



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN  
DE LA CALIDAD PARA LA DIRECCIÓN DE PROCESOS  
DE FORMACIÓN DE LAS DIVISIONES MENORES  
DEL CLUB DE FÚTBOL PROFESIONAL  
"CORRECAMINOS U.A.T.**

**DISEÑO DE UN SISTEMA PARA UNA ORGANIZACIÓN  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**ADRIÁN BERNARDO ÁBREGO RODRÍGUEZ**

**ASESOR:**

**ING. Y M.S. ANTONIO CASTRO MARTÍNEZ**



**MÉXICO, D.F.**

**2006**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# **INDICE**

## **CONTENIDO**

## **PAGINA**

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACION DEL ESTUDIO.....</b>	<b>4</b>
<b>CAPITULO II OBJETIVO DEL ESTUDIO.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPITULO III MARCO TEORICO.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPITULO IV ANÁLISIS DE SISTEMAS.....</b>	<b>15</b>
4.1 Estudio del Sistema Actual.	
4.1.1 Descripción y Antecedentes del Club de Fútbol Profesional “Correcaminos” de la Universidad Autónoma de Tamaulipas y su actual Trabajo con las Divisiones Menores.	
4.1.2 Estructura Organizacional actual .....	24
a) Del club.	
b) De las Divisiones Menores.	
4.1.3 Identificación de la estructura de los procesos de formación actuales en el trabajo con las divisiones menores. ....	26
4.1.4 Diagnóstico Administrativo. ....	30
4.1.5 Marco global para el análisis critico de la información recabada y la detección de los problemas clave limitantes del actual sistema de trabajo .....	32
Estudio de Benchmarking .....	34
4.1.6 Conclusiones del análisis critico.....	44

4.1.7 Propuestas de solución.....	45
a) Evaluación e identificación de las alternativas estratégicas para solucionar los problemas detectados.	

## **CAPITULO V APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE SOLUCION RECOMENDADAS.**

5.1. Aplicación de la técnica de Reingeniería radical a los procesos de formación en base al análisis del sistema actual.....	46
5.2. Diseño del nuevo sistema de Administración de la calidad para la dirección de procesos de formación de las divisiones menores del club correcaminos de la U.A.T. ....	62
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>128</b>

# INTRODUCCION

Hoy en día del término calidad depende la competitividad de las Empresas; la calidad nos dará un marco de referencia para distinguir cuales organizaciones son las que están a la vanguardia en la investigación técnica, administrativa y operativa; debido a que su alta Administración se ha preocupado por mejorar día con día.

Las organizaciones que ocupan el liderazgo en el posicionamiento de mercado lo logran no por azares del destino, lo logran porque su alta Administración se ha interesado por hacer las cosas bien no escatimando esfuerzos para lograrlo incluso destruyendo intereses personales creados y por que no también corruptelas que pudieran existir dentro de una organización; tomando medidas correctivas radicales y mediante el proceso de cambio de valores por una cultura personal y organizacional de calidad.

¿Pero Administrativamente como se puede lograr hacer las cosas bien?

El primer paso será conocer como planear, controlar y mejorar productos, servicios y procesos. Para esto se requerirá llevar a cabo un análisis critico del Sistema de Administración Actual (análisis de todos los subsistemas o procesos administrativos, operativos y técnicos que integran la organización) con la finalidad de conocer las fortalezas y debilidades y detectar los problemas clave en la Organización; el siguiente paso es la formulación el diagnóstico del estado que guardan los procesos para posteriormente realizar una evaluación estratégica de las posibles soluciones para finalmente sugerir las propuestas de solución.

Del diagnóstico del Sistema Actual y de los problemas detectados dependerá la selección de las técnicas y programas que se utilizarán para el mejoramiento y rediseño del Sistema (por ejemplo la utilización de la Técnica de Reingeniería, Benchmarking y de unos programas estándar para el mejoramiento de la calidad en las organizaciones: Normas ISO, Premio Deming de Japón, Premio Nacional de Calidad de México, Premio Malcome Baldrige de Estados Unidos y Premio Europeo a la Calidad EFQM.

El Siguiete paso será el de realizar un estudio de Benchmarking con el líder del mercado en su especialidad; con la finalidad de contar con un parámetro de comparación y contar con una guía para establecer estándares o medidas de desempeño.

A continuación se iniciará con el diseño del nuevo Sistema de Administración implementando ahora los principios de Calidad Total mediante una visión Sistema y adecuándolo a las necesidades particulares de la Organización.

Se tendrá que elaborar un procedimiento para la administración del cambio un cuestionario para el auto diagnóstico, un protocolo para la implantación y operación del modelo y las responsabilidades del Comité Directivo de Calidad y su Coordinador.

Ya implantado y operando el nuevo Sistema Administrativo se programara la aplicación de auditorias de Calidad para evaluar si se está trabajando en concordancia con los procedimientos e instrucciones y de lo contrario tomar las medidas necesarias de corrección; así como también para detectar oportunidades de mejoras y las consecuente modificación de los planes estratégicos.

No es fácil redireccionar hacia la cultura de calidad personal y organizacional pero hay que dar los pasos para lograrlos y primeramente la Alta Administración deberá tener la voluntad y el interés de lograrlo y se desplegará a toda la Organización.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACION DEL ESTUDIO.**

El Club Correcaminos de Fútbol Profesional de la Universidad Autónoma de Tamaulipas no ha logrado producir la cantidad necesaria de jugadores de su cantera que alcancen ha desarrollarse hasta la 1ª División a y posteriormente a la 1ª División Nacional Profesional; probablemente a causa de deficiencias en sus procesos de formación, o debido a una mala planeación en cuanto a la definición de objetivos y metas, o por falta de control de calidad de los procesos, o por carecer de una estructura organizacional que sea acorde a las necesidades , o por la falta de interés de la Alta Administración del Club.

Es por esto que urge y surge el interés de realizar un proyecto de estudio o de análisis de la forma de operar y el diseño de un nuevo Sistema Técnico, operativo y administrativo que venga a dar solución a los diversos factores que han provocado las deficiencias de operación y producción y así poder elevar el nivel de calidad en su producción y como consecuencia incrementar su productividad.

Las razones de la realización de este estudio, es la de analizar, evaluar y diseñar un Sistema de Administración para la Calidad Total de la dirección de los procesos de formación de las Divisiones Menores del Club de Fútbol Profesional Correcaminos de la UAT .

El estudio del Sistema Actual de trabajo será de gran utilidad porque la Alta Administración del Club conocerá de fondo las causas o circunstancias que

están provocando el bajísimo rendimiento en la producción de jugadores de sus fuerzas básicas que cumplan con los requerimientos de calidad que exige el primer equipo de la UAT que milita en la Primera División “A” del Fútbol Mexicano. Además conocerá e identificará los procesos, sistemas, políticas y las estructuras organizacionales que presentan limitantes para el buen funcionamiento de la Organización.

Se diseñará un Sistema Administrativo que venga a solucionar los problemas clave y que este orientado a la calidad para producir la optimización del flujo de trabajo y de la productividad de los procesos de formación de sus Divisiones Menores

## **CAPITULO II**

### **OBJETIVO DEL ESTUDIO**

Este estudio consiste, en la exposición escrita , planteamiento y resolución de un caso problemático que se presenta en una organización, se estudia y se analiza cuales son las causas de las deficiencias del sistema vigente ; para lo cual es necesario realizar un análisis critico del sistema actual de operación y un diagnostico del mismo ; como siguiente paso se propone el diseño de un nuevo sistema que este acorde a las necesidades de la Organización en base a las conclusiones del análisis preliminar, y de las fortalezas y debilidades detectadas en el estudio del Sistema Actual de Operación; en este caso en particular se hace la propuesta del diseño de un Sistema de Administración por Calidad Total para la Dirección de Procesos de Formación de jugadores infantiles y juveniles para el fútbol profesional, posteriormente se planea la metodología para la implementación del Sistema y el respectivo software para operar el sistema con la mas alta y avanzada tecnología de la comunicación y de la información.

Para la aplicación practica de este estudio se selecciono al Club de Fútbol Profesional Correcaminos de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, teniendo como finalidad el detectar las causas que han provocado el bajo rendimiento en la producción de jugadores que deberían venir a cubrir las necesidades internas del Club; así como también las causas que provocan que los jugadores de sus Divisiones Menores no cumplan con los requerimientos de calidad que demandan los equipos de la Primera División Nacional del Fútbol Mexicano; este estudio pretende llegar a detectar las necesidades de cambio Técnico, Administrativo, y Operativo que se

requieren llevar a cabo para implementar el Sistema de Administración para la Calidad Total, teniendo como finalidad el alcanzar las metas y objetivos de calidad que establezca la Alta Administración del Club en su planeación estratégica. De esta forma se busca cimentar las bases para tener un control en cuanto a medidas o estándares de desempeño de calidad en los procesos de formación mediante la aplicación de evaluaciones o auditorías de calidad periódicas para conocer si se están alcanzando los requerimientos de los clientes internos y externos y redireccionar si es necesario la planeación para la obtención de mejoras continuas en los procesos de formación de las Divisiones Menores del Club Correcaminos de la Universidad Autónoma de Tamaulipas .

## CAPITULO III

### MARCO TEORICO

**Análisis de Estructuras:** Examen detallado de la estructura de una Organización para reconocer sus componentes, sus características representativas y comportamiento, con el fin de optimizar su funcionamiento.  
Auditoria Administrativa. Enrique Benjamín Franklin F.

**Análisis de Sistemas:** Proceso de clasificación e interpretación de hechos, así como del diagnóstico de problemas y empleo de la información para recomendar mejoras a un Sistema.

