrenamiento de alto rendimiento.....	47
Figura 14. Línea Base del proceso de asesoría jurídica	48
Figura 15. Línea Base del proceso administrativo	48
Figura 16. Línea Base del proceso financiero	49
Figura 17. Línea Base del proceso de secretaría y relaciones interinstitucionales.....	50

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo implementar un sistema de procesos aplicando la metodología del ciclo de mejora continua que permita desarrollar una gestión efectiva en la Federación Deportiva Militar Ecuatoriana (FEDEME). La FEDEME fue creada en 1963, para fomentar en Fuerzas Armadas la práctica de las actividades deportivas en los miembros de la Institución. A partir del año 2010, la Ley de Deporte, Educación Física y Recreación considera a la FEDEME, como una organización deportiva que conforma el deporte de alto rendimiento. Sin embargo debido a su diseño estructural jerarquizado, hasta la actualidad, la FEDEME ha ejecutado sus actividades deportivas, administrativas y de planificación en función del conocimiento técnico de sus dirigentes y deportistas sin adaptarse a los requerimientos de un enfoque organizacional y funcional que le permitan mayor fluidez en su gestión. En virtud de ellos, el presente proyecto inicia con un análisis de los aspectos legales y los fundamentos estratégicos de la organización que permitan realizar el levantamiento de la información en los diferentes equipos y grupos de trabajo. Posteriormente se realiza el despliegue de procesos según el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CC.FF.AA). Seguidamente se construyen los Manuales de Procesos basados en el instructivo para la elaboración de manuales de procesos emitidos por la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP) en el año 2015. Finalmente se expone el Plan de Implementación con la recomendación a fin de mejorar la calidad de gestión e implementar los manuales de procesos.

Palabras Clave:

- **FEDERACIÓN DEPORTIVA MILITAR ECUATORIANA (FEDEME)**
- **ENFOQUE ORGANIZACIONAL**
- **GESTIÓN**
- **PROCESOS**
- **IMPLEMENTACIÓN**

ABSTRACT

The objective of this work is to implement a process system applying the continuous improvement cycle methodology that allows to develop an effective management in the Ecuadorian Military Sports Federation (FEDEME). FEDEME was created in 1963, to encourage the Armed Forces to practice sports activities in the members of the Institution. As of 2010, the Sports, Physical Education and Recreation Law considered FEDEME as a sports organization that makes up high-performance sport. However, due to its hierarchical structural design, until now, FEDEME has executed its sporting, administrative and planning activities based on the technical knowledge of its leaders and athletes without adapting to the requirements of an organizational and functional approaching that will allow it to fluency in its management. By virtue of them, the present project begins with an analysis of the legal aspects and the strategic foundations of the organization that allow the gathering of information in the different teams and working groups. Subsequently the process is deployed according to the Organic Statute of Organizational Management by Processes of the Armed Forces Joint Command. Next, the Process Manuals based on the instructions for the preparation of process manuals issued by the Public Administration National Secretary are built in 2015. Finally, the implementation plan with the recommendation is exposed in order to improve the quality of management and implement the manuals of processes.

Keywords:

- **ECUADORIAN MILITARY SPORTS FEDERATION (FEDEME)**
- **ORGANIZATIONAL APPROACHING**
- **MANAGEMENT**
- **PROCESSES**
- **IMPLEMENTATION**

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

La Federación Deportiva Militar Ecuatoriana (FEDEME) fue creada en 1963, para fomentar en Fuerzas Armadas la práctica de las actividades deportivas, especialmente de aquellas que inciden directamente en el desarrollo de la aptitud física propia de sus integrantes, es orgánica del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (FEDEME, Estatutos de la Federación Deportiva Militar Ecuatoriana, 2016).

El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CC.FF.AA) es el máximo órgano de planificación, preparación y conducción estratégica de las operaciones militares y de asesoramiento sobre las políticas militares, de guerra y defensa nacional (MIDENA, 2007). El Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del CC.FF.AA, establece a la Dirección General de Educación y Doctrina Militar como proceso adjetivo adjetivos, y dentro de esta, se considera a la Federación Deportiva Militar (CC.FF.AA, 2016).

La Ley del Deporte (2010) menciona en su Art. 45, que “el deporte de alto rendimiento, es la práctica deportiva de organización y nivel superior, comprende procesos integrales orientados hacia el perfeccionamiento atlético de las y los deportistas, mediante el aprovechamiento de los adelantos tecnológicos y científicos dentro de los procesos técnicos del entrenamiento de alto nivel, desarrollado por organizaciones deportivas legalmente constituidas”. El Art. 46 determina que entre otras, la FEDEME, es considerada como una organización deportiva que conforma el deporte de alto rendimiento” (MINDEPORTE, 2010).

El Art. 56 de la misma ley, indica que la FEDEME estará constituida por la organización deportiva militar de las Fuerzas Armadas Ecuatorianas, su principal objetivo será conseguir el alto rendimiento deportivo militar en las y los deportistas que integrarán las selecciones ecuatorianas de deportes militares. Está afiliada al Consejo Internacional del Deporte Militar (CISM) y a la Unión Deportiva Militar Sudamericana (UDMSA), además cumplirá lo establecido en los estatutos, reglamentos y normas de los organismos internacionales de deporte militar.

En cumplimiento de la norma legal vigente mencionada la FEDEME está subordinada de dos instituciones del estado: Ministerio del Deporte y Ministerio de Defensa (CC.FF.AA), y

está afiliada a los organismos internacionales (CISM y UDMISA), por lo que requiere que los procesos de la federación estén estructurados adecuadamente para que la gestión desarrollada sea eficaz y eficiente, respondiendo así a las más altas exigencias presentadas en el ámbito nacional como internacional; situación que motiva a los investigadores a contribuir con el conocimiento científico alcanzado en la maestría de Gestión de Calidad y Productividad de la ESPE.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Descripción del problema

Por mucho tiempo, el diseño estructural de las organizaciones ha sido rígido sin adaptarse a los requerimientos de un enfoque organizacional funcional que le permita mayor fluidez a su gestión. En la actualidad, esta tendencia ha cambiado y toda organización se la puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, que al sistematizarlos se lograría orientar su esfuerzo para alcanzar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus clientes, alcanzando calidad en el rendimiento de la organización, en lugar de centrarse en aspectos estructurales que no generan valor.

Desde el año 2005, las Fuerzas Armadas tomaron el reto de implementar la gestión con enfoque en base a procesos, pero esta se cumplió de manera aislada por varios motivos lo que impidió que todas sus dependencias consoliden una cultura organizacional de calidad a través del cumplimiento de sus actividades por medio de procesos. El 20 de abril de 2016, fue aprobado por las autoridades del Alto Mando Militar el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Comando Conjunto de las FF.AA y remitido al Ministerio de Defensa Nacional para la legalización correspondiente. La Dirección de Desarrollo Organizacional de la Jefatura de Estado Mayor Institucional (JEMI) del CC.FF.AA es responsable de la implementación en los niveles subordinados (CC.FF.AA, 2016), pero esta se ha cumplido igualmente de manera parcial, estableciéndose para el efecto prioridades, quedando pendiente la implementación en ciertas entidades adscritas, como es el caso de la FEDEME que sigue trabajando con un estilo de gestión tradicional.

En la Federación se ha identificado que varias actividades se ejecutan sólo en base a las decisiones o lineamientos de las autoridades, otros por la experiencia y visión de sus miembros, no se ha implementado los procesos por no existir personal capacitado; no existe una cultura de

procesos que proporcione valor a la gestión realizada, lo que conlleva en ciertos casos a cumplir las actividades de forma desorganizada, sin una interrelación entre sus partes (FEDEME, FODA, 2016). Por su naturaleza militar, ha mantenido una estructura organizativa vertical clásica, de la cual por varios motivos no se ha aprovechado para fortalecerla institucionalmente, ya sea por la alta rotación de sus líderes, por la falta de competencia en procesos de sus miembros, llevando con ello a un manejo tradicional sustentado en órdenes y disposiciones emitidas por el escalón superior.

En el Informe de Evaluación de la Gestión (JEMI, 2016) se menciona que la FEDEME participó en el 90% de competencias internacionales planificadas, alcanzado una efectividad del 45% de sus equipos deportivos de alto rendimiento, al considerarla línea base año 2016 del 60% (JEMI, 2016), se puede evidenciar que algo sucede en la organización y es lo que se va a determinar en el presente trabajo de investigación para mejorar la gestión en la Federación. Lo mismo sucede con la Planificación Operativa Anual que a pesar de alcanzar un 100% de ejecución, dista de los resultados alcanzados en su alto rendimiento.

En la actual forma de gestión no existen indicadores que determinen si el desempeño alcanzó los resultados esperados, es por ello que, el presente proyecto de investigación permitirá implementar un Sistema de Procesos que contribuirá en la mejora del desempeño de la Federación, logrando alcanzar la calidad esperada.

La gestión por procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes como son los Ministerios de Defensa Nacional y de Deporte, los deportistas de alto rendimiento y las organizaciones deportivas internacionales, y los miembros de las Federación.

1.2.2 Formulación del problema

La FEDEME no ha implementado un sistema de procesos que le permita desarrollar una gestión de calidad en la planificación y ejecución interrelacionada de todas sus actividades, y en la administración de sus recursos, por lo que es necesario cambiar su enfoque de gestión para mejorar la eficacia y eficiencia de la federación y con ello asegurar la provisión de servicios de calidad centrados en satisfacer al cliente.

1.2.3 Sistematización del problema

Al ser las FF.AA una institución del estado, es necesario cumplir con las políticas y lineamientos establecidos por los estamentos responsables de organizar y dirigir a todas las instituciones adscritas al nivel ejecutivo, la Secretaría General de la Administración Pública (SNAP) ha emitido a través de la Norma 1580 los lineamientos para elaborar los estatutos y manuales en cada institución, de aquí se desprende que la FEDEME actualmente requiere una revisión de la documentación que posee con el fin de cumplir con los lineamientos establecidos por la SNAP.

Levantada ésta información es necesario planificar y ejecutar la implementación de los procesos, para crear una cultura organización basada al enfoque a la administración de procesos en la federación.

1.3 Justificación e Importancia

1.3.1 Justificación

En la actualidad la gestión por procesos constituye un gran reto para todas las organizaciones que luchan por mejorar su competitividad, lo que les permitirá alcanzar el éxito o fracaso y eso se verá reflejado en la eficacia de su gestión integral de toda la organización. El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas en el año 2012, presentó el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, para su aprobación al Ministerio de Defensa Nacional y a la Secretaría Nacional de la Administración Pública, sin embargo recién en el año 2016, el estatuto fue aprobado por parte del MIDENA, en virtud de lo cual, se inició con el levantamiento de información para estructurar los Manuales de Procesos en la Institución.

La Federación Deportiva Militar Ecuatoriana como parte operativa de la Gestión de Educación y Doctrina Militar, todavía no ha implementado una gestión por procesos, por lo que requiere urgentemente un análisis profundo de su organización para implementar un sistema de gestión con enfoque a procesos que le permita ser más competitiva en beneficio de la sociedad.