Auditoria Administrativa. Enrique Benjamín Franklin F.

**Auditoria Administrativa :** Es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora .

Auditoria Administrativa. Enrique Benjamín Franklin F.

**Empresa:** Es una unidad socio-económica integrada por recursos estructurados bajo una determinada organización, que utiliza la Administración para el logro de sus objetivos institucionales.

Apuntes de administración de operaciones I Academia de Operaciones de la Facultad de Contaduría y Administración UNAM

**Benchmarking:** Proceso Sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como líderes en su campo, con el fin de realizar mejoras organizacionales.

Auditoria Administrativa . Enrique Benjamín Franklin F.

**Calidad :** Es un conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes expresadas o implícitas por un cierto precio.

Auditoria Administrativa. Enrique Benjamín Franklin F.

**Control Estadístico de procesos; CEP:** Aplicación de los métodos estadísticos a la medición y análisis de la variación en cualquier proceso. Es una técnica probada para mejorar tanto la calidad como la productividad:

**Auditoria Administrativa. Enrique Benjamín Franklin F.**

**Control Total de Calidad:** Método orientado a elevar en forma consistente la calidad de los procesos, productos y servicios de una Organización, previendo el error y haciendo un hábito la superación constante con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Auditoria Administrativa. Enrique Benjamín Franklin F.

**Diagnóstico Administrativo:** Es un recurso que traduce los hechos y circunstancias en información concreta, susceptible de cuantificarse y cualificarse. Es también una oportunidad para diseñar un marco global de

análisis; para sistematizar la información de la realidad de una Organización; para establecer la naturaleza y magnitud de sus necesidades; para identificar los factores mas relevantes de su funcionamiento; para determinar los recursos disponibles en la resolución de problemas; y sobre todo para servir como base a las acciones necesarias que ofrezcan su atención efectiva. El diagnóstico es un mecanismo de estudio y de aprendizaje, toda vez que fundamenta y transforma las experiencias y los hechos en conocimiento administrativo, a la vez que permite evaluar tendencias y situaciones para formular una propuesta interpretativa o modelo analítico de la realidad de la Organización.

Auditoria Administrativa. Enrique Benjamín Franklin F.

**Normas ISO:** Son herramientas para evaluar un informe sobre los sistemas de la administración de la calidad de todas las organizaciones a nivel internacional.

Proporcionan conceptos para la administración de calidad, indicaciones y modelos para los requerimientos de garantía de calidad externa.

Comprenden las organizaciones que, como terceras partes, realizan auditorias del sistema y certifican de conformidad con las normas.

Registrar un sistema de administración de calidad en estas normas, se ha convertido en un requerimiento dentro de los países industrializados

Apuntes de Administración para la Calidad Total. . Academia de Operaciones de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM

**Proceso:** Es una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos.

**Proceso Administrativo:** Etapas del Proceso Administrativo:

- ❖ **Planeación:** definición del marco de actuación de la organización.
- ❖ **Organización:** Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización.
- ❖ **Dirección:** Tomar las decisiones pertinentes para normar la gestión de la organización.
- ❖ **Control:** Medición del progreso de las acciones en función del desempeño.

**Productividad:** Significa producir mas para una cierta cantidad de factores, lo que implica menores costes por unidad de producto. Los incrementos no deben ir en detrimento de otros objetivos como calidad y servicio pues eso dañaría la demanda o anularía los efectos deseados.

**Premio Deming de Japón:** El premio Deming fue el primer reconocimiento en su género y se instauró con el objeto de destacar la labor de individuos y organizaciones que han demostrado un nivel sostenido en la práctica del control total de calidad. Se entrega en tres categorías: el premio Deming otorgado a individuos, el premio Deming de aplicación concedido a organizaciones de cualquier tipo y el premio Deming de fábrica para plantas manufactureras. Ref. Humberto Cantú Delgado. Desarrollo de una Cultura de Calidad

**Premio Europeo a la Calidad:** (EFQM). El premio Europeo de la Calidad, introducido en 1991, se basa en el modelo de Calidad Total de la EFQM (European Foundation for Quality Management). Este modelo busca posicionar a la empresa hacia la consecución de excelentes resultados, requiere de la satisfacción del cliente, la de los empleados y un impacto en la sociedad, a través de una política y una estrategia directrices del liderazgo, y de la administración efectiva del personal, los recursos y los procesos.

Ref. Humberto Cantú Delgado. Desarrollo de una Cultura de Calidad

**Premio Malcome Baldrige de Estados Unidos de América:** Este reconocimiento fue instituido en agosto de 1987, y recibió el nombre de Premio Malcom Baldrige en honor al que fuera Secretario de Comercio de ese país, y que falleció en un trágico accidente poco antes de que el Senado aprobara la ley relacionada con este premio. Los objetivos del Premio Malcom Baldrige son: 1) estimular a las empresas a mejorar su productividad por medio del reconocimiento y el logro de mejores resultados financieros como consecuencia. 2) hacer cundir entre las empresas el enfoque de calidad por medio del ejemplo de las empresas ganadoras del reconocimiento, 3) establecer lineamientos y criterios que sirvan como guía para las empresas interesadas en seguir modelos de calidad y productividad que les permitan ser más competitivas, y 4) poner a disposición de las empresas interesadas la información relacionada con los modelos de calidad de las empresas ganadoras.

Ref. Humberto Cantú Delgado. Desarrollo de una Cultura de Calidad

**Premio Nacional de Calidad (México):** Creado por el gobierno federal y el sector privado con el propósito de fomentar una mayor competitividad en las organizaciones mexicanas y reconocer los esfuerzos que han realizado para implantar procesos de calidad total. Sus principales objetivos son: 1) diseñar, analizar, proponer y estimular el establecimiento de los procesos de mejora continua hacia la calidad total; 2) contribuir a elevar la productividad en los diversos sectores económicos y proponer métodos que incrementen la eficiencia de dichos procesos y 3) participar en el fomento a las exportaciones mexicanas apoyadas en el enfoque de atención al cliente, a través de un mayor nivel de competitividad y prestigio en los mercados internacionales.

Ref. Humberto Cantú Delgado. Desarrollo de una Cultura de Calidad.

**Planeación Estratégica de la Calidad:** Procesos basados en el enfoque total de sistemas que utiliza información resultado del análisis de las expectativas y necesidades de los clientes, los competidores y los grupos de interés e influencia de la compañía, para definir estrategias de valor al cliente y políticas de calidad que deben ser desplegadas a través de toda la organización. El cambio planeado y administrado para lograr la misión, se hará mediante la identificación de los factores de éxito y procesos críticos.

Ref. Auditoria Administrativa. Enrique Benjamín Franklin F.

**Producción:** Es el conjunto de actividades que se realizan para proporcionar productos o servicios. Proceso de transformación de la materia prima. Es llamada también conversión (transforma a las materias primas en bienes y

servicios). Es la adición de valor a un bien producto o servicios por efecto de una transformación.

Ref. Apuntes de Administración de Operaciones. Academia de Operaciones de la Facultad de Contaduría y Administración. UNAM

**Reingeniería:** Es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los Sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan, para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización.

Ref. Como hacer Reingeniería. Raymond L. Manganelli. Mark M. Klein.

**Sistema:** Es el conjunto de elementos reunidos entre ellos o sus atributos conectados y relacionados entre si y con el medio ambiente que persiguen un objetivo común. Es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de integración e interdependencia constantes.

**Subsistemas:** Es un Sistema que forma parte de uno mayor. Si la empresa es un Sistema, entonces la función de operaciones es uno de sus subsistemas, pero es, al mismo tiempo, un sistema compuesto también por otros subsistemas.

Ref. Apuntes de administración de Operaciones. Academia de Operaciones de la Facultad de Contaduría y Administración UNAM

## **CAPITULO IV ANALISIS DE SISTEMAS**

### **4.1 Estudio del Sistema Actual**

Para poder lograr contar con el conocimiento de una entidad en cuanto a sus procesos , estructuras organizacionales, cultura interna de calidad, sus fortalezas y debilidades generales, Encontrar los vacíos de operación, de sistemas de información , del sistema de comunicación, de la Planificación , de la Organización, de la Dirección, y del Control .

Se llevara a cabo una recopilación de información, por medio de entrevistas llenado de cuestionarios, platicas informales, consulta de revistas, estadísticas, etc., con la finalidad de hacer un diagnóstico de las Condiciones de Operación en las que se encuentra el Club actualmente, Así como también un análisis critico para la detección de los problemas que han estado limitando la consecución de los objetivos de Formación, y poder sugerir alternativas de solución.

## ENTREVISTA

Entrevista con el Lic. Luís Osornio

Director Deportivo del Club Correcaminos de la Universidad Autónoma de Tamaulipas

**1) CUALES SON LOS PROCESOS DE FORMACIÓN ACTUALES EN LAS DIVISIONES MENORES ?**

**RESPUESTA:**

Se inicia formalmente en el equipo de la tercera división, profesional (los jugadores ingresan aproximadamente a los 15 años y a los 18 años aprox. Pasan al equipo de la segunda división, y de ahí los jugadores que hayan demostrado mayor rendimiento se les integra al equipo de la 1ª división A

**2) ¿CUENTA LA DIRECCION DEPORTIVA CON UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN QUE NOS PROPORCIONE INFORMACION RELATIVA AL CLUB CORRECAMINOS UAT?**

**RESPUESTA:** No, no contamos con un manual.

**3) ¿EXISTE ALGÚN TRABAJO DE FORMACIÓN DE BASE EN LOS JUGADORES, ANTES DE QUE INGRESEN AL EQUIPO DE LA TERCERA DIVISIÓN PROFESIONAL?**

**RESPUESTA:**

Cuenta la Universidad con una liga de fútbol infantil y juvenil, y con algún grupo selectivo juvenil pero, del cual no se cuenta con una base de datos, todo es informal, no dependen del club, no hay nada documentado.