Es importante mencionar que el desarrollo del trabajo de investigación permitirá a la Federación estar organizada para cumplir eficazmente con los requisitos que las auditorías de gestión e inspectorías institucionales lo exigen, puesto que todo estará en regla, ordenado y sistematizado para evidenciar el cumplimiento de los requisitos; asimismo se puede garantizar

que la Federación estaría en condiciones el acceder a un proceso de certificación con las normas internacionales ISO 9001:2015 lo que sería un gran reto alcanzable para la misma.

1.3.2 Importancia

Toda organización que implemente el modelo de gestión por procesos alcanzará resultados más eficaces y eficientes, mejorará su productividad y se elevará la calidad de los productos o servicios que ofrezca, lo que le llevará a tener un mejor desempeño y alcanzará una elevada competitividad que marcará diferencia en su entorno. Es importante considerar que esto no se logra únicamente con la voluntad de sus miembros, se requiere fomentar e incentivar una cultura de mejora continua, una cultura de gestión por procesos y así realizar una integración de los procesos en la organización.

La aplicación del modelo de gestión por procesos brinda un entorno organizacional favorable para implementar la mejora continua, optimizar los costos y aprovechar los recursos. La visión sistémica aplicada a la gestión de procesos presenta una visión integral del cambio en la organización, logrando una sinergia de conceptos de “sistema” “gestión” y “procesos”; y esta metodología de procesos no tiene una finalidad por sí misma, en un medio para lograr grandes metas organizacionales, que será aplicada en la FEDEME.

Es por ello que la implementación del presente trabajo de investigación contribuirá en fortalecer una gestión que se base en los procesos en la federación, le permitirá tener una visión integral de su trabajo realizado en todos los departamentos que la conforman, conocer lo que hace y cómo lo hace, así también tomarán consciencia de lo que le falta y de sus fortalezas. La evaluación de los procesos le permitirá aplicar métodos de mejoramiento continuo y aseguramiento de calidad contribuyendo a aumentar la eficacia y eficiencia de la federación, este mejoramiento es uno de los beneficios de tomar en consideración la metodología de gestión por procesos.

El control de la gestión, establecidos mediante el cumplimiento de indicadores levantados por los investigadores, permitirá realizar un seguimiento de la implementación y analizar los datos obtenidos para identificarlas oportunidades de mejora en beneficio de la federación y su entorno.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo General

Implementar un sistema de procesos aplicando la metodología del ciclo de mejora continua que permita desarrollar una gestión efectiva en la Federación Deportiva Militar Ecuatoriana.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Describir la situación actual mediante la elaboración de un análisis crítico de sus actuales componentes, recursos y capacidades, para comprender sus fortalezas y debilidades.
- Identificar las áreas y unidades operativas y administrativas que posee la FEDEME, mediante la determinación de actividades, recursos, productos y servicios que esta entrega, para documentar los manuales de procesos que sirvan como herramienta base para iniciar con la implementación.
- Implementar los procesos mediante la socialización a todos los involucrados con la Federación para iniciar con un cambio organizacional.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Sistema de procesos

2.1.1 Generalidades

La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.

La gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y técnicas, tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos. Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.

Una empresa de procesos es la que estimula, posibilita y permite que sus empleados realicen una labor de proceso (BRAVO, 2009). La labor de proceso es toda tarea que se centra en el cliente; toda labor que tiene en cuenta el contexto más amplio dentro del que se está realizando; toda tarea que va dirigida a alcanzar unos resultados, en lugar de ser un fin en sí misma; toda tarea que se realiza siguiendo un diseño disciplinado y repetible. La labor de proceso es toda tarea que permite obtener los altos niveles de rendimiento que los clientes exigen actualmente”.

Actualmente se considera tan importante la gestión de procesos que incluso fue considerada en la nueva redacción de normas ISO 9000:2000. En estas nuevas normas la gestión de calidad tiene un enfoque más integral y sistémico, lo cual también es pilar de este trabajo y de la gestión de procesos en general. Incluso, se incorpora la mejora continua.

Según la NORMA ISO 9001:2000 “Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí (...). Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del

siguiente proceso (...). La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como «enfoque basado en procesos».

2.1.2 Identificación de procesos

Procesos estratégicos: Son aquellos relacionados con la estrategia de la organización.

Procesos sustantivos: Atienden directamente la misión de la organización y satisfacen necesidades concretas de los clientes.

Procesos adjetivos: Son servicios internos necesarios para realizar los procesos sustantivos.

2.1.3 Segmentación de procesos

En la gestión de procesos y sin perder de vista la globalidad, los procesos son segmentados en cadenas, jerarquías y versiones.

Desde esta segmentación se obtiene un mapa de procesos, el cual es una visión de conjunto, holística de los procesos. Se incluyen las relaciones entre todos los procesos identificados en un cierto ámbito y se unen por cadena, jerarquía o versiones. Se usan dos tipos de mapas, global (de toda la organización) y de ámbito, este último aporta mayor detalle.

El objetivo es lograr un nivel de desagregación que permita llegar al nivel de procesos operativos, de bajo nivel, para comenzar un trabajo más detallado que conduzca a describir, mejorar o rediseñar.

2.1.4 Modelamiento visual de procesos

El modelamiento visual de los procesos es la nueva propuesta de la teoría de modelos para lograr la participación de todas las personas de la organización. Es vital, porque ya pasaron los tiempos en que unos pocos modelos eran sólo entendidos por pocos especialistas.

Para efectos del modelamiento visual de los procesos de la organización, utilizamos tres modelos:

- Mapa de procesos global
- Mapa de procesos de ámbito
- Flujograma de información

2.1.5 Metodología de Mejoramiento Continuo (PHVA)

Según la Secretaría Nacional de la Administración Pública (2013), emitió la “Norma Técnica de Administración por Procesos”, con el fin de que las instituciones de la Administración Pública Central, institucional, y que dependen de la función ejecutiva orienten sus actividades a la administración por procesos en beneficio del ciudadano, así también establece que éstas organizaciones se basen para su estandarización en el mejoramiento continuo. El ciclo de mejora continua o ciclo PHVA, debe aplicarse a todo el sistema de Gestión, así mismo, es importante que aquellas actividades que se interrelacionan dentro de cada proceso se cimienten en este principio, esto nos permitirá alinear la calidad y potenciar el valor del producto o servicio.

- **Planificar:** establecer los requisitos tendientes a obtener resultados de acuerdo con el cliente y políticas de la organización.
- **Hacer:** Ejecutar los procesos y actividades.
- **Verificar:** Realizar un seguimiento y evaluar los resultados, contra las políticas, los objetivos y los requisitos del producto.
- **Actuar:** tomar acción para controlar la eficiencia de los procesos y sus actividades.

2.1.6 Indicadores de procesos

Indicador es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del logro o resultado en la entrega de productos (bienes o servicios) generados por la institución, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos (Armijo, 2009).

La construcción de indicadores obedece a una serie de parámetros, los mismos que se evidencian en los siguientes aspectos:

- Establecer las definiciones estratégicas como referente para la medición
- Establecer las áreas de desempeño relevantes a medir
- Formular el indicador para medir el producto u objetivo y describir la fórmula de cálculo
- Validar los indicadores aplicando criterios técnicos
- Recopilar los datos
- Establecer las metas o el valor deseado del indicador y la periodicidad de la medición
- Señalar la fuente de los datos

- Establecer supuestos (observaciones)
- Evaluar: establecer referentes comparativos y establecer juicios
- Comunicar e Informar el desempeño logrado

2.2 Levantamiento de información según la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP)

A través del Acuerdo Ministerial N° 1580 del 13 de febrero de 2013, publicado en el Suplemento del Registro Oficial N° 825 del 20 de febrero de 2013, el Secretario Nacional de la Administración Pública expidió la “Norma Técnica de Administración por Procesos”, con el fin de que las instituciones de la Administración Pública Central, institucional, y que dependen de la función ejecutiva orienten sus actividades a la administración por procesos en beneficio del ciudadano.

Se ajusta el Acuerdo Ministerial N° 1573 del 04 de abril de 2016, el Secretario Nacional de la Administración Pública expidió la “Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos”, con el cual se establecen los lineamientos necesarios con el fin de orientar la calidad y calidez de la prestación de servicios de las instituciones públicas.

La Subsecretaria de Servicios, Procesos e Innovación de la Dirección Nacional de Procesos, describe en el Instructivo para la elaboración de Manual de Procesos (SNAP, Instructivo para la elaboración de Manual de Procesos, 2015) cuya finalidad es precisar los datos y la forma en que las organizaciones de la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente de la Función Ejecutiva.

La administración por procesos tiene como fin mejorar la eficacia y eficiencia de la operación de las organizaciones para asegurar la provisión de servicios y productos de calidad centrados en el ciudadano, acorde con los principios de Administración Pública establecidos en la Constitución de la República del Ecuador.

2.2.1 Información básica del proceso

Se detallan las características básicas del proceso según los conceptos y definiciones que se indica a continuación:

- Nombre del Proceso
- Código del Proceso

- Propósito
- Disparador
- Entradas
- Subprocesos
- Productos/Servicios del Proceso
- Tipo de Proceso
- Dueño del Proceso
- Tipo de Cliente
- Marco Legal

2.2.2 Lineamientos del macroproceso

El objetivo de un lineamiento es describir las etapas, fases, pautas y formatos necesarios para desarrollar una actividad o cumplir con uno o varios objetivos.

Los lineamientos se deberán desarrollar en base al campo de acción sobre el cual tendrán injerencia. Asimismo, deberán mostrar los niveles de aplicación (inicio y término de actividades), responsabilidades y funciones involucradas.

2.2.3 Glosario de términos y abreviaturas

El glosario de términos son definiciones utilizadas por la unidad que elabora el documento, las cuales tienen un significado específico.

2.2.4 Mapa de interrelacionamiento de procesos

Es la representación gráfica que ofrece una visión general de la ubicación de los procesos que se detalla dentro del Macroproceso, así como las relaciones principales de entradas y salidas con otros procesos.

2.2.5 Descripción de los subprocesos

2.2.5.1 Ficha del subproceso

- Nombre del subproceso
- Código del subproceso
- Propósito
- Disparador
- Entradas
- Actividades
- Productos/Servicios del Subproceso
- Responsable del Subproceso
- Tipo de Cliente

2.2.5.2 Controles del subproceso

Son los ordenamientos jurídicos administrativos que regulan la operación de las actividades o tareas específicas a normas a través de los lineamientos, los cuales deberán indicar en forma precisa, citando la fecha de publicación y, en su caso, incorporar la leyenda “y su(s) última(s) reforma(s)”. Deberán presentarse en secuencia ordenada en forma descendente de conformidad con la jerarquía legal correspondiente.

2.2.5.3 Diagrama de Flujo del subproceso

El diagrama de flujo es la representación gráfica de la secuencia de actividades del proceso.

2.2.6 Nombre del procedimiento

Un procedimiento consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. Su objetivo debería ser único y de fácil identificación, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan eficiencia.

2.2.7 Indicadores de gestión del proceso

Los indicadores tienen la finalidad de identificar los puntos clave dentro del proceso para a través de indicadores, medirlos y en etapas posteriores lograr el mejoramiento real de los procesos críticos de la organización.

- Procesos
- Nombre del indicador
- Fórmula de cálculo
- Frecuencia de medición
- Fuente de la medición
- Responsable de la medición
- Unidad de medida
- Línea base
- Meta

2.3 Implementación de los Procesos

2.3.1 Planificación de la implementación

Un plan trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, el plan de implementación, nos permite orientar las herramientas necesarias para iniciar con el proceso de cambio organizacional y cultural enfocado a la Administración por procesos.