**4) ¿ ESTAN ESTABLECIDOS Y DOCUMENTADOS EN LAS LIGAS DE FÚTBOL INFANTIL Y JUVENIL QUE COORDINA LA UAT LOS OBJETIVOS Y METAS, ASI COMO PLANES DE TRABAJO Y PERIODIZACION DEL ENTRENAMIENTO ACORDES A LOS OBETIVOS Y METAS DEL CLUB ?**

**RESPUESTA:**

No, las ligas de fútbol operan independiente, no entran dentro de los programas de trabajo del club. Loe equipos que integran las ligas infantiles y juveniles no tienen ninguna filiación con el club, La coordinación de la liga solo recibe apoyo económico de la Universidad Autónoma de Tamaulipas

para cuestiones de arbitrajes, premiaciones, y algunos otros detalles. Como apoyo al deporte.

**5) ¿A QUE ATRIBUYE USTED LA AUSENCIA DE UNA ESTRUCTURA O BASE DE TRABAJO DE FUERZAS BÁSICAS SISTEMATIZADAS, EN LAS ETAPAS QUE ANTECEDEN AL INGRESO DE UN JUGADOR JUVENIL AL EQUIPO DE LA TERCERA DIVISIÓN PROFESIONAL?**

**RESPUESTA:**

Existen planes de estructurar las fuerzas básicas, pero aun no se ha concretado nada.

**6) ¿' ESTAN ESTABLECIDOS Y DOCUMENTADOS LOS OBJETIVOS Y METAS DE LOS EQUIPOS DE LA TERCERA Y SEGUNDA DIVISIÓN PROFESIONAL?**

**RESPUESTA:**

Los objetivos son los de producir jugadores para el equipo de la 1ª división de la UAT, no están documentados los objetivos y metas de los equipos.

**NOTA:**

*Recordar que el trabajo de recopilación de información es con el propósito de conocer la Estructura Administrativa, y el Proceso de Trabajo de Formación que actualmente se lleva a cabo con jugadores infantiles y juveniles.*

#### **4.1.1 DESCRIPCIÓN Y ANTECEDENTES DEL CLUB DE FÚTBOL PROFESIONAL CORRECAMINOS DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TAMAULIPAS Y SU TRABAJO CON LAS DIVISIONES MENORES**

Se fundó en el año 1980 contando hasta la fecha ya con 25 años de participación en el circuito Profesional del Fútbol Mexicano; habiéndose iniciado en la Tercera División posteriormente ascendió a la Segunda División; y ascendiendo posteriormente al circuito de la Primera División Nacional. Del cual a los pocos años descendió a la primera División "A" en donde a permanecido hasta el año 2005

Esta organización de fútbol soccer profesional representa a la Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Se creo con la finalidad de promover el deporte en los jóvenes universitarios, y la de despertar un interés por el deporte entre la niñez y la juventud de la localidad y la de llevar una diversión sana a las familias tamaulipecas y en especial a las familias de CD. Victoria que es donde el club tiene su sede

En sus 25 años de historia el club Correcaminos UAT. Le ha dejado toda la responsabilidad y el peso del trabajo con Divisiones Menores a la Liga de Fútbol Infantil y Juvenil Copa UAT, la cual es apoyada en parte con recursos de la Universidad Autónoma de Tamaulipas ( en los rubros de pago de arbitrajes y premiación a los equipos ganadores del torneo que organiza año con año en su liga de fútbol ) y la otra parte de recursos es aportada por los propios padres de familia de los niños y jóvenes cuando participan con las selecciones que son integradas por jóvenes y niños de los equipos de las diversas colonias y escuelas publicas y privadas de la localidad y que integran esta liga de fútbol . Esta liga de fútbol ha servido como el pretexto

por 25 años de la no estructuración de unas fuerzas básicas formales, documentadas , sistematizadas y soportadas por una planeación estratégica; No menospreciando la liga de fútbol ya que sirve y con mucho como canal de reclutamiento de las futuras promesas del fútbol de esta región . EL club Correcaminos cuenta con un equipo de la Tercera División que participaba hace no mas de 7 años con jugadores reserva del equipo de la 1ª división A (y la edad de los jugadores que integraban el equipo de la tercera división oscilaba entre los 22 y 25 años, lo que provocaba un cuello de botella en el surgimiento de nuevos valores. Gracias a que la federación mexicana de fútbol reglamento bajar la edad de participación en la tercera división, ahora ya se participa con jugadores de 16 a 18 años de edad; se logro un poco mermar la perdida de nuevos valores. esta nueva reglamentación tendrá unos 7 años de vigencia) las Ligas de Fútbol Infantil y Juvenil de la Universidad cumplen como cualquier Liga de Fútbol, pero no como una Estructura seria de Formación de Divisiones Menores para el fútbol profesional ; de acuerdo a estadísticas recabadas han sido muy pobres los resultados de producción de jugadores locales mediante este sistema.. A continuación se ilustrara mediante un histograma generacional la producción de jugadores que el club ha debutado en el Primer Equipo de la 1ª División “A” en los últimos 7 años (de la generación 1980 a la generación 1986)

A la 3ª División ingresan de la localidad lo mejores jugadores que se presenten al reclutamiento de pruebas antes del inicio de cada temporada y un alto porcentaje 95% aproximado vienen de las Ligas que coordina la Universidad. (Jugadores que vienen con aproximadamente 4 años sin un entrenamiento cotidiano por así llamarlo y que dicho vació de trabajo esta

plasmado en el diagrama del Proceso de formación actual ilustrado en la figura No. 3

Otro dato importante es que de 1980 año de fundación del club al año 2005 es decir 25 años de que ingresan 400 niños por año a las Ligas de Fútbol Infantil de la UAT, estaríamos hablando de 10,000 jóvenes de los cuales solo han logrado debutar 7 jugadores en 1ª División Nacional (“El Gato” Alfaro (portero), Oscar Mascorro Abrego (defensa central), “Miki” Marco Antonio Sánchez (medio), “El Charro” Mendoza (delantero) Eduardo Rodríguez (delantero) Jorge Urbina (medio) Carlos Zamora (portero) y solo 4 de ellos pasaron por la Tercera División del Club Correcaminos y los otros 3 recibieron su formación en otros clubes; En otra serie de análisis de datos, en los últimos 7 años de la generación 1980 a la 1986 se han debutado 9 jugadores locales en el equipo de 1ª división A. De los cuales solo se les ha dado continuidad a 5 jugadores y se han consolidado solo 3. Para interpretar estos datos ver la siguiente ilustración o matriz de datos. Fig. No. 4

# HISTORIAL DE PRODUCTIVIDAD GENERACIONAL PARA EL PRIMER EQUIPO (1ª DIVISION "A") EN EL TRABAJO CON JOVENES LOCALES.

## MATRIZ DE DATOS

Fig. No.1

<b>GENERACION</b>	<b>DEBUTADOS</b>	<b>CONSOLIDADOS</b>
<b>1980</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>1981</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
<b>1982</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>1983</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>1984</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>1985</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>1986</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALES</b>	<b>9</b>	<b>3</b>

## **ANALISIS E INTERPRETACION QUE SE PUEDE HACER DE LA MATRIZ DE DATOS:**

A las 2 Ligas de Fútbol Infantil y Juvenil que coordina la Universidad ingresan un aproximado de 400 niños por año por 7 generaciones que se están analizando en la gráfica anterior nos da un total de 2800 niños que ingresan

La muestra tomada en los 7 años analizados nos da como resultado el debut de 1 jugador por año en el Equipo Correcaminos UAT de la 1ª División "A" y de jugadores consolidados nos da el siguiente resultado:

Que de cada 7 años de trabajo se pueden consolidar en el equipo 3 jugadores.

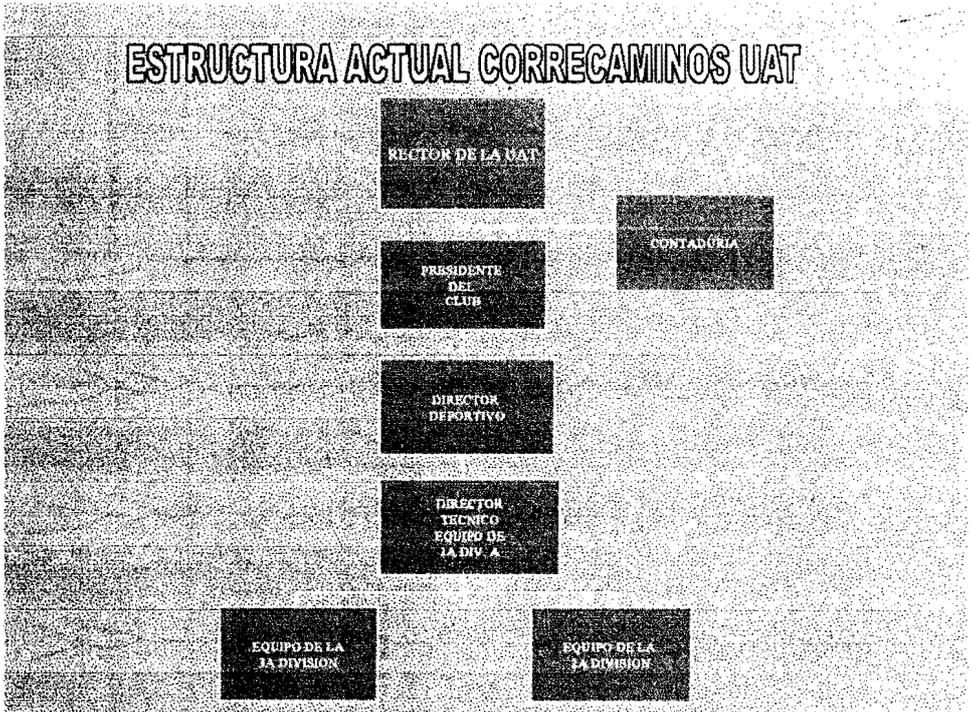
**Conclusión:** la productividad del trabajo con jóvenes es muy bajo; urgen cambios en los procesos de formación

## 4.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### A) DEL CLUB

FIG.2

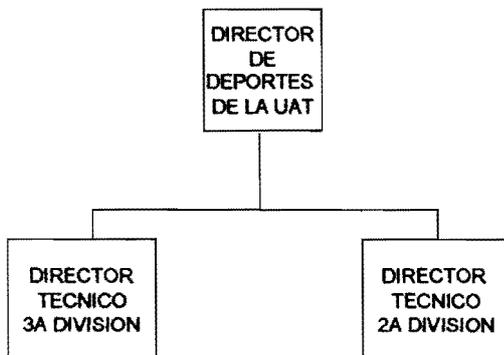
### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DEL CLUB CORRECAMINOS UAT



## B) DE LAS DIVISIONES MENORES

Fig. 3

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL EN LAS DIVISIONES MENORES DEL CLUB CORRECAMINOS UAT



### **4.1.3 IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO ACTUAL DE FORMACIÓN EN EL TRABAJO CON DIVISIONES MENORES.**

#### **OBJETIVO DE ESTE ESTUDIO:**

- Entender la estructura del proceso
- Entender el flujo del proceso
- Identificar actividades de valor agregado
- Referenciar (benchmark) el rendimiento
- Determinar los impulsores del rendimiento
- Calcular oportunidades
- Visualizar el ideal (externo)
- Visualizar el ideal (interno)
- Integrar visiones
- Definir subdivisiones

La identificación del proceso actual se llevo a cabo para desarrollar una visión de proceso que será capaz de lograr un avance decisivo en el rendimiento de los procesos que escogeremos para ser rediseñados.

Identificamos elementos del proceso, problemas y cuestiones actuales; medidas comparativas del rendimiento de los actuales procesos; oportunidades de mejoramiento, objetivos; definiciones de los cambios que se requieren; y produciremos declaraciones de la nueva visión del proceso .( los cuales se especificaran detalladamente en el análisis critico de la forma actual de operar )

El análisis del flujo de trabajo lo utilizamos para analizar más el proceso en cuanto a los individuos que ejecutan labores discontinuas y la tecnología (de cualquier tipo) que se emplea en la actualidad. El flujo del trabajo lo

diagramaremos ahora en detalle para identificar cantidades y edades de los jugadores por actividades y pasos. Para los procesos elegidos investigamos en detalle la dimensión de tiempo del proceso.

Llevamos a cabo un análisis de valor del proceso para examinar las actividades de cada proceso a fin de determinar cuales producen impacto en la capacidad de agregar valor al proceso mismo. El impacto puede ser positivo o negativo. Igualmente utilizamos el análisis de tiempo de ciclo en esta evaluación de impactos positivos y negativos.

De acuerdo a la recopilación de información de los procesos actuales de formación llevaremos a cabo el análisis del flujo de trabajo y el análisis de valor del proceso. El diagrama de flujo de los procesos actuales de trabajo con divisiones menores en el Club correcaminos UAT quedo estructurado de la siguiente manera

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL POR EL QUE REGULARMENTE PASAN LOS JUGADORES JUVENILES LOCALES PARA SER RECLUTADOS AL EQUIPO DE LA 1ª DIVISIÓN A DEL CLUB CORRECAMINOS DE LA UAT

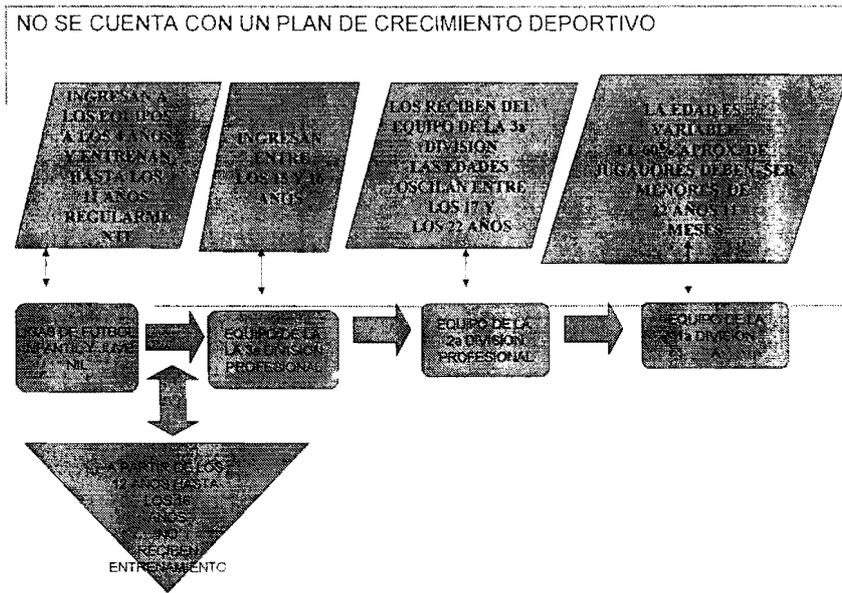


Fig.4

## **LAS INTERROGANTES CLAVES QUE SE DEBEN ABSOLVER SON:**

- ¿Cuáles son los subprocesos primarios, las actividades y los pasos que constituyen el proceso o procesos de formación que hemos seleccionado? ¿En que orden se llevan acabo?
- ¿Cómo fluyen los recursos, la información y el trabajo por cada uno de los trabajos seleccionados?
- ¿Porque hacemos las cosas como las hacemos en la actualidad?
- ¿Que supuestos estamos haciendo acerca del flujo de trabajo, de las políticas y de los procedimientos actuales?
- ¿Hay maneras de alcanzar nuestras metas y atender a las necesidades de la clientela, que parecen imposibles hoy pero que si se pudieran realizar cambiarían fundamentalmente nuestro negocio?
- Considérese las fronteras entre nuestros procesos y nuestros socios en el negocio, es decir, clientes, proveedores, aliados estratégicos. ¿Como podríamos redefinir esas fronteras para mejorar el rendimiento total?
- ¿Cuales son los puntos fuertes y las debilidades principales de cada uno de los procesos seleccionados?
- ¿Cómo manejan otros clubes los procesos de formación y sus complejidades?
- ¿Qué medidas deberíamos emplear para referenciar nuestro rendimiento en comparación con los mejores clubes?
- ¿Qué podemos aprender de esos clubes?
- ¿Cómo se pueden usar los resultados de la visualización y el benchmarking para rediseñar nuestros procesos de formación?
- ¿Cuáles son las metas específicas de mejoramiento para nuestros nuevos procesos de formación?
- ¿Cuál es nuestra visión y nuestra estrategia para el cambio?
- ¿Cómo podemos comunicar nuestra visión a todos los empleados?

## 4.1.4 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

La diagnosis administrativa parte esencial de este estudio del trabajo, es un recurso que traduce los hechos y circunstancias en información concreta, susceptible de cuantificarse y cualificarse. Nos servirá también como una oportunidad para diseñar un marco global de análisis para sistematizar la información de la realidad de la organización; para establecer la naturaleza y magnitud de sus necesidades; y para identificar los factores mas relevantes de su funcionamiento, para determinar los recursos disponibles en la resolución de problemas; y sobre todo, para servir como cauce a las acciones necesarias que ofrezcan su atención efectiva.

Este diagnóstico fundamenta y transforma las experiencias y los hechos en conocimiento administrativo, a la vez que permite evaluar tendencias y situaciones para formular una propuesta interpretativa, o modelo analítico, de la realidad de la Organización.

- a) **Diagnosis Organizacional:** No existe en el Club una estructura organizacional apropiada para la administración de los procesos de formación en las divisiones menores; se requiere una gestión de cambio que desarrolle un plan de implementación para la solución del diseño social e identifique cualquier obstáculo al cambio (junto con posibles intervenciones necesarias para remover dichos obstáculos.) se deberá como principio del cambio, crear la Dirección de procesos de formación del Club Correcaminos.
- b) **Diagnosis Operacional:** No se ha completado la estructura total del Proceso de Formación de las Divisiones Menores .El proceso de

formación de la tercera y segunda división profesional esta equivocado, ya que debiendo ser formativo lo han están dirigiendo hacia el aspecto competitivo, buscando simplemente quedar lo mejor colocados en la tabla de posiciones del torneo en el que participan y no el desarrollo formativo del jugador que se exige y se requiere en la 1ª división. Por otra parte la Universidad cuenta con una liga de Fútbol Infantil y Juvenil de Fútbol, en la que participan niños y jóvenes en edades que oscilan entre los 4 y los 16 años de edad pero que simplemente es una liga de fútbol no existe una planeación de crecimiento deportivo donde se cuiden todos los aspectos que engloba el desarrollo de formación de jugadores para el profesionalismo ( se requiere la estructuración planificada y sistematizada por parte del club de los procesos de formación de las divisiones menores..