Durante esta fase, no solamente se realizará la validación por parte de los usuarios, del diseño y operatividad de los procesos que se desean implementar, sino que se orientarán a la Gestión de la Calidad Total, en donde deben intervenir necesariamente: las personas, los procesos y el ambiente organizacional.

2.3.2 Inducción

Desde el año 2012, en el Comando Conjunto de Fuerzas Armadas, así como en varias organizaciones del Estado, la administración por procesos, ha tenido muy poco entendimiento y acogida, mucho más cuando se involucran actividades que requieren del trabajo en equipo,

así como la evaluación o revisión de un proceso para mejorar la calidad del producto o servicio el cual se oferte, esta resistencia al cambio, no ha permitido que los procesos fluyan y puedan implementarse para observar y tener resultados que permitan ejecutar acciones de mejora, por lo que se han transformado en acciones y/o errores de uno u otra persona. “No existe calidad externa, sin calidad interna”, es por ello que la inducción se orientará al cambio organizacional y de manera específica a los factores clave de la Gestión de la Calidad.

2.3.2.1 Inducción a Personas

La Federación, en su organización actual posee oficiales, voluntarios y personal adjetivos, de las tres ramas de Fuerzas Armadas, con altas competencias profesionales, más sin embargo es necesario socializar la implementación a un sistema de procesos, con base en el conocimiento de las normas generales técnicas emitidas por los entes responsables como la SNAP, así como también persuadir a los entes en los distintos niveles para inducir su comportamiento y cultura hacia un metodología de actividades interrelacionadas y congruentes que permita, mejorar el trabajo así como también los productos y servicios que provee la FEDEME.

En la antigüedad ya se observó la resistencia al cambio de las personas y de varias organizaciones. MACHIAVELLI (1513) expresaba: “Hay que considerar que no hay nada más difícil de llevar a cabo, de más dudoso éxito y más peligroso de manejar, que iniciar un nuevo orden de cosas. Obsérvese entonces que el hombre como ente social y racional, se restringe al cambio, alardea de mantener los viejos estándares, porque sencillamente son buenos para él, y no se permite el desmembramiento de viejos paradigmas.

Quizá estos paradigmas son los más influyentes en la institución militar, en el cual la jerarquización, interrumpe los conceptos de horizontalidad y transfuncionalidad del trabajo. Más sin embargo, factores como la consideración a la antigüedad, jerarquía, respeto a las personas por su grado, incluso en otras instituciones como la Policía Nacional, permiten que exista fluidez en los cambios que se desean alcanzar. La puntualidad, y el acatamiento de órdenes son valores esenciales en las instituciones militares, mismos se convierten en un factor potenciador para alcanzar el éxito en la organización por procesos.

La inducción a las personas debe cimentarse en los cambios personales como organizacionales, varias organizaciones en el mundo simplemente se desplomaron al no estar preparadas para los nuevos retos, surgiendo entonces ciertas interrogantes que se las observa a diario cuando los objetivos no se han cumplido. Al parecer los climas de armonía en las

organizaciones dejarían apreciar; momentos de calma, tranquilidad laboral, un ocio pasivo, cuando en la realidad se debe entender que la pasividad es simplemente un paso lento a la mediocridad y estancamiento.

Según (Covey, 2003) a través del estudio y difusión de los siete hábitos, permite un enfoque sistemático del cambio de actitud de las personas. El primer enfoque orienta a la persona a ser Proactivo, es decir, dejar de lado la conmoción negativa de dejar las cosas para otro momento y/o hacer las cosas con mediocridad. Se complementa con el segundo hábito de tener un fin en la mente, con el cual, podremos manejar metas al corto y mediano plazo, que permita cumplir con los objetivos propuestos.

Primero lo primero, demuestra efectivamente en cortas palabras, que “no se debe dejar que las cosas menos importantes decidan lo que efectivamente debemos hacer”, por ello se ha definido estos tres primeros hábitos como una metodología importante para mejorar la actitud de las personas al cambio organizacional.

Para hablar del cambio organizacional es necesario entender a la institución militar, ya que esta es una organización basada en una estructura jerarquizada que se rige por el cumplimiento y acatamiento de órdenes verbales o escritas, soporta y mantiene una disciplina férrea y que ha venido manteniéndose por generaciones. En la actualidad, las buenas prácticas de relaciones humanas, y sobre todo del liderazgo organizacional, permite a los líderes militares potenciar su trabajo y objetivos a través del conocimiento, competencia, capacidad en relación directa con su rango y/o antigüedad dentro de la organización. Sin embargo aún existen actitudes erróneas que confunden, las disposiciones del jefe o director de área, con los lineamientos, directrices, liderazgo asertivo, que permita enfocar al cumplimiento de las metas al corto, mediano y largo plazo. A esto se añade la verdadera sinergia laboral, la misma que debe motivar e impulsar el trabajo en equipo, orientada al cumplimiento de los objetivos laborales, personales e individuales.

2.3.2.2 Inducción a Procesos

“(…) Proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (…)” (SNAP, Instructivo para la elaboración de Manual de Procesos, 2015). Concepto similar al que emite las Normas ISO 9001, y otros autores, más sin embargo es pertinente identificar lo que la misma SNAP en la Norma 1580, nos establece “(…) Administración de Procesos es una conjunto de actividades

sistemáticas realizadas en una institución, con el propósito de mejorar continuamente la eficiencia y eficacia de su operación para proveer productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas del ciudadano, beneficiario o usuario (...)” Cómo se puede observar son dos preceptos que van de la mano, desde su parte al conjunto, es importante que entendamos que estos dos conceptos, proponen actividades sistemáticas e interrelacionadas que me permitan optimizar tiempo y recursos para alcanzar calidad en el desarrollo de productos o servicios según la institución.

Así también a través de las normas establecidas por la SNAP, se ha establecido que la Administración de procesos, se sigue por el ciclo de mejora continua, buscando de esta manera incrementar las capacidades institucionales, a través de una evaluación permanente.

Establecían que una parte de la filosofía Kaizen es el uso del ciclo Deming para guiar y motivar las actividades de mejora EVAN Y LINDSAY (2008). En un principio se llamó el ciclo Shewhart por su fundador original, Walter Shewhart, pero en los 50 los japoneses cambiaron su nombre por el del ciclo Deming, este ciclo está integrado por: planear, hacer, estudiar y actuar. La etapa estudio ha sido observada como un sinónimo de evaluación, más en lo que se enfoca es en la evaluación de resultados que permitan una mejor práctica.

Es importante precisar que el ciclo de mejora continua o ciclo Deming, se enfoca tanto hacia la mejora continua a corto plazo, como al aprendizaje organizacional a largo plazo. Es por ello que las actividades con las cuales se identifiquen los procesos de la federación, deben cumplir un sistema organizado que identifique el ciclo PHVA en sus actividades generadoras de valor, como en los procesos que posee esta organización.

2.3.2.3 Inducción al Ambiente organizacional

El ambiente en el nuevo sistema de procesos, se orienta a mejorar la organización tanto en su forma interna como externa, visto de otra manera, el ambiente interno, potencia y mejora la comunicación dentro de los procesos, así como en el ambiente laboral, el entendimiento del manejo y estructura es preponderante, para afianzar lo descrito en los procesos, sus actividades y tareas interrelacionadas.

El ambiente externo, permite mejorar el esquema mismo de la organización, no solo de la maquinaria, o equipo e infraestructura sino del mantenimiento del entorno de trabajo por parte de todos los actores. Para ello varias organizaciones han potenciado como base las cinco (5 S) de la calidad. Ésta es una técnica que se aplica en todo el mundo con excelentes resultados por

su sencillez y efectividad. Su aplicación mejora los niveles de: calidad, eliminación de tiempos muertos y propone la reducción de costos.

CAPITULO III

MODELAMIENTO DE PROCESOS DE LA FEDEME

3.1 Diagnóstico situacional de la FEDEME

3.1.1 Base Legal

3.1.1.1 Articulación con la Constitución del Ecuador

Art. 24.- “Las personas tienen derecho a la recreación y al esparcimiento, a la práctica del deporte y al tiempo libre”.

Art. 275.- “El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo los principios consagrados en la Constitución. La Planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concentración, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente”.

Art. 381.- “El Estado protegerá, promoverá y coordinará la Cultura Física que comprende el deporte, la educación física y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas; impulsará el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial; auspiciará la preparación y participación de los deportistas en competencias nacionales e internacionales, que incluyen los Juegos Olímpicos y Paraolímpicos; y fomentará la participación de las personas con discapacidad.

El Estado garantizará los recursos y la infraestructura necesaria para estas actividades. Los recursos se sujetarán al control estatal, rendición de cuentas y deberán distribuirse en forma equitativa”.

3.1.1.2 Articulación con la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación

Art. 56.- “De la FEDEME.- La Federación Deportiva Militar Ecuatoriana estará constituida por la organización deportiva militar de las Fuerzas Armadas Ecuatorianas, su principal objetivo será conseguir el alto rendimiento deportivo militar en las y los deportistas que integrarán las selecciones ecuatorianas de deportes militares. Estará afiliada al Consejo Internacional del Deporte Militar (CISM) y a la Unión Deportiva Militar Sudamericana

(UDMSA), además cumplirá lo establecido en los Estatutos, reglamentos y normas de los organismos internacionales de deporte militar.

La Asamblea General y el Directorio estarán conformados de acuerdo a las disposiciones contenidas en su Estatuto que deberá ser aprobado por el Ministerio Sectorial”.

Art. 57.- “Deberes.- Son deberes de la Federación Deportiva Militar Ecuatoriana, las siguientes:

- a) Seleccionar a las y los mejores deportistas militares de las Fuerzas Armadas para que conformen las selecciones ecuatorianas de deportes militares;
- b) Planificar y ejecutar una vez por año campeonatos nacionales de deportes militares;
- c) Las demás establecidas en esta Ley y normas aplicables”.

3.1.1.3 Articulación con el Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir 2013-2017

Objetivo 3.- Mejorar la calidad de vida de la población

Política 3.7.- Fomentar el tiempo dedicado al ocio activo y el uso del tiempo libre en actividades físicas, deportivas y otras que contribuyan a mejorar las condiciones físicas, intelectuales y sociales de la población.

Objetivo 4.- Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía

Política 4.10.- Fortalecer la formación profesional de artistas y deportistas de alto nivel competitivo.

3.1.1.4 Articulación con los objetivos estratégicos del Ministerio del Deporte

Objetivo estratégico institucional 2:

Facilitar la consecución de logros deportivos a nivel nacional e internacional de las y los deportistas incluyendo, aquellos que tengan algún tipo de discapacidad.

Objetivo estratégico institucional 4:

Incrementar la profesionalización del deporte de alto rendimiento.

3.1.2 Fundamentos Estratégicos

3.1.2.1 Misión

Fomentar, organizar, dirigir y controlar el deporte militar de alto rendimiento así como también la práctica deportiva en general de las Fuerzas Armadas.

3.1.2.2 Visión

Lograr el máximo rendimiento deportivo con el talento humano profesional de Fuerzas Armadas, mediante la planificación deportiva, el entrenamiento permanente, el control y la evaluación apoyados por un sistema de gestión administrativa integral con el fin de alcanzar el liderazgo deportivo militar en la región y el mundo para obtener una trascendencia institucional de las Fuerzas Armadas y el Ecuador.

3.1.2.3 Valores

Honor

Es el respeto propio a la dignidad personal mediante la integridad y la calidad de principios morales sin ambiciones ni intereses personales.

Disciplina

Disposición adecuada y voluntaria para enmarcarse en las leyes normas y reglamentos que nos rigen en la sociedad y la institución para el accionar adecuado en el entorno a desarrollarse.

Lealtad

Es un compromiso franco y voluntario con gran devoción y entrega a defender una causa y las personas que representan la misma, mediante la muestra de buena fe y sinceridad ante el conglomerado general e institucional.

Espíritu de Cuerpo

Súper posición de los intereses personales y colectivos, promoviendo la cohesión y solidaridad a fin de realizar acciones de respaldo en beneficio de la institución y sus miembros.

Profesionalismo

Capacidad de realizar las actividades propias laborales con altos estándares de calidad, eficiencia y eficacia; aplicando el dominio tecnológico de la ciencia y tecnología.

Trabajo en equipo

Capacidad de integrarse y cumplir tareas asignadas en forma conjunta, aportando en forma activa para la consecución eficaz de las mismas.

Resistencia

Cumplir las responsabilidades y trabajos asignados en forma eficaz; manteniendo los niveles de calidad ante condiciones extremas de exigencia y presión.

3.1.2.4 Mapa de procesos según Estatuto

Con los proyectos Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, y su símil en el Ministerio del Deporte, la FEDEME desde la perspectiva organizacional, definió sus procesos internos, tomando los siguientes criterios:

- La FEDEME tiene como misión la de fomentar, organizar, dirigir y controlar el deporte militar de alto rendimiento, es por ello que se requiere de un área neta de panificación operativa, que le permita en el corto y mediano tiempo, alcanzar los estándares nacionales e internacionales que éste organismo necesita.
- Al estar afiliada a organismos internacionales como el Consejo Internacional del Deporte Militar (CISM) y a la Unión Deportiva Militar Sudamericana (UDMSA), requiere de procesos que le permitan cumplir con las expectativas de alto rendimiento deportivo – militar, , así como una eficiente administración tanto financiera como administrativa y la adecuada representatividad de la federación en los eventos nacionales e internacionales.
- Finalmente, para cumplir el propósito de la cultura física militar, la FEDEME, al ser la subsidiaria en la tarea de mejorar e incrementar los resultados de las capacidad física de los miembros de Fuerzas Armadas, posee procesos que le permiten interrelacionarse con el Comando Conjunto de las FF.AA., a través de la Educación y Doctrina Militar Conjunta.



Figura 1. Mapa de procesos propuesto para la FEDEME

Fuente: (Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, FEDEME 2017)

Definido el mapa de procesos propuesto es importante considerar el despliegue de los mismos que permita operacionalizar la puesta en práctica de la cultura organizacional basada en una gestión por procesos en la Federación, para lo cual a continuación se determina el despliegue de los procesos FEDEME:

Tabla 1.

Despliegue de procesos de la FEDEME

ORD	PROCESO	SUBPROCESO
1	Direccionamiento Deportivo	Planificación Operativa
		Gestión de la Calidad
		Seguimiento y Evaluación
2	Entrenamiento de Alto Rendimiento	Planificación Deportiva
		Evaluación y Control
		Equipos de Alto Rendimiento
3	Cultura Física	
4	Asesoría Jurídica	
5	Gestión Administrativa	Administración de Personal

 **CONTINÚA**

		Administración Logística
		Administración de Servicios
6	Gestión Financiera	Contabilidad
		Presupuesto
		Tesorería
7	Secretaría y Relaciones Interinstitucionales	Gestión Documental y Archivo
		Relaciones Interinstitucionales

3.1.2.5 Organigrama actual de la FEDEME

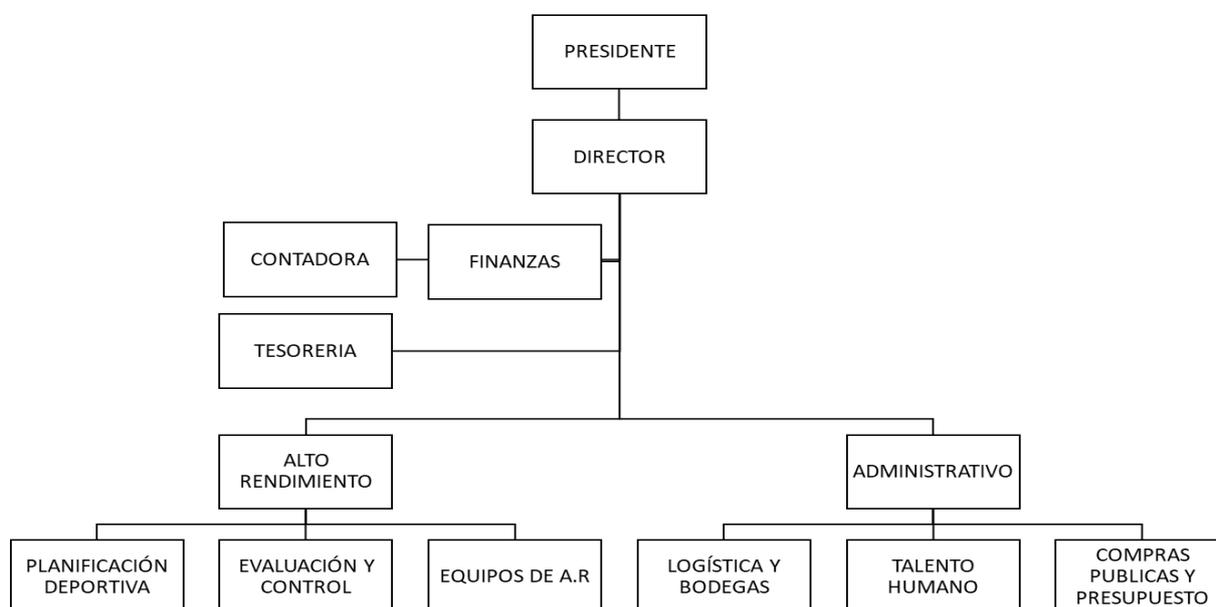


Figura 2. Organigrama actual de la FEDEME

Fuente: (FEDEME 2017)

3.1.3 Análisis Estratégico

3.1.3.1 Análisis Institucional

1) Breve descripción histórica del organismo deportivo

La Federación Deportiva Militar Ecuatoriana (FEDEME) fue creada en 1963, para fomentar en Fuerzas Armadas la práctica de las actividades deportivas especialmente de aquellas que inciden directamente en el desarrollo de la actitud física propia de sus integrantes.

Está afiliada a dos organismos internacionales, como son: la Unión Deportiva Militar Sudamericana (UDMSA) y el Consejo Internacional del Deporte Militar (CISM).

La FEDEME formar parte orgánica del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (Ministerio de Defensa Nacional) y desde el año 2010, está sujeta a la ley del deporte, educación física y recreación, sus reglamentos y organismo que la conforman por lo que se rige al direccionamiento del Ministerio del Deporte.

2) Análisis de involucrados

La Federación Deportiva Militar Ecuatoriana mantiene un interrelacionamiento con los ministerios mencionados por lo que debe cumplir con las normas que estos emiten. Asimismo, por su naturaleza mantiene estrecha relación con instituciones y empresas privadas, con las cuales trabajan para el desarrollo del deporte de alto rendimiento en las Fuerzas Armadas, apoyo a la Cultura Física y apoyo al desarrollo del deporte nacional.

La FEDEME es un actor mundial importante del deporte militar ya que forma parte activa de los organismos CISM y UDMSA de nivel regional y mundial, la cual mantiene un grado de relación según tabla 2.

Tabla 2

Grado de Relación FEDEME y Organismos e Instituciones involucradas

Nº	ORGANISMOS/INSTITUCIONES INVOLUCRADAS	TIPO DE RELACIÓN	GRADO DE RELACIÓN
1	Ministerio de Defensa Nacional	Talento Humano/ Militar	Buena
2	Ministerio del Deporte	Técnica/ Económica	Buena
3	Comando Conjunto	Jerárquica Militar	Buena
4	Federaciones Nacionales por Deporte	Técnica	Buena
5	Bancos Privados	Financiera	Buena
6	Proveedores Privados	Compras públicas	Buena
7	Unión Deportiva Militar Sudamericana (UDMSA)	Filiación	Buena
8	Consejo Internacional del Deporte Militar (CISM)	Filiación	Buena

Fuente: (FEDEME 2017)

3) Análisis Interno

Financiero

En cumplimiento a la Ley del Deporte vigente, el Ministerio del Deporte entrega recursos a la FEDEME por aproximadamente \$160.000,00 USD cada año.

Talento Humano

El personal que labora en el área administrativa y de alto rendimiento en la FEDEME son oficiales y tropa en servicio activo y servidores públicos de las Fuerzas Armadas.

Resultados Deportivos

La Federación Deportiva Militar Ecuatoriana mantiene 10 disciplinas deportivas militares que se practican en las Fuerzas Armadas a nivel mundial por lo que se buscan resultados deportivos a través de ciclos según los Juegos Mundiales Militares cada cuatro años. Las aspiraciones deportivas con los equipos activos para el año 2019 en el cual se realizarán los 7mo. Juegos Mundiales Militares en la República Popular de China.

Deportes de ciclo CISM/UDMSA

Según la planificación deportiva plasmada por la FEDEME, se prevé alcanzar los siguientes resultados deportivos:

Tabla 3.

Resultados deportivos proyectados por la FEDEME año 2018

Nº	DISCIPLINAS DEPORTIVAS	RESULTADO ALCANZAR POR EQUIPOS	RESULTADO ALCANZAR INDIVIDUAL
1	Pentatlón Militar	Entre los tres primeros del mundo	Mínimo un deportista entre los diez primeros
2	Pentatlón Naval	Entre los seis primeros del mundo	Mínimo un deportista entre los quince primeros
3	Pentatlón Aeronáutico	Entre los seis primeros del mundo	Mínimo un deportista entre los quince primeros
4	Pentatlón Moderno	Entre los seis primeros del mundo	Mínimo un deportista entre los quince primeros
5	Tiro	Entre los seis primeros del mundo	Mínimo un deportista entre los quince primeros
6	Atletismo (Cross/Maratón)	Entre los tres primeros del mundo	Mínimo un deportista entre los quince primeros
7	Triatlón	Entre los diez primeros del mundo	Mínimo un deportista entre los veinte primeros
8	Orientación Militar	Entre los diez primeros del mundo	Mínimo un deportista entre los veinte primeros
9	Aventura	Entre los tres primeros	
10	Capacidades Especiales		Entre los 10 primeros del mundo en cada categoría

Fuente: (FEDEME 2017)

Impacto Social: Los resultados que se han logrado alcanzar son los siguientes:

- Campeonato Sudamericano de Mayores 2007
- Campeonato Sudamericano de Cadetes 2012
- Segundo lugar, Juegos Mundiales de Cadetes 2014
- Campeonato Mundial Prueba de Relevos de Pentatlon Militar 2007, 2015 y 2016.
- Segundo puesto por equipos en Marathon año 2015
- Campeonato Sudamericanos de Aventura Desafío Aysen 2015.
- Campeonato Internacional Abierto de Aventura Nomstop 2014.