- c) **Diagnosis Técnica:** No hay especificaciones técnicas ni descripciones de la tecnología, de las normas, de los procedimientos, sistemas, de los controles empleados, no hay diseños para la interacción de los procesos de formación en los elementos sociales y técnicos, no hay planes preliminares para el desarrollo; .en resumen, el club no cuenta con un manual de organización que de las directrices de la aplicación de sistemas de comunicación, de información, establecimiento de los objetivos y metas de trabajo, programas de entrenamiento adecuado a la edad del jugador Infantil y Juvenil, infraestructura Deportiva adecuada y asignada para el trabajo con las divisiones menores , etc.

#### **4.1.5 MARCO GLOBAL PARA EL ANÁLISIS CRÍTICO DE LA INFORMACIÓN RECADADA Y LA DETECCIÓN DE LOS PROBLEMAS CLAVE LIMITANTES DEL ACTUAL SISTEMA DE TRABAJO.**

Para fundamentar el análisis crítico y tener una medida de comparación de lo que es una estructura de trabajo en los procesos de formación de divisiones menores, y de la estructura organizacional que se requieren para optimizar los procesos de formación de divisiones menores y que utilizan equipos modelos del fútbol se eligió al equipo de fútbol Saprissa de Costa Rica que pertenece a la misma organización deportiva del Club Deportivo Guadalajara de México para llevar a cabo un proceso de estudio de benchmarking; Este equipo de fútbol participa en la 1ª división de aquel país y es un modelo a seguir en su tierra ya que marcha a la vanguardia en cuanto a productividad y calidad en el trabajo con divisiones menores.

A continuación presentaremos la recopilación de información recabada del equipo Saprissa, S.A.D., mediante un cuestionario que se elaboró para solicitar la información de sus prácticas con el trabajo de divisiones menores; para lo cual posteriormente elaboramos una tabla comparativa entre los procesos de formación de divisiones menores y la estructura organizacional de ambos clubes ilustrada en una matriz de datos; la cual nos servirá para hacer el análisis crítico de la información recabada en el club Correcaminos UAT, sus vacíos y las oportunidades de mejora y muchas conclusiones que nos sirven para fundamentar los problemas clave del club Correcaminos que han limitado el surgimiento de jugadores con el nivel de calidad que requiere la 1ª división profesional.

El benchmarking lo utilizaremos para cuantificar factores de rendimiento existentes, y los compararemos con las prácticas de la competencia (SAPRISSA) Sin embargo, su papel más importante consistirá en producir ideas nuevas, frescas y creativas para optimizar el proceso.

**ESTUDIO DE BENCHMARKING.**  
**ORGANIZACIÓN CLUB CORRECAMINOS UAT**  
**SOCIO DE BENCHMARKING: CLUB SAPRISSA DE COSTA RICA**

<b>MEDICION DE ESTUDIO</b>	<b>CLUB CORRE CAMINOS</b>	<b>CLUB SAPRISSA</b>	<b>VACIOS</b>	<b>CONFORMACION O ACTIVIDADES QUE DESARROLLA EL FACTOR COMPARADO</b>
1) ¿El Club cuenta con una Dirección Administrativa de Fuerzas Básicas en Su Estructura Organizacional?	NO	SI	SI	El Club Saprissa cuenta con una Dirección de Divisiones Menores o Fuerzas Básicas que tiene bajo su responsabilidad todas las acciones Técnicas y Administrativas que se implementen en los Equipos representativos, Selección de Talentos deportivos, Equipos Filiales y Escuelas de Fútbol; asume también la Representación Interna y Externa de Divisiones menores, en todos los eventos a Nivel Nacional e Internacional. El Director de Divisiones Menores Se apoya en un Metodólogo Deportivo; el cual diseña, asesora, recomienda, organiza y ejecuta todas las directrices de carácter técnico, metodológico, didáctico y e Planificación y Periodización del Entrenamiento Deportivo que se emanen de parte de la Gerencia Deportiva del Club. El Director de Divisiones Menores cuenta además con el apoyo de un Asistente Administrativo; el cual vela por la ejecución de los detalles de carácter Administrativo y Financiero Contable, necesarios para que se implementen sin problema los Entrenamientos, partidos de

				<p>fogueo y de Campeonato Nacional. Este modelo Organizacional permite asumir la conducción y seguimiento de 11 Equipos representativos, con el apoyo del Staff de Directores Técnicos: el cual esta compuesto por exjugadores</p> <p>De Primera División de nuestra Institución y Lic. En Educación Física con especialización en Fútbol, los cuales son los responsables de aplicar en el campo los más recientes criterios didácticos y metodológicos propios del entrenamiento del Fútbol según la edad.</p>
<b>MEDICION DE ESTUDIO</b>	<b>CLUB CORRECA MINOS</b>	<b>CLUB SAPRISSA</b>	<b>VACIOS</b>	<b>CONFORMACION O ACTIVIDADES QUE DESARROLLA EL FACTOR COMPARADO</b>
2) ¿Cuenta el Club con Escuelas de Fútbol para Niños que sirvan como base de reclutamiento para las Fuerzas Básicas?	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<p>La Universidad Autónoma de Tamaulipas coordina una Liga de Fútbol Infantil y Juvenil de la cual seleccionan jugadores para el equipo de la Tercera División, pero los jugadores no reciben un proceso de formación completo para incursionar en el profesionalismo ya no cuenta con una Estructura Administrativa de Fuerzas Básicas que establezca y regule los Objetivos y Metas de Trabajo.</p> <p>El Club Saprissa cuenta con una estructura de crecimiento deportivo que se inicia con una base de alrededor de tres mil niños debidamente inscritos en las diferentes franquicias de las Escuelas de Fútbol del Deportivo Saprissa S.A.D. El objetivo fundamental de este primer peldaño de la pirámide es reclutar la mayor cantidad posible de niños dentro del proceso. De conformidad a parámetros definidos por el área</p>

				<p>Técnica de Divisiones Menores; aquellos niños que de conformidad con las evaluaciones aplicadas muestren condiciones físicas y técnicas por encima del nivel promedio para su edad son incorporados al segundo peldaño conocido como Selección de Talentos Deportivos o Fuerzas Básicas e inicia a los 9 años.</p>
<b>MEDICION DE ESTUDIO</b>	<b>CLUB CORRECA MINOS</b>	<b>CLUB SAPRISSA</b>	<b>VACIOS</b>	<b>CONFORMACION O ACTIVIDADES QUE DESARROLLA EL FACTOR COMPARADO</b>
3) ¿Como están estructurados los Procesos de Formación en sus Divisiones Menores?	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<p>El Club Correcaminos no cuenta con una estructura completa de Procesos de Formación; de la Liga de Fútbol Infantil y Juvenil (de los 12 a 16 años no recibe ningún proceso de formación) se integran directamente a la Tercera División Profesional. Posteriormente pasan de igual manera</p>

a la Segunda División para culminar en la Primera División "A" haciendo notar que es muy reducido el número de jugadores que lo logran.

El Club Saprissa cuenta en este momento con 200 jugadores debidamente registrados mediante un expediente electrónico para cada uno de ellos, con contratos deportivos según sea el caso y evaluados trimestralmente desde un punto de vista, físico, antropométrico, composición corporal, postural y médico deportiva.

Y la Estructura de sus Procesos en la Temporada 2005 es la siguiente:

- ❖ **Primera División Aficionada** (U-23) año 83 – 84
- ❖ **Alto Rendimiento** (U-20) año 85 – 86
- ❖ **Infantil Elite** (U-17) año 87 –
- ❖ **Infantil Proceso** (U-16) año 88 - 89
- ❖ **Mosco Elite** (U-15) año 90
- ❖ **Mosco Proceso** (U-14) año 91
- ❖ **PRE-Mosco** (U-13) año 92
- ❖ **Talentos U-12** (U-12) año 93
- ❖ **Talentos U-11** (U-11) año 94
- ❖ **Talentos U-10** (U-10) año 95
- ❖ **Talentos U-9** (U-9) año 96

<b>MEDICION DE ESTUDIO</b>	<b>CLUB CORRECA MINOS</b>	<b>CLUB SAPRISSA</b>	<b>VACIOS</b>	<b>❖ Escuelas de Fútbol</b>
4) ¿Cuáles son los Objetivos y Metas de la Dirección de sus Divisiones Menores?	NO	SI	SI	<p><b>CONFORMACION O ACTIVIDADES QUE DESARROLLA EL FACTOR COMPARADO</b></p> <p>En el Club Correcaminos, en la Liga de Fútbol Infantil y Juvenil no se establecen objetivos ni metas. Y en los Equipos de Tercera y Segunda División Profesional sus objetivos son competitivos y no el formativo como deberían ser en un Proceso de Formación.</p> <p>En el Club Saprissa se definen en la Estructura de Crecimiento Deportivo por temporada. Para la Temporada 2005 es la siguiente:</p> <p><b>FASE DE ENTRENAMIENTO NIVEL "A"</b>  <b>Fase Autónoma:</b>  Equipo: Primera División Aficionada U-23 y  Equipo: Alto Rendimiento U-18- 20</p> <p><b>Objetivo General :</b>  Al Finalizar la temporada se tendrá al menos 22 jugadores integrados y entrenando regularmente con el grupo Elite (A)</p> <p><b>SELECCIÓN NACIONAL</b>  Colocar al menos 05 jugadores integrados y entrenando en</p>

selección Nacional U-20

**Objetivo Técnico:** Aplicación de gestos Técnicos en situaciones reales de alta competencia.

**Objetivo Táctico:** Dominio y aplicación de Sistemas de juego y sus variantes en situación de competencia

**Objetivo Físico:** Peso 70 Kg., Estatura 1.78 mts., Porcentaje de grasa 11% , Porcentaje de músculo 67%

**Días de entrenamiento por semana:** 6 días

**Días de entrenamiento al año:** 288 días

**Semanas de entrenamiento al año:** 48 semanas

**Competencia Internacional:** Copa Chivas, Dallas Cup.

**Pausas (descanso):** 2 Semanas Pretemporada

2 Semanas Pausa Final

**Perfil Técnico:** a) Exjugador

b) Diplomado

c) Experiencia

**Dirección Técnica:** Larrea y Soto

**Director Técnico Grupo Elite:** Enrique Rivers

**Supervisor de Nivel:** Enrique Rivers

#### **FASE DE ENTRENAMIENTO NIVEL "B"**

##### **Fase Asociativa:**

Entrenamiento de aprendizaje y Corrección

Equipo: Infantil Elite U-17

Equipo: Infantil Proceso U-16

Equipo: Mosco Elite U-15

Equipo Mosco Proceso U-14

Equipo: PRE-Mosco U-13

**Objetivo General:**

Al finalizar la temporada se tendrá al menos 22 jugadores integrados y entrenando regularmente con el grupo Elite "B"