Además de los resultados alcanzados, cabe recalcar que la FEDEME apoya con los deportistas a las Federaciones Nacionales por deporte de Tiro, Atletismo, Pentatlón Moderno con lo cual se motiva a la población militar y civil, para masificar la práctica del deporte en los niños y jóvenes especialmente.

Las Fuerzas Armadas a través de sus escuelas de formación de oficiales y de tropa reclutan a mucho personal quienes se formarán como miembro activo de Fuerzas Armadas, lo que da una población significativa para realizar procesos de selección deportiva y obtener un grupo idóneo de deportistas que formarán parte de la FEDEME a futuro, con lo que alcanza un potencial desarrollo deportivo importante y trascendente en el ámbito nacional e internacional.

3.1.3.2 Análisis FODA

Matriz de Impacto Externo. Considerar los elementos del análisis externo, colocando en la matriz la información de las oportunidades y amenazas según el grado de oportunidad o amenaza para la organización. Se considerará el siguiente grado de afectación: 1 entre (0-30%); 3 entre (31 – 69%); 5 entre (70 al 100%)

Tabla 4.
Matriz de oportunidades

OPORTUNIDADES	5	3	1
Infraestructura de las Fuerzas Armadas.	5		
Personal militar y aspirantes físicamente, médicamente, psicológico y académico aptos para la profesión militar.	5		
Relación de trabajo y ayuda mutua con las Federaciones Nacionales por Deporte.		3	

 **CONTINÚA**

OPORTUNIDADES	5	3	1
Reclutamiento de deportistas de alto rendimiento en los procesos de selección de ingreso a las Fuerzas Armadas.	5		
Trabajo descentralizado con las secciones de Cultura Física de las Fuerzas Armadas.			1
Representación de Fuerzas Armadas a nivel internacional y nacional.		3	
Perfeccionamiento del personal militar administrativo y técnico mediante gestión adjetivos en las Fuerzas Armadas o extranjeras.			1
Optimización logística y administrativa a través de las Fuerzas Armadas.		3	

Tabla 5.
Matriz de amenazas

AMENAZAS	5	3	1
Universo limitado al personal activo de Fuerzas Armadas.			1
Criterio que el personal de deportistas militares tienen privilegios.		3	
Cursos de especialización y profesionalización del personal militar.			1
Limitación de personal militar femenino en Fuerzas Armadas.		3	
Descentralización geográfica de los equipos de la FEDEME.			1
Criterio institucional para disminuir la participación deportiva nacional o internacional.	5		
Reducción de presupuestos por la situación económica actual.	5		
Bajas del personal de oficiales y voluntarios deportistas de las Fuerzas Armadas.			1

Matriz de Impacto Interno. Considerar los elementos del análisis interno, colocando en la matriz la información de las fortalezas y debilidades según el grado de fortaleza o debilidad para la organización. Se utilizará la misma valoración anterior.

Tabla 6.
Matriz de fortalezas

FORTALEZAS	5	3	1
Talento humano capacitado.		3	
Asignación presupuestaria permanente.	5		
Personal militar administrativo y deportistas miembros de las Fuerzas Armadas			1
Reclutamiento permanente de deportistas.	5		
Presidente de la FEDEME es el Jefe de Estado Mayor Operacional de las Fuerzas Armadas.			1
Estructura jerárquica y disciplinada.			1
La FEDEME es reconocida ante la Ley de Educación, Física Deportes y Recreación.	5		
La FEDEME pertenece al CISM y la UDMSA.			1

Tabla 7.
Matriz de debilidades

DEBILIDADES	5	3	1
Iniciación deportiva temprana limitada por situación específica de ingreso a la carrera militar.		3	
Limitación específica a deportes militares.			1
Implementación deportiva.		3	
Definición reglamentada aprobada de los procesos internos técnicos y administrativos.			1
Reducida habitabilidad para el personal de deportistas.	5		
Falta de jefes técnicos y entrenadores para todas las disciplinas.		3	
No se realiza autogestión para obtener ingresos económicos.			1
Resultados deportivos alcanzados solo por el personal militar masculino.			1

Matriz de Aprovechabilidad. Combina las oportunidades con las fortalezas por medio de la pregunta: ¿En qué grado esta fortaleza permitirá aprovechar esta oportunidad? Colocar en cada casilla la puntuación alcanzada. Luego se sumará los totales y el gran total. Este será dividido para total de oportunidades y total fortalezas para obtener las prioridades.

Tabla 8.
Matriz de Aprovechabilidad

		OPORTUNIDADES								TOTAL	
		Infraestructura de las Fuerzas Armadas.	Personal militar y aspirantes físicamente, médicamente, psicológico y académico aptos para la profesión militar.	Relación de trabajo y ayuda mutua con las Federaciones Nacionales por Deporte.	Reclutamiento de deportistas de alto rendimiento en los procesos de selección de ingreso a las Fuerzas Armadas.	Trabajo descentralizado con las secciones de Cultura Física de las Fuerzas Armadas.	Representación de Fuerzas Armadas a nivel internacional y nacional.	Perfeccionamiento del personal militar administrativo y técnico mediante gestión de apoyo en las Fuerzas Armadas o extranjeras.	Optimización logística y administrativa a través de las Fuerzas Armadas.		
FORTALEZAS		5	5	3	5	1	3	1	3		
Talento humano capacitado.	3	3	5	1	5	1	1	3	5	24	1
Asignación presupuestaria permanente.	5	5	3	1	3	1	5	3	1	22	2
Personal militar administrativo y deportistas miembros de las Fuerzas Armadas	1	1	1	3	3	3	1	3	3	18	4
Reclutamiento permanente de deportistas.	5	1	5	1	5	3	1	1	1	18	5
Presidente de la FEDEME es el Jefe de Estado Mayor Operacional de las Fuerzas Armadas.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	
Estructura jerárquica y disciplinada.	1	1	1	1	3	3	1	3	3	16	
La FEDEME es reconocida ante la Ley de Educación, Física Deportes y Recreación.	5	3	1	5	1	1	3	1	1	16	
La FEDEME pertenece al CISM y la UDMSA.	1	5	1	1	3	3	5	1	1	20	3
TOTAL		25	23	17	29	17	21	17	19	142	
		2	3		1		4		5		

TOTAL FORTALEZAS / # FORTALEZAS 142 / 8 17.75 Igual o superiores a 18

TOTAL OPORTUNIDADES / # OPORTUNIDADES 142 / 8 17.75 Igual o superiores a 18

Matriz de Vulnerabilidad. Combina las amenazas con las debilidades por medio de la pregunta: ¿En qué grado esta amenaza agrava esta debilidad? Se realizará mismo procedimiento que la matriz anterior.

Tabla 9.
Matriz de Vulnerabilidad

DEBILIDADES \ AMENAZAS		AMENAZAS								TOTAL	
		Universo limitado al personal activo de Fuerzas Armadas.	Criterio que el personal de deportistas militares tienen privilegios.	Cursos de especialización y profesionalización del personal militar.	Limitación de personal militar femenino en Fuerzas Armadas.	Descentralización geográfica de los equipos de la FEDEMI.	Criterio institucional para disminuir la participación deportiva nacional o internacional.	Reducción de presupuestos por la situación económica actual.	Bajas del personal de oficiales y voluntarios deportistas de las Fuerzas Armadas.		
		1	3	1	3	1	5	5	1		
Iniciación deportiva temprana limitada por situación específica de ingreso a la carrera militar.	3	3	3	1	3	1	3	1	3	18	2
Limitación específica a deportes militares.	1	1	3	1	3	1	3	1	3	16	
Implementación deportiva.	3	1	3	1	1	3	1	5	1	16	
Definición reglamentada aprobada de los procesos internos técnicos y administrativos.	1	1	1	3	3	1	3	3	1	16	
Reducida habitabilidad para el personal de deportistas.	5	1	3	1	1	3	3	5	1	18	3
Falta de jefes técnicos y entrenadores para todas las disciplinas.	3	1	1	3	1	3	1	3	3	16	
No se realiza autogestión para obtener ingresos económicos.	1	1	3	1	1	1	3	1	1	12	
Resultados deportivos alcanzados solo por el personal militar masculino.	1	3	1	3	5	1	1	3	1	18	1
TOTAL		13	21	15	21	15	23	27	15	130	
			4		3		2		1		

TOTAL FORTALEZAS / # FORTALEZAS 130/ 8 16.25 Igual o superiores a 17

TOTAL OPORTUNIDADES / # OPORTUNIDADES 130/ 8 16.25 Igual o superiores a 17

Hoja de Trabajo FODA de la FEDEME

Tabla 10.
Matriz FODA

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Reclutamiento de deportistas de alto rendimiento en los procesos de selección de ingreso a las Fuerzas Armadas.	1	Reducción de presupuestos por la situación económica actual.
2	Infraestructura de las Fuerzas Armadas	2	Criterio institucional para disminuir la participación deportiva nacional o internacional.
3	Personal militar y aspirantes físicamente, médicamente, psicológico y académico aptos para la profesión militar.	3	Limitación de personal militar femenino en Fuerzas Armadas.
4	Representación de Fuerzas Armadas a nivel internacional y nacional.	4	Criterio que el personal de deportistas militares tienen privilegios.
5	Optimización logística y administrativa a través de las Fuerzas Armadas.		
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Talento humano capacitado	1	Resultados deportivos alcanzados solo por el personal militar masculino.
2	Asignación presupuestaria permanente	2	Iniciación deportiva temprana limitada por situación específica de ingreso a la carrera militar.
3	La FEDEME pertenece al CISM y la UDMSA	3	Reducida habitabilidad para el personal de deportistas.
4	Personal militar administrativo y deportistas miembros de las Fuerzas Armadas Reclutamiento permanente de deportistas		

Matriz de estrategias FODA de la FEDEME

Tabla 11.

Matriz de estrategias FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNAS	<ol style="list-style-type: none"> 1 Reclutamiento de deportistas de alto rendimiento en los procesos de selección de ingreso a las FF.AA. 2 Infraestructura de las FF.AA. 3 Personal militar y aspirantes físicamente, médicamente, psicológico y académico aptos para la profesión militar. 4 Representación de FF.AA a nivel internacional y nacional. 5 Optimización logística y administrativa a través de las FF.AA. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Reducción de presupuestos por la situación económica actual. 2 Criterio institucional para disminuir la participación deportiva nacional o internacional. 3 Limitación de personal militar femenino en FF.AA 4 Criterio que el personal de deportistas militares tienen privilegios.
INTERNAS		
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ol style="list-style-type: none"> 1 Talento humano capacitado 2 Asignación presupuestaria permanente 3 La FEDEME pertenece al CISM y la UDMSA 4 Personal militar administrativo y deportistas miembros de FF.AA 5 Reclutamiento permanente de deportistas 	<p>F2-F3-O4-O2 Organización de campeonatos mundiales aprovechando la infraestructura de FF.AA para dar a conocer al mundo la potencialidad de Ecuador y sus deportistas. La asignación de presupuestos anuales por el Min. Deporte y Defensa permitirá alcanzar esta estrategia.</p> <p>F5-F4-O1 Establecer una política institucional que permita reclutar a las escuelas de formación talentos deportivos de alto rendimiento.</p>	<p>F1-A1 Establecer un plan de acción para dar prioridades a los proyectos a fin de maximizar los recursos económicos limitados.</p> <p>F5-A3 Permitir el ingreso de mujeres deportistas para fortalecer el potencial deportivo femenino para que integren los equipos de alto rendimiento en representación de las FF.AA en eventos nacionales o internacionales.</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1 Resultados deportivos alcanzados solo por el personal militar masculino. 2 Iniciación deportiva temprana limitada por situación específica de ingreso a la carrera militar. 3 Reducida habitabilidad para el personal de deportistas. 	<p>D3-O2-O5 Diseñar un plan para construir un centro de alto rendimiento de las FF.AA, aprovechando la infraestructura y capacidades de las FF.AA a fin de contar con lugares para la habitabilidad de los deportistas y cuerpo técnico, así como también laboratorios de investigación.</p> <p>D2-O1 Definir las políticas de alto rendimiento para que las escuelas de formación mantengan procesos de entrenamiento a fin de contribuir al fortalecimiento de los deportistas militares reclutados.</p>	<p>D1-A3 Definir las políticas de género en el campo deportivo para que institucionalmente se proceda a mantener un número adecuado de mujeres a fin de conformar los equipos de alto rendimiento de las FF.AA</p>

3.2 Mapeo de Procesos

Anexo A (Manual de procesos)

3.3 Caracterización de Procesos

Anexo A (Manual de procesos)

3.4 Diagramación de actividades

Anexo A (Manual de procesos)

3.5 Indicadores de desempeño y resultado de los Procesos

Anexo A (Manual de procesos)

CAPITULO IV

IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS

4.1 Plan de Implementación

4.1.1 Objetivo y alcance

Establecer un mecanismo de control de procesos, que permita cuantificar el cumplimiento de la implementación de los procesos, subprocesos y actividades ejecutadas en la Federación Deportiva Militar del Ecuador (FEDEME).

El plan del proyecto se aplica a todas las actividades ejecutadas dentro del proyecto de implementación de los procesos. Los usuarios de este documento son los miembros de la FEDEME y los oficiales del equipo del proyecto.

4.1.2 Documentos de referencia

- Ley del Deporte, Educación Física y Recreación Art. 56.- “La Federación Deportiva Militar Ecuatoriana, estará constituida por la Organización Deportiva Militar de las Fuerzas Armadas Ecuatorianas, su principal objetivo será conseguir el alto rendimiento deportivo militar en las y los deportistas que integrarán las selecciones ecuatorianas de deportes militares (...)”.
- Estatuto Orgánico de gestión organizacional por procesos del Comando Conjunto de las FF.AA.
- Manuales de procesos levantados por el equipo de procesos de la FEDEME
- La metodología a ser empleada corresponde a un escenario a cumplirse en tres fases:
 - Etapa 1: Capacitación y cambio organizacional
 - Etapa 2: Identificación de actividades principales y productos por parte de los usuarios.
 - Etapa 3: Evaluación inicial y determinación de la Línea Base.

4.1.3 Proyecto de implementación de Procesos

4.1.3.1 Objetivo del proyecto

Implementar los Procesos de la Federación Deportiva Militar del Ecuador en un plazo no mayor a tres (3) meses, con el fin de iniciar un proceso de cambio sistemático y cuantificar los resultados iniciales alcanzados en la organización.

4.1.3.2 Resultados del proyecto

Etapas 1: Capacitación y cambio organizacional

- Personal de la FEDEME motivado para iniciar un cambio organizacional.
- Conocimientos adquiridos por los usuarios de la organización para el trabajo en equipo y orientados hacia la Gestión Organizacional por procesos.
- Conocimiento cabal de los Procesos levantados en la Federación.

Etapas 2: Identificación de actividades principales y productos por parte de los usuarios.

- Identificación y homogenización de los equipos de trabajo en cada área.
- Identificación de las actividades y sus respectivos productos.
- Identificación de la existencia documentada de los productos descritos en el Estatuto de la FEDEME y CC.FF.AA.

Etapas 3: Evaluación inicial y determinación de la Línea Base.

- Valoración inicial de la implementación.
- Línea Base en función de los indicadores

4.1.3.3 Plazos

Tabla 12.

Matriz de plazos

ACTIVIDADES PRINCIPALES	FECHA
Capacitación de procesos al personal de Señores Oficiales Directivos de la FEDEME	12 de julio de 2017 13 de julio de 2017
Capacitación de procesos al personal de Oficiales y personal de tropa de la FEDEME	17 de julio de 2017 18 de julio de 2017

 CONTINÚA

ACTIVIDADES PRINCIPALES	FECHA
	19 de julio de 2017
Trabajo de Campo (Identificación de equipos de trabajo por cada área)	Desde el 14 hasta el 23 de agosto de 2017
Capacitación de Gestión del Cambio para todo el personal	24 de Julio de 2017 03 de agosto de 2017 30 de agosto de 2017
Taller por áreas para identificar los procesos y actividades	Desde el 04 hasta el 08 de
Taller por áreas para definir los Productos de cada subproceso	septiembre de 2017
Evaluación inicial por áreas	Inicia 18 de septiembre de 2017
Presentación de resultados iniciales y determinación de la línea base en los principales procesos.	29 de septiembre de 2017

La presentación final de los resultados del proyecto está prevista para el jueves 29 de septiembre de 2017.

4.1.3.4 Organización del proyecto

Promotores del proyecto

La implementación de procesos estará a cargo de: Mayor Diego Vega (FEDEME) y Mayor Juan C. Fuertes (JEMI) como oficiales responsables de la ejecución del presente proyecto de implementación.

Gerente del proyecto

Por ser una entidad de organización militar, la Gerencia del Proyecto ha sido delegada por parte del Sr. GRAD. ROQUE MOREIRA Presidente de la FEDEME, al señor MAYO. Richard Quintero, Jefe Administrativo de la FEDEME, para que se ejecuten las actividades descritas en el presente plan.

El MAYO. Richard Quintero, coordinará con las diferentes áreas, las actividades a cumplirse por parte de los promotores del proyecto, así como realizará las gestiones respectivas para garantizar los recursos necesarios para la implementación de procesos en la FEDEME. Las actividades de se realizará en forma ininterrumpida y dentro de los plazos establecidos.

Consultor

En caso de requerirse consultoría y/o asesoramiento por parte de los promotores o Gerente de proyecto, se citará con la debida autorización a la Ing. Mayra Alvarado Asesora de Procesos del Ministerio del Deporte.

Cuadro de participantes del proyecto

Tabla 13.

Cuadro de participantes del proyecto

NOMBRE	UNIDAD ORGANICA	CARGO	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO
Mayo. Richard Quintero	FEDEME	Jefe de Planificación	098-4304543	richipao@hotmail.com
Mayo. Diego Vega	FEDEME	Promotor Proyecto	098-3013156	diego_vega01@hotmail.com
Mayo. Juan Carlos Fuertes	JEMI	Promotor Proyecto	098-7392650	fuertes66@hotmail.com
Ing. Mayra Alvarado	Ministerio del Deporte	Asesora de D.O.	098-4420447	

4.1.3.5 Principales riesgos del plan

Los principales riesgos en la implementación del proyecto son los siguientes:

- Que el personal de la FEDEME, no esté presente en las continuas capacitaciones.
- Que los horarios programados no sean cumplidos.
- Extensión en los plazos de la fase de implementación de procesos.
- Que la alta dirección de la FEDEME, impida el desarrollo normal de la Gestión del Cambio.

Las medidas para reducir los riesgos mencionados anteriormente son las siguientes:

- Coordinar con anticipación las actividades y lugar de las capacitaciones, con el fin de evitar contratiempos con las diferentes áreas, especialmente la de entrenamiento.
- Elaborar los horarios de las reuniones y mesas de trabajo con el área de Planificación y entrenamiento deportivo de la FEDEME.
- Minimizar al máximo el tiempo no útil empleado en las evaluaciones e inspecciones de control.

- Mantener una comunicación constante de los logros alcanzados con el presidente y Director de la FEDEME.

4.1.3.6 Herramientas para implementación del proyecto y generación de informes

- Presentaciones en power point y ayudas audiovisuales.
- Actividades interactivas por grupos de trabajo.
- Talleres dinámicos para la gestión del Cambio.
- Mesas de trabajo con la Alta Gerencia.
- Matrices de evaluación inicial
- Matrices para evaluar línea base de indicadores.

Los Promotores del Proyecto presentarán los informes pertinentes a las autoridades de la FEDEME de los avances generados y sus resultados.

4.1.4 Gestión de registros guardados en base a este documento

Tabla 14.

Gestión de registros guardados en base a este documento

NOMBRE DEL REGISTRO	UBICACIÓN DE ARCHIVO	PERSONA RESPONSABLE DEL ARCHIVO	CONTROLES PARA LA PROTECCIÓN DEL REGISTRO	TIEMPO DE RETENCIÓN
Registros de Control de asistencia	Carpeta de Capacitación e implementación de procesos	Mayor Diego Vega Mayor Juan C. Fuertes	Promotores del proyecto Gerente del proyecto	Hasta la
Actas de Reunión equipos de trabajo	Carpeta de Capacitación e implementación de procesos	Mayor Diego Vega Mayor Juan C. Fuertes	Promotores del proyecto Gerente del proyecto	Finalización de la Implementación de procesos
Matrices de evaluación inicial de actividades y productos	Documentos Excel promotores del proyecto	Mayor Diego Vega Mayor Juan C. Fuertes	Promotores del proyecto	

 **CONTINÚA**

Informe de implementación del proyecto (en formato electrónico)	Carpeta de Capacitación e implementación de procesos	Mayor Diego Vega Mayor Juan C. Fuertes	Promotores del proyecto Gerente del proyecto
---	--	---	---

4.1.5 Validez y gestión de documentos

Este documento es válido hasta la implementación de los procesos de la FEDEME.

4.2 Procedimientos generales de implementación y seguimiento

4.2.1 Etapa 1: Capacitación y cambio organizacional

- Los promotores de la implementación, prepararán sus presentaciones y/o herramientas de capacitación de procesos, con especial orientación al trabajo en equipo.
- Las actividades de Capacitación observarán las siguientes áreas:
 - Normativas del Estado para la Gestión Organizacional por Procesos.
 - Enfoque basado en procesos
 - Que es un proceso, actividad y tarea.
 - Jerarquización de procesos
 - Cultura y Cambio organizacional
 - Paradigmas de la Organización
 - Los hábitos de la Gente Altamente Efectiva (Stephen R. Covey)
- Se debe orientar a la filosofía KAYZEN: cambio para mejorar.
- Se debe propender a que todo el personal de la FEDEME, reciba la capacitación respectiva en las áreas descritas.
- Registrar la asistencia a las capacitaciones y mesas de trabajo por áreas.
- Se debe alcanzar de la alta dirección, las disposiciones pertinentes para que todo el personal asista a las reuniones de trabajo.
- Identificación de los procesos y subprocesos de la FEDEME, así como un conocimiento general de los entes rectores (Ministerio del Deporte y Comando Conjunto de las FF.AA.)