**SELECCIÓN NACIONAL:**

Colocar al menos 10 jugadores integrados y entrenando en Selecciones Nacionales U-17 y U-15

**Objetivo Técnico:** Perfección y auto corrección de gestos técnicos en situaciones reales de competencia

**Objetivo Táctico:** Sistemas de juego, Táctica de posición  
Táctica Individual, Principios Ofensivos, Principios Defensivos.

**Objetivo Físico:** Peso: 65 Kg. Estatura 1.73 mts. Porcentaje de grasa: 12%, Porcentaje de músculo: 65%

**Días de Entrenamiento:** 5 Días

**Días de entrenamiento al año:** 230 días

**Semanas de Entrenamiento al año:** 46 Semanas

**Partidos al año:** 46

**Competencia Internacional:** Mundialito sub.-15 Venezuela

**Pausas (Descanso):** Dos semanas Pretemporada

Dos semanas pausa final

Semana Santa, Navidad

**Perfil del Técnico:** a) Cursos de fútbol

b) Experiencia

c) Campeón

				<p><b>Directores Técnicos:</b> Giacome, Pacheco, Zúñiga, Hilario, Row</p> <p><b>Director Técnico Grupo Elite:</b> Juan Carlos Agüero</p> <p><b>Supervisor del Nivel:</b> Juan Carlos Agüero</p> <p><b>FASE DE ENTRENAMIENTO NIVEL “C”</b></p> <p><b>Fase Cognoscitiva:</b>  Entrenamiento de Ambientación:  Equipo: Talentos U-12  Equipo: Talentos U-11  Equipo: Talentos U-10  Equipo: Talentos U-9</p> <p><b>Objetivo General:</b>  Al Finalizar la Temporada se tendrá al menos 22 niños integrados y entrenando regularmente con el grupo Elite “C”</p> <p><b>SELECCIÓN NACIONAL:</b>  Colocar al menos 5 jugadores integrados y entrenando en Selección U-13</p> <p><b>Objetivo Técnico:</b> Aprendizaje y Corrección de Gestos Técnicos en situaciones básicas</p> <p><b>Objetivo Táctico:</b> Conocimiento y aplicación de esquemas Tácticos Básicos</p> <p><b>Objetivo Físico:</b> Estímulo y desarrollo de destrezas y habilidades motoras y preceptuales de forma lúdica</p> <p><b>Días de entrenamiento por semana:</b> 4 días</p> <p><b>Días de entrenamiento al año:</b> 176 días</p>
--	--	--	--	---

				<p><b>Semanas de entrenamiento al año:</b> 44 semanas  <b>Partidos al año:</b> 22 partidos  <b>Competencia Internacional:</b> Schwans y USA Cup  <b>Pausas (descansos):</b> 2 Semanas por cuatrimestre, Semana Santa, Navidad  <b>Perfil del Técnico:</b> Profesor de Educación Física con especialidad en Fútbol  <b>Director Técnico:</b> Murillo, Corrales, Cuza y Barrantes  <b>Director Técnico Grupo Elite "C":</b> Julio Rodríguez  <b>Supervisor de Nivel:</b> Julio Rodríguez</p>
5) ¿Como logran el Crecimiento Deportivo dentro de sus Procesos de Formación en sus Divisiones Menores?	NO	SI	SI	<p>El Club Correcaminos no cuenta con una planeación. El Club Saprissa lo logra en base a una planeación y estructuración de Crecimiento Deportivo. Esta Estructura se inicia en las diferentes franquicias de las Escuelas de Fútbol del Deportivo Saprissa, las escuelas están integradas con alrededor de tres mil niños debidamente inscritos en las diferentes franquicias. Para reclutar la mayor cantidad posible de niños; de los cuales se seleccionan a los mejores para incorporarlos a las Selecciones de Talentos para continuar su proceso de aprendizaje y formación con una periodicidad de entrenamiento y bajo la conducción directa de un miembro del Staff Técnico de las Divisiones Menores. Los criterios que utilizan para ubicarlos dentro de cada equipo es su edad, esto es que aquellos jugadores en la edad limite superior para la categoría compiten en los Equipos</p>

				denominados Elite, mientras que los jugadores en la edad limite inferior para la categoría participan en los Equipos denominados Proceso.
--	--	--	--	---

**TEMA DE ESTUDIO:** COMPARATIVA DE PROCESOS DE FORMACION Y DE ESTRUCTURA TECNICA Y ADMINISTRATIVA DE LAS DIVISIONES MENORES (FUERZAS BASICAS)

#### **4.1.6. CONCLUSIONES DEL ANALISIS CRÍTICO**

Después de haber hecho un análisis crítico, y sustentándolo en el estudio del análisis del sistema actual de trabajo del club en lo que se refiere a los Procesos de Formación en las Divisiones Menores del Club Correcaminos UAT, y del análisis de su estructura organizacional; para lo cual se recopiló información de diversas fuentes, como funcionarios del Club, personal integrado a los procesos de formación actuales, el estudio de benchmarking y la comparativa en los procesos con el Club Saprissa de Costa Rica, etc., Se determina que las limitantes y problemas clave del club son los siguientes:

1.- Falta de una concientización de la alta administración sobre la necesidad del cambio, así como de la preparación para el cambio cultural de los empleados involucrados que tienen un rol en dicho proceso; la alta administración debe romper las estructuras o culturas de trabajo muy arraigadas, crear nuevos procedimientos, normas y estándares que permitan que la organización logre mejores niveles de desempeño, así como la determinación de objetivos radicalmente más retadores que los anteriores, y el establecimiento del liderazgo que se requiere para alcanzarlos.

2.-La falta de una dirección administrativa de divisiones menores o de fuerzas básicas con la respectiva definición en su estructura organizacional.

3.- No está completa la estructura de los procesos de formación, no hay valor agregado en los procesos hay un impacto negativo; los jugadores que se

seleccionan para participar en la tercera división no cuentan con un proceso de formación.

4.-No existe una estructura en la que se fundamente un proceso de formación.

5.-En los Equipos de la tercera y segunda división están mal orientados los objetivos, ya que se trabaja por el factor competitivo y no por el formativo.

## **4.1.7 PROPUESTAS DE SOLUCION**

### **a) Evaluación e identificación de las alternativas estratégicas Para solucionar los problemas detectados.**

1) Se debe aplicar una **Reingeniería Radical** de acuerdo a las limitantes detectadas en el Estudio del sistema actual, y en base a los vacíos y oportunidades de mejora Ubicados en el estudio de benchmarking aplicado.

- a) Rediseñar la estructura organizacional del club en base a la creación de la dirección de procesos de formación
- b) Rediseñar los procesos de formación, en base a las conclusiones a las que se llegaron en el análisis de sistema actual de trabajo.

2) Se debe diseñar un **Sistema de Administración de la Calidad Total** En la dirección de procesos de formación de las divisiones menores.

# **CAPITULO V**

## **APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE SOLUCION RECOMENDADAS.**

### **5.1.- REINGENIERIA DE PROCESOS**

#### **APLICACIÓN DE LA TECNICA DE REINGENIERIA RADICAL A LOS PROCESOS DE FORMACIÓN EN BASE AL ANALISIS DEL SISTEMA ACTUAL.**

Reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado- y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan- para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización

#### **Metodología que utilizaremos para la aplicación de la técnica de reingeniería**

##### **1. Análisis del sistema actual (trabajo ya desarrollado en capítulo anterior, se presenta un resumen).**

Se desarrollo una comprensión del modelo de los procesos actuales de trabajo en las divisiones menores del Club Correcaminos, se estudio si existe una comprensión del modelo de proceso orientado al cliente interno lo cual no se da., se busco identificar si se producen definiciones de clientes internos, procesos y medidas de rendimiento los cuales tampoco están definidos, se busco identificar procesos de valor agregado, los cuales tampoco existen ya que se busca lo competitivo y no lo formativo, provocándose vacios de formación. Se recabo información para elaborar el diagrama de flujo de los procesos de formación actual , datos de volúmenes y frecuencias, y lo mas

importante la identificación de fases de proceso de formación inexistentes ( los jugadores locales de los 5 años edad a la que ingresan a las ligas infantiles de la UAT, no reciben un entrenamiento planificado y a partir de los 12 años ya ni siquiera llevan a cabo entrenamientos ( no se agrega valor al proceso y tiene un impacto negativo en la etapa mas importante para su formación, en la cual se define su formación para poder alcanzar el alto rendimiento ), se identificaron todos los subprocesos. La identificación de los clientes internos fue lo más crucial y el primer punto en que se trabajo al identificar la estructura actual de las divisiones menores. Aquí el objetivo fue obtener una comprensión total de los clientes internos y su relación con la organización y lo más importante que se detecto es que se trabaja sin fijar objetivos, ya que no están establecidos los requisitos de calidad que exige el cliente interno subsiguiente (ejemplo, el paso de la tercera a la segunda división.) Esto es indispensable para identificar el aspecto de valor agregado de los procesos de formación, y el grado en que tienen que cambiar. Se identifico también que no existen las medidas de rendimiento y el análisis de tiempo de ciclo de proceso de formación que se usan en dos formas, Una para definir las expectativas de rendimiento de cada fase del proceso de formación y dos para cuantificar las medidas de la manera como se esta realizando el trabajo en la actualidad (volúmenes, tiempos de proceso, etc.), identificando los problemas a medida que van apareciendo. Se hizo una representación grafica de los procesos actuales de formación de las divisiones menores y se identifico que el proceso de formación no esta completo, y así llegan los jugadores juveniles al equipo de la tercera división sin una formación de base completa, provocando con esto que no alcancen el alto rendimiento en las divisiones mayores (factor crítico para el éxito en el deporte profesional). Se detecto

que no existen programas de integración de proveedores que extiendan el modelo de proceso a fin de incluir la relación de requerimientos de calidad que exigen los clientes internos, para poder recibir a los jugadores en la siguiente fase de formación ( ejemplo : proveedor interno = tercera división, cliente interno = segunda división ), Se realizó el análisis del flujo de trabajo, encontrándose que el jugador local en la fase de las ligas infantiles y juveniles que coordina la UAT no recibe una formación planificada con periodicidad y programada de acuerdo a su edad ni supervisada por un experto profesional en la materia como podría ser un metodólogo deportivo.

Estudio e identificación de los procesos: se cubrió este estudio en el análisis del sistema actual, al recabar información del proceso de formación de las divisiones menores, su diagramación del proceso y su análisis.

Se desarrollo una visión de los procesos de formación que podrían lograr un avance decisivo en el rendimiento de los procesos que se escogen para ser rediseñados. En esta etapa se identificaron elementos del proceso de formación (se examinaron las actividades de cada proceso a fin de determinar cuales producen impacto en la capacidad de agregar valor del proceso mismo, igualmente utilizamos el análisis de tiempo en esta evaluación de impactos positivos y negativos.) Se visualizaron que no existen las actividades globales que describen la naturaleza de un proceso radicalmente cambiado, compuesto únicamente de aquellas tareas y actividades que realmente agregan valor. Las visiones las describimos como el ideal que resultaría si todas las medidas de rendimiento se optimizaran, En el proceso de visualización describimos y evaluamos varias visiones alternas. La visión global nos servirá para el cambio total de los procesos de formación. Las subvisiones serán los pasos transitorios por medio de los cuales se cumplirá

la visión total en etapas en el curso de varios años. problemas y cuestiones actuales; medidas comparativas del rendimiento de los actuales procesos mediante el benchmarking ( lo utilizamos para cuantificar factores de rendimiento existentes, y los comparamos con las practicas de la competencia ( club de fútbol Saprissa ) Sin embargo, el papel mas importante consistió en producir ideas nuevas, frescas y creativas para optimizar los procesos de formación.); oportunidades de mejoramiento y objetivos; definiciones de los cambios que se requieren; y se descubrieron y produjeron declaraciones de la nueva visión de los procesos de formación de divisiones menores.

## **2. Preparación para el cambio**

Conocimiento de lo que es un proceso de reingeniería por parte de la alta administración. Debemos involucrar a la alta administración en un programa educacional en el que se analizan los aspectos del proceso de reingeniería y de la necesidad del cambio continuo, a través de la revisión de las tendencias financieras y de mercado del club, o del análisis histórico de la satisfacción del cliente, de la evolución de la economía y los mercados, de la tecnología y de las fuerzas de los competidores.

Empezaremos con el desarrollo de un consenso de la alta administración del club, sobre las metas y objetivos que se buscaran como avance decisivo del Club Correcaminos UAT, en sus procesos de formación de las divisiones menores, y que serian la justificación de este proyecto de reingeniería. En esta etapa estableceremos claramente el vinculo esencial entre las metas decisivas del club, y el rendimiento de los procesos de formación de las divisiones menores, que serán rediseñados, deberemos definir los

parámetros del proyecto relativos a programación, costos, riesgo, y cambio organizacional .

En esta etapa también deberemos producir el plan inicial de gestión del cambio.

### **3. Desarrollo de consenso de la alta administración del club para la definición de metas y objetivos que se buscaran como avance decisivo del Club Correcaminos UAT.**

En este punto es necesario reunir a los participantes claves para definir el proyecto que se va a rediseñar ( Rector de la UAT, Presidente del club, director deportivo del club, director técnico del primer equipo 1ª división A profesional, el futuro director de los procesos de formación de las divisiones menores, el coordinador de las divisiones menores, el director técnico de la 2ª división profesional, el director técnico de la 3ª división profesional y el metodologo de las divisiones menores. . Será una reunión de trabajo, por lo general de un día de duración, a la cual asisten los patrocinadores, los dueños del proceso el facilitador. Su propósito es educar al grupo gerencial en la metodología y la terminología que van a usar; asegurar liderazgo y apoyo para el proyecto; definir las cuestiones que se van a tratar; identificar a otros interesados; y fijar metas y prioridades para el proyecto. En esta reunión de trabajo se organiza al equipo de reingeniería y se desarrolla su mandato.

Se deben definir puntos importantes y claves que deberemos resolver:

\* ¿Cuales serian los objetivos y las expectativas de la alta administración del club, al llevar acabo un rediseño de la estructura organizacional y de los procesos de formación de las divisiones menores, todo en base a la aplicación e implementación de las propuestas de solución recomendadas; reingeniería radical y diseño de un sistema de administración de los procesos de formación de divisiones menores bajo un modelo de calidad total?

Primeramente el romper con estructuras y procesos añejos y arraigados, que en base a los resultados y estadísticas arrojados por el análisis de sistemas ( análisis del sistema actual ) y el benchmarking aplicado, nos dieron el conocimiento de los factores principales que han limitado el rendimiento del trabajo en las divisiones menores; las expectativas serian las de lograr diseñar un sistema de trabajo que produzca jugadores que logren llenar los requisitos de calidad que demandan los clientes internos y externos del club ( equipos profesionales internos de la organización Correcaminos y los equipos externos que integran la estructura del fútbol profesional nacional ) .

- ¿Cual seria su nivel de compromiso con este proyecto?

Deberá ser total, ya que el patrocinio y la intervención del ejecutivo de más alto nivel, puede facultar al club, para implementar el cambio técnico y organizacional que se requiere para lograr un avance decisivo en el rendimiento potencial de mejoramiento radical...

- ¿Cuales deberían ser las metas de este proyecto?

A.- Rediseñar una estructura organizacional que cubra las necesidades que requieren los procesos de formación de las divisiones menores, partiendo inicialmente con la creación de la Dirección Administrativa de los procesos de formación de las Divisiones Menores.

B.- Rediseñar y estructurar las fases necesarias para cubrir los vacíos de procesos y de valor agregado de los mismos, para lograr los objetivos de formación integral de calidad en los jugadores de las divisiones menores.

- ¿Cuan atrevidas podemos hacerlas sin sacrificar el realismo?

Simplemente si partimos de que exista la voluntad y el apoyo total al proyecto por parte de la alta administración, se lograra un mejoramiento radical, así como también en base a las auditorias de calidad que se deberán aplicar sistemáticamente; se lograra ir mejorando continuamente la productividad y el rendimiento integral de calidad en todos los jugadores que cumplan con el proceso de formación en el club correcaminos de la UAT.

- ¿Que necesitamos comunicar a los empleados para merecer su apoyo y confianza?

Que este rediseño de la estructura organizacional, y de los procesos de formación de las divisiones menores, es con la finalidad de lograr mejores resultados en el trabajo de todos, y que con su cooperación , trabajando como

un verdadero equipo , además ya con la ventaja de un sistema de administración de la calidad total en los procesos de formación de las divisiones menores, estaremos en la posición de alcanzar mas fácilmente las metas y objetivos, para beneplácito y satisfacción de haber hecho las cosas mejor para los niños y jóvenes que pasan por el proceso de formación del club correccaminos de la UAT .

#### **4. Preparación de todos los integrantes del proceso de trabajo de formación para que se involucren en el proceso de reingeniería.**

El objetivo principal será el de preparar el ambiente laboral para disminuir la resistencia natural al cambio. Por ello mientras más informado este el personal acerca de los cambios que se planean realizar, mas fácilmente se vencerá la resistencia al cambio. Si no se informa, se originan rumores e incertidumbre que crean una barrera contra el cambio en la mente de los empleados.

#### **5. Identificación de las fuerzas competitivas del club.**

Con base en ellas desarrollaremos los estatutos de misión y visión, que a su vez serán el marco de referencia para la definición de los lineamientos estratégicos del club. La visión proporcionara la dirección que necesita el club en el futuro, mientras que la misión define lo que debe hacer el club en el presente para aprovechar sus fuerzas competitivas.

## **6. Planeación del cambio**

Desarrollar un plan estratégico de largo plazo (3 a 5 años).