4.2.2 Etapa 2: Identificación de actividades principales y productos por parte de los usuarios

- Realizar actividades proactivas en cada unidad o área de trabajo, para familiarizarse con las actividades y productos de cada área.
- Realizar una revisión específica del levantamiento de la información realizada (Manuales de procesos)
- Identificar las actividades esenciales y tareas de cada miembro de la organización.
- Identificar los procedimientos en cada área de trabajo (utilidad y productos).
- Identificar los indicadores de desempeño y resultado en cada área.
- Observar los documentos que cada área debe generar y su aporte al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Proponer cambios en la infraestructura organizativa (muebles, enseres, áreas de trabajo)

4.2.3 Etapa 3: Evaluación inicial y determinación de la Línea Base

- Realizar la presentación de las tablas a ser evaluadas, por actividades y tareas.
- Identificar los indicadores de desempeño y resultado en cada área de la organización.
- Realizar inducciones previas a la evaluación inicial por procesos.
- Evaluar la situación de la FEDEME durante la fase inicial de implementación.
- Realizar el informe respectivo.

4.2.4 Anexos

4.2.4.1 Acta de reunión de implementación de procesos



FEDERACIÓN DEPORTIVA MILITAR ECUATORIANA

ACTA DE REUNIÓN

FEDEME-2017-05-PROM.

FECHA:	Lunes, 15 de mayo de 2017				
LUGAR:	Sala de reunión FEDEME				
ASISTENTES:	Promotor proyecto Implementación procesos FEDEME - Área de Alto rendimiento				
ORDEN DEL DÍA	Norma Técnica SNAP - Capacitación Gestión por Procesos				
ORD.	GRADO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO/FUNC.	DPTO	FIRMA
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
ACCIONES TRATADAS					
	Capacitación de Gestión Organizacional por Procesos				
	Inducción - Motivación inicial				
	Conceptualización de procesos, actividades y tareas				
	Estandarización de matrices iniciales				
	Necesidades para el levantamiento de información (SNAP)				
ACUERDOS Y COMPROMISOS					

Figura 3. Acta de reunión de implementación de procesos

4.2.4.2 Matriz de indicadores – línea base

"INDICADORES - LÍNEA BASE"

INSTRUMENTO								
	TIPO	ORD.	NOMBRE INDICADOR	DEFINICIÓN	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA DE REPORTE	UNIDAD DE MEDIDA	LÍNEA BASE ANUAL

Figura 4. Matriz de indicadores - línea base

Fuente: (Gestión de la Planificación Estratégica Institucional 2017)

4.3 Implementación

4.3.1 Etapa 1: Capacitación y cambio organizacional

Previo al inicio de esta etapa, se puso en conocimiento del personal de la FEDEME, las actividades a ejecutar durante el proceso de implementación, orientado especialmente a personas, procesos y medio ambiente, conforme lo indica el Plan de Implementación.

Se ejecutaron actividades de Capacitación, tanto al personal directivo de la FEDEME, como a los Oficiales, Voluntarios y Servidores Públicos que laboran en esta organización Militar.



Figura 5. Capacitación por parte de los promotores del proyecto

Durante esta fase inicial, se puso énfasis en la necesidad de generar un cambio de cultura organizacional, especialmente en la ruptura de viejos paradigmas, que evitan sea más efectivo el cambio. Los 7 Hábitos de Covey, así como la Filosofía Kaizen, permiten viabilizar y sensibilizar el cambio y cultura.

A la par se generaron diversas capacitaciones de las disposiciones gubernamentales en función de la Gestión Organizacional por procesos y los requerimientos institucionales para generar los cambios descritos. Sobre todo ya que esto permitirá mejorar la capacidad de gestión de la FEDEME no solamente en el ámbito deportivo sino organizacional.

La implementación tuvo como ente sustancial, el trabajo colaborativo a través de un liderazgo asertivo y transformacional, por lo que se ejecutaron actividades de trabajo en equipo, fortaleciendo el liderazgo de los responsables de cada área frente a su personal, y el desempeño de éstos con las tareas laborales, sincronizando no solo el tiempo, sino los medios y recursos para el cumplimiento de las actividades



Figura 6. Actividades de trabajo en equipo por unidades de trabajo

Se realizó el registro correspondiente de las reuniones consideradas, capacitaciones, mesas de trabajo, trabajos de grupo, entre otros, con el fin de documentar el proceso de implementación y alcanzar los objetivos propuestos en la misma.



FEDERACIÓN DEPORTIVA MILITAR ECUATORIANA
ACTA DE REUNIÓN
FEDEME-2017-05-PROM.

FECHA:		Lunes, 15 de mayo de 2017			
LUGAR:		Sala de reunión FEDEME			
ASISTENTES:		Promotor proyecto Implementación procesos FEDEME - Área de Alto rendimiento			
ORDEN DEL DÍA		Norma Técnica SNAP - Capacitación Gestión por Procesos			
ORD.	GRADO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO/FUNC.	DPTO	FIRMA
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Figura 7. Hoja de registro y seguimiento

4.3.2 Etapa 2: Identificación de actividades principales y productos por parte de los usuarios.

En esta etapa, se realizó varias actividades en cada campo. Se inició con la presentación de los manuales de procesos, la ubicación de cada área en el mapa de procesos, el líder de cada proceso y subproceso y las actividades específicas definidas en el levantamiento de la información, así como su modelamiento inicial.

Se precisó la información respecto a las tareas de cada miembro y los resultados que cada persona tiene en su área de trabajo según su competencia y función. Se determinó además los productos finales e intermedios que cada persona ejecuta y su interrelación con las siguientes actividades.



Figura 8. Organización en cada área de trabajo

Se discutió sobre el levantamiento de los indicadores expuestos en el manual de procesos, como éstos van a ser medidos y cómo se identificará los resultados preliminares y las futuras acciones de mejora, una vez ejecutada la evaluación de la Segunda parte del proyecto de investigación.

Se propusieron cambios organizativos, especialmente en las áreas administrativas, así como en el área de planificación, las áreas de entrenamiento no sufrieron cambios iniciales.



Figura 9. Cambios generados en procesos y medio ambiente

4.3.3 Etapa 3: Evaluación inicial y determinación de la Línea Base.

Se ejecutó la presentación de las tablas en formato Excel, a ser evaluadas en cada área de trabajo, con el afán de que el personal de la FEDEME, prevea la documentación y demás actividades previas para poder realizar la evaluación inicial, con el fin de determinar la línea base.

"INDICADORES DEL DIRECCIONAMIENTO DE LA CULTURA FÍSICA"																
INSTRUMENTO																
	TIPO	ORD.	NOMBRE INDICADOR	DEFINICIÓN	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA DE REPORTE	UNIDAD DE MEDIDA	LÍNEA BASE ANUAL	META DEL PERÍODO	SENTIDO INDICADOR	PARAMETROS DE SEMAFORIZACIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	DATOS DE LA FÓRMULA	REPORTE PERÍODO	RESPONSABLE DEL REGISTRO DE VARIABLES	FRECUENCIA DE REGISTRO DE VARIABLES
PLANIFICACIÓN	DESEMPEÑO	1	Porcentaje de cumplimiento de los objetivos operativos correspondiente al año 2017	Permite cuantificar el avance y grado de cumplimiento de los objetivos de la Planificación operativa.	Jefe Planificador	TRIMESTRAL	%	80	90	INCREMENTAR	>90%: VERDE =80%-80%: AMARILLO <73%: ROJO	% Cmpl. Ejecuc. Presupuest. = Presupu. Cumplido / Presupu. Planificado * 100	(24*100)/30	80%	Director de la FEDEME	TR
	RESULTADO	2	Porcentaje de proyectos de inversión aprobados en el año.	Permite observar el avance y cumplimiento de los proyectos de inversión	Jefe Planificador	TRIMESTRAL	%	80	90	INCREMENTAR	>90%: VERDE =80%-80%: AMARILLO <73%: ROJO	% Cmpl. Proyec. Invers. = Proyectos de Inversión ejecutados / Proyectos de Inversión Planificados * 100	(20*100)/26	77%	Analista de Planificación de la FEDEME	TR

Figura 10. Evaluación Matriz Inicial

Se presentaron los resultados preliminares a los oficiales jefes de departamento, para los cambios pertinentes y la toma de decisiones, previa a la evaluación de procesos estimada para el mes de octubre de 2017.



Figura 11. Exposición resultados iniciales

4.4 Determinación de la línea base

Para la elaboración de los manuales de procesos, y conjuntamente con los responsables de las áreas descritas en la organización, al no tener fuentes objetivas y/o históricas de las actividades ejecutadas y cumplidas durante los últimos años, se ha procedido a determinar la línea base de cada proceso, con el fin de poder realizar una medición de la primera implementación a ejecutarse en el presente proyecto:

4.4.1 Línea Base: Proceso de Direccionamiento de la FEDEME

	TIPO	ORD.	NOMBRE INDICADOR	DEFINICIÓN	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA DE REPORTE	UNIDAD DE MEDIDA	LÍNEA BASE ANUAL
GESTIÓN DE CALIDAD	DESEMPEÑO	1	Porcentaje de manuales de procesos implementados en el año.	Permite cuantificar el número de manuales de procesos implementados en la FEDEME	Jefe del Dpto. de Gestión de Calidad	TRIMESTRAL	%	80
	DESEMPEÑO	2	Porcentaje de proyectos de mejora desarrollados en el año.	Permite cuantificar la cantidad de proyectos de mejora de procesos	Jefe del Dpto. de Gestión de Calidad	TRIMESTRAL	%	80
PLANIFICACIÓN	DESEMPEÑO	1	Porcentaje de cumplimiento de los objetivos operativos correspondiente al año 2017	Permite cuantificar el avance y grado de cumplimiento de los objetivos de la Planificación operativa.	Jefe Planificador	TRIMESTRAL	%	80
	RESULTADO	2	Porcentaje de proyectos de inversión aprobados en el año.	Permite observar el avance y cumplimiento de los proyectos de inversión	Jefe Planificador	TRIMESTRAL	%	80
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	RESULTADO	1	Porcentaje de cumplimiento del PAP y del PAI de las FEDEME en el año 2017	Permite cuantificar el avance y grado de cumplimiento de los objetivos de la Planificación de la FEDEME	Jefe de Seguimiento y Evaluación	TRIMESTRAL	%	80
	DESEMPEÑO	2	Porcentaje del cumplimiento de las acciones de mejora desarrollados en el año.	Permite evaluar el cumplimiento de Planes de Acción	Jefe de Seguimiento y Evaluación	MENSUAL	%	80

Figura 12. Línea Base del proceso de direccionamiento de la FEDEME

Observación: Al no tener una valoración documentada de las actividades cumplidas por el área de planificación de la Federación Deportiva Militar del Ecuador, se ha tomado como base el promedio de actividades cumplidas en los años 2015 y 2016, por lo que la línea base alcanza el 80%.