Esta etapa comienza con la validación del estatuto de visión respecto a la realidad económica, de mercado, tecnológica, laboral, social, etcétera, en que en que se desenvuelve el club. Luego se evalúa si el ambiente organizacional es apropiado para realizar un cambio radical. De no ser así se deben llevar a cabo las acciones que sean necesarias para preparar el terreno, luego de lo cual se comparan la visión y la misión con las oportunidades de mejoramiento detectadas en el análisis de las fuerzas del club y de los competidores, así como de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos. Esta comparación permite realizar un pronóstico de las condiciones futuras que enfrentaría el club si no se realiza el cambio. Todo lo anterior permite definir un plan estratégico de largo plazo, normalmente para un término de tres a cinco años.

## **7. Diseño del cambio**

Identificación de los procesos actuales del negocio

Esta etapa se realiza con la detección de los procesos críticos o vitales que se requieren para cumplir y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos ( 3ª división, 2ª división profesional, 1ª división profesional ), así como la definición de indicadores apropiados para medir el desempeño de dichos procesos. Con estos indicadores se puede evaluar el desempeño de los procesos críticos, lo cual permite compararlo mediante un benchmarking con otros procesos más competitivos. La comparación ayuda a determinar cuales son los procesos menos competitivos del club, los cuales serian sometidos a los procesos de reingeniería. Los cambios de reingeniería no son

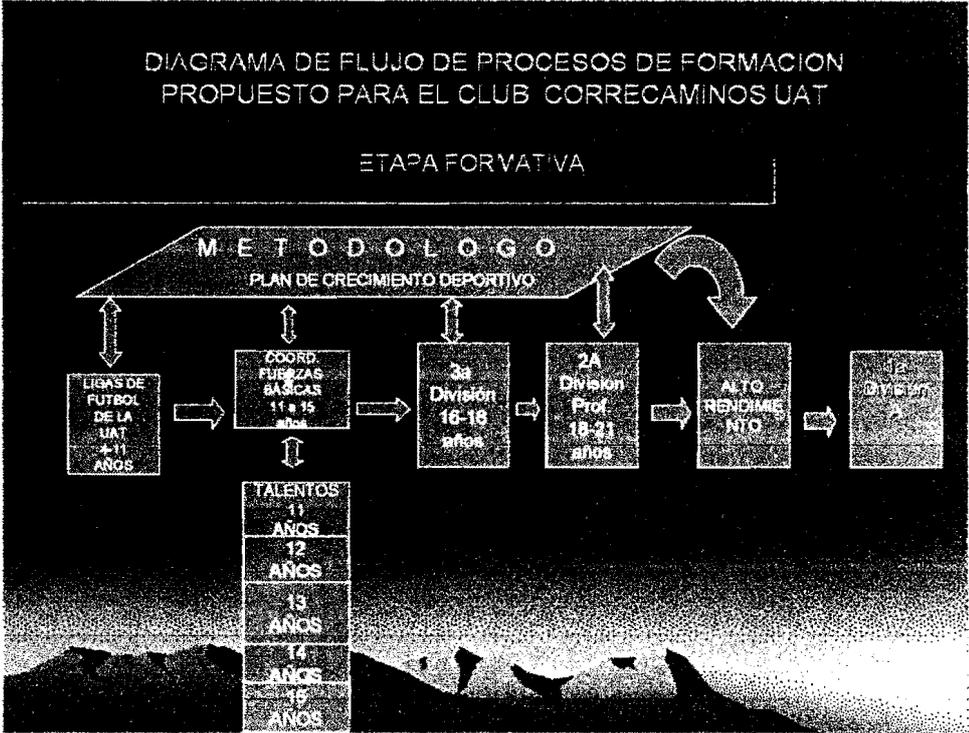
solamente de índole técnica, sino en gran medida de tipo cultural, por lo que muy probablemente se encuentre resistencia a ellos de parte de los individuos involucrados. Por ello es importante que se logre el compromiso de los responsables de los procesos que se van a cambiar, y se les haga conscientes de la importancia y del valor para el club de dicho cambio, ya que ya de no ser conveniente sería necesario emplear otro proceso que sea más receptivo al cambio. Cuando se encuentra el proceso apropiado para cambiar, se pueden definir los objetivos del proyecto de reingeniería, para lo cual es conveniente elaborar un cronograma de las actividades necesarias.

## **8. Rediseño del proceso de formación en las divisiones menores del club correcaminos UAT.**

Este es el paso más importante del proyecto de reingeniería. Con esta técnica tendremos como objetivo eliminar de la mente del equipo de trabajo cualquier paradigma que nos impida diseñar un proceso de formación realmente competitivo. Será necesario que partamos de cero para diseñar un proceso de formación ideal que realmente sea

Competitivo para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes Internos y externos del club. Una vez que conozcamos el proceso ideal de formación, deberemos compararlo con el actual y evaluar las diferencias entre ambos, lo que nos permitirá establecer la estrategia, así como el conjunto de acciones apropiadas para introducir el cambio.

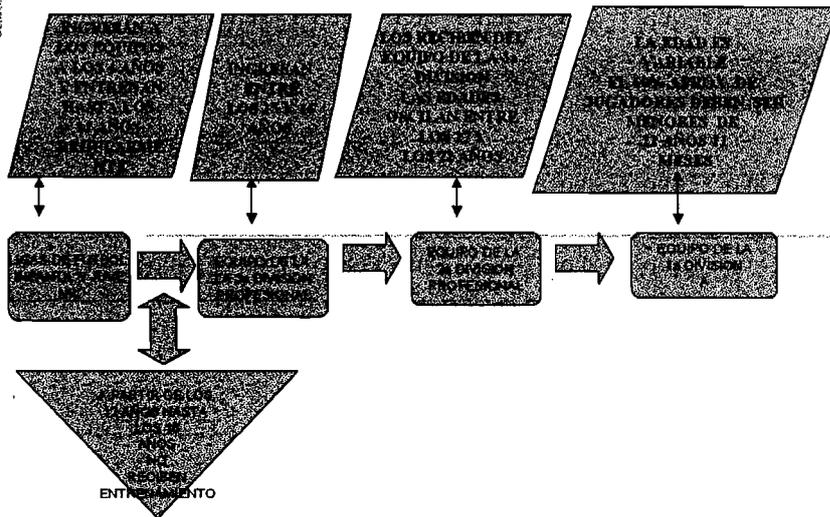
**FIG.5 REDISEÑO DEL PROCESO DE FORMACIÓN**



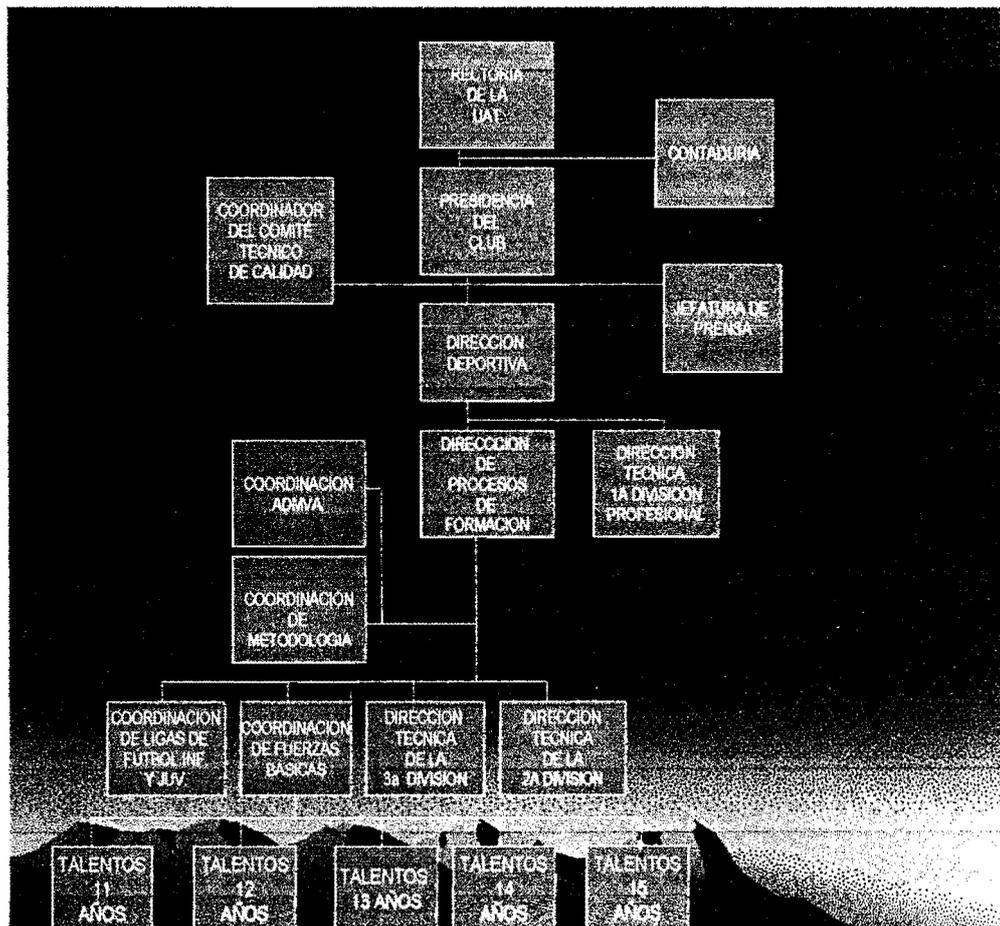
# FIG. 6 PROCESO DE FORMACIÓN ACTUAL

El proceso de formación actual se caracteriza por ser un proceso de formación que se realiza de forma espontánea y no planificada, sin un programa de entrenamiento deportivo que permita el desarrollo de las capacidades físicas y técnicas de los deportistas.