4.4.2 Línea Base: Proceso de Entrenamiento de Alto Rendimiento

	TIPO	ORD.	NOMBRE INDICADOR	DEFINICIÓN	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA DE REPORTE	UNIDAD DE MEDIDA	LÍNEA BASE ANUAL
PLANIFICACIÓN DEPORTIVA	RESULTADO	1	Eficacia del rendimiento en la participación de los equipos deportivos en eventos internacionales.	Permite determinar los triunfos obtenidos en la participación de eventos deportivos.	Jefe de Planificación Deportiva	Semestral	%	80%
	DESEMPEÑO	2	Porcentaje de cumplimiento del Plan Olímpico Anual de la FEDEME en el año.	Permite determinar el avance de cumplimiento al Plan Olímpico Anual de la FEDEME	Jefe de Planificación Deportiva	Anual	%	80%
EVALUACIÓN Y CONTROL	DESEMPEÑO	3	Porcentaje de cumplimiento a los objetivos planteados durante el año.	Permite conocer el porcentaje de objetivos alcanzados en el año.	Jefe de Evaluación y Control	Trimestral	%	85%
EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	DESEMPEÑO	4	Porcentaje del rendimiento deportivo en la FEDEME para el año	Determina el rendimiento de los deportistas pertenecientes a la FEDEME	Jefe Equipos de Alto Rendimiento	Trimestral	%	80%

Figura 13. Línea Base del proceso de entrenamiento de alto rendimiento

Observación: De igual forma, se mantendrá una línea base del 80% a excepción del indicador de evaluación y control (85%), que debe mantener un control más alto por la importancia que tiene éste en el desarrollo del entrenamiento de alto rendimiento, especialmente con las marcas y tiempos alcanzados por los deportistas.

4.4.3 Línea Base: Proceso de Asesoría Jurídica

	TIPO	ORD.	NOMBRE INDICADOR	DEFINICIÓN	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA DE REPORTE	UNIDAD DE MEDIDA	LÍNEA BASE ANUAL
ASESORIA LEGAL	DESARROLLO	1	Porcentaje de efectividad en Respuesta de Asesoría Jurídica	Permite cuantificar el grado de oportunidad en la asesoría jurídica inmediata que requiere la FEDEME	Asesor Jurídico	TRIMESTRAL	%	90
	RESULTADO	2	Porcentaje de la calidad por documentación jurídica atendida.	Permite identificar el nivel de eficacia y calidad en la documentación generada en este proceso.	Asesor Jurídico	TRIMESTRAL	%	90

Figura 14. Línea Base del proceso de asesoría jurídica

Observación: Para este proceso, se debe tomar en cuenta la gran relevancia que tiene la efectividad en los informes jurídicos y demás documentos de asesoría, por ello la línea base a documentar se estipula en un 90%.

4.4.4 Línea Base: Proceso Administrativo

	TIPO	ORD.	NOMBRE INDICADOR	DEFINICIÓN	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA DE REPORTE	UNIDAD DE MEDIDA	LÍNEA BASE ANUAL
ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS	RESULTADO	1	Satisfacción del personal de la FEDEME por los servicios que recibe	Permite determinar el nivel de satisfacción del personal por los servicios que otorga el área administrativa	Jefe Administrativo	MENSUAL	%	80
LOGÍSTICA	DESEMPEÑO	1	Eficacia en la entrega de insumos y materiales en el año 2017	Permite verificar la eficacia del cumplimiento en la entrega de insumos y materiales de Abastecimiento	Jefe de Logística	TRIMESTRAL	%	80
	RESULTADO	2	Porcentaje en la operabilidad de los medios e infraestructura de la FEDEME durante el año.	Permite determinar el grado de funcionamiento del material, equipo e infraestructura de la FEDEME	Jefe de Logística	TRIMESTRAL	%	75
	DESEMPEÑO	3	Porcentaje de proyectos de infraestructura desarrollados en el 2017	Permite cuantificar el nivel de eficacia y eficiencia cumplido en la ejecución de proyectos de inversión	Jefe de Logística	TRIMESTRAL	%	80
	RESULTADO	4	Porcentaje de cumplimiento del Plan Logístico integral de la FEDEME durante el año 2017	Permite cuantificar el apoyo logístico ejecutado según el plan logístico integral de la FEDEME	Jefe de Logística	SEMESTRAL	%	80
PERSONAL	RESULTADO	1	Porcentaje del cumplimiento de Actividades internas de la FEDEME	Permite conocer el índice de cumplimiento de las actividades planificadas por el personal que labora en la FEDEME	Jefe de Personal	MENSUAL	%	80
	DESEMPEÑO	2	Porcentaje de personal asignado según el orgánico en la FEDEME	Permite cuantificar el porcentaje de personal asignado a la FEDEME según el orgánico.	Jefe de Personal	ANUAL	%	70

Figura 15. Línea Base del proceso administrativo

Observación: Al estar ligado este proceso, con la cantidad de personal orgánico y asignado por parte de las diferentes fuerzas, requiere de un manejo especial, no así las actividades administrativas y adjetivos a los deportistas, entrenadores y personal de planta de la organización. Se estipula una línea base alcanzable por la cantidad de personal y medios que actualmente posee la FEDEME, pudiendo incrementarse una vez ejecutada la primera implementación.

4.4.5 Línea Base: Proceso Financiero

	TIPO	ORD.	NOMBRE INDICADOR	DEFINICIÓN	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA DE REPORTE	UNIDAD DE MEDIDA	LÍNEA BASE ANUAL
PRESUPUESTO	RESULTADO	1	Porcentaje de Certificaciones Presupuestarias emitidas en el año.	Permite determinar el porcentaje de certificaciones presupuestarias efectuadas por la FEDEME	Jefe de Presupuesto	QUINCENAL	%	80
CONTABILIDAD	RESULTADO	2	Porcentaje de documentación contable ingresada para el devengo anual.	Determina la cantidad de documentos procesados en la devengación contable anual.	Jefe de Presupuesto	TRIMESTRAL	%	80
	RESULTADO	3	Porcentaje de cuentas contables efectuadas en el año 2017.	Permite determinar el porcentaje de cuentas contables procesadas en un año.	Jefe de Presupuesto	SEMANAL	%	80
TESORERIA	RESULTADO	4	Porcentaje de pagos realizados por facturas solicitadas en un año.	Determina la cantidad de pagos efectuados por facturas solicitadas según proyectos anuales	Tesorero General	MENSUAL	%	80

Figura 16. Línea Base del proceso financiero

Observación: Se estipula como línea base de este proceso para el año 2017, el 80% de ejecución tanto para el cumplimiento presupuestario, así como para la elaboración de pagos, certificaciones entre otros.

4.4.6 Línea Base: Proceso Secretaría y Relaciones Interinstitucionales

	TIPO	ORD.	NOMBRE INDICADOR	DEFINICIÓN	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA DE REPORTE	UNIDAD DE MEDIDA	LÍNEA BASE ANUAL
GESTIÓN DOCUMENTAL	RESULTADO	1	Eficiencia a la documentación ingresada según registros en el sistema	Permite determinar la cantidad de información registrada en el sistema informático de Gestión Documental	Jefe de Gestión documental	TRIMESTRAL	%	95
ARCHIVO	RESULTADO	2	Porcentaje del avance de clasificación y almacenamiento de documentación en el archivo.	Determina el tiempo en el cual la documentación es clasificada y almacenada en el archivo central.	Jefe de Archivo	TRIMESTRAL	%	96
RELACIONES INTERNACIONALES	RESULTADO	3	Eficiencia a la documentación aprobada para los convenios Internacionales	Permite conocer los convenios internacionales ejecutados en la institución.	Jefe Administrativo	ANUAL	%	97

Figura 17. Línea Base del proceso de secretaría y relaciones interinstitucionales

Observación: Por la importancia relevante en la emisión de documentación tanto nacional como internacional, así como el cumplimiento de los convenios, participaciones deportivas, representaciones, actividades de seguimiento y planificación, se estipula como línea base un porcentaje mayor al 95%.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Se ha descrito la situación actual de la Federación Deportiva Militar Ecuatoriana, y la capacidad técnica del organismo en el campo deportivo, para el cumplimiento de sus objetivos, lo que permitió identificar la falta de una correcta y alineada propuesta de organización, para mejorar los estándares laborales y sus metas.
- Se realizó el levantamiento de la información por áreas de trabajo en la FEDEME, tomando como base, la actual organización en función del Estatuto propuesto y la estructura organizacional por procesos emitidos por la Secretaría Nacional de la Administración Pública.
- Se elaboraron los Manuales de Procesos de las áreas de trabajo de la FEDEME, cumpliendo con los lineamientos emitidos por la SNAP.
- Se ejecutó el Plan de Implementación, en el cual participaron todos los miembros de la FEDEME, a través de capacitaciones, talleres y reuniones de trabajo, tendientes a plasmar en forma paulatina la implementación, hacia las personas, los procesos propuestos y las actividades y ambiente de trabajo.

5.2 Recomendaciones

La Gestión Organizacional por procesos requiere del compromiso de los líderes, así como de todos los integrantes de la organización, de manera especial, debe ser conocida por los gestores de la estructura militar en el nivel Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y Ministerio del Deporte, lo que permita facilitar el proceso de implementación. Por lo que se recomienda:

- Mantener el apoyo y facilidades para la ejecución continua de actividades de integración y trabajo en equipo, que permita mantener los procesos internos de implementación, especialmente al talento humano y los procesos.
- Realizar una evaluación constante de las actividades generadoras de valor establecidas con el personal de la FEDEME, para identificar las tareas de cada actividad lo que facilite la creación del Manual de Procedimientos de la FEDEME.
- Proporcionar las facilidades a personal técnico del Ministerio del Deporte o del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, para socializar las nuevas disposiciones y/o lineamientos que rigen a las instituciones del estado, con el fin de mantener la gestión por procesos y su proyección hacia la mejora continua.

Bibliografía

- Armijo, M. (2009). *Lineamientos metodológicos para la construcción de indicadores de desempeño*. Chile: ILPES/CEPAL/CAPRADE.
- Arriagada, R. (2002). *Diseño de un sistema de medición del desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica*. Ecuador: CEPAL.
- Bravo, J. (2009). *Gestión de Procesos*. Chile: Evolución.
- CC.FF.AA. (2016). Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.
- Covey, S. (2003). *Los siete hábitos de la gente altamente efectivo*. Buenos Aires: PAIDOS.
- FEDEME. (2016). Estatutos de la Federación Deportiva Militar Ecuatoriana.
- FEDEME. (2016). FODA.
- JEMI. (2016). Informe de evaluación de la gestión del CC.FF.AA.
- Lindsay-Evans. (2008). *Administración y control de la calidad*. Estados Unidos: CENGAGE.
- MIDENA. (2007). Ley Orgánica de la Defensa Nacional.
- MINDEPORTE. (2010). Ley de Deporte, Educación Física y Recreación.
- Moura, E. (2014). *Gestión de Procesos por Gestión por Procesos, Una Gran Diferencia*.
Obtenido de <http://qualiplus.com.br/es/gestion-de-procesos-x-gestion-por-procesos-una-gran-diferencia/>
- NORMA. (2000). ISO 9001:2000.
- Padilla, E. (2012). *Guía para la formulación de proyectos de investigación*. Quito: Music-class.
- Pazmiño, I. (1997). *Metodología de la investigación científica*. Quito: Gráficas Fuentes.
- SNAP. (2013). Acuerdo Ministerial N° 1580 del 13-feb-13, Norma Técnica de Administración por Procesos.
- SNAP. (2015). Instructivo para la elaboración de Manual de Procesos.
- SNAP. (2016). Acuerdo Ministerial N° 1573 del 04-abr-2016, Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos.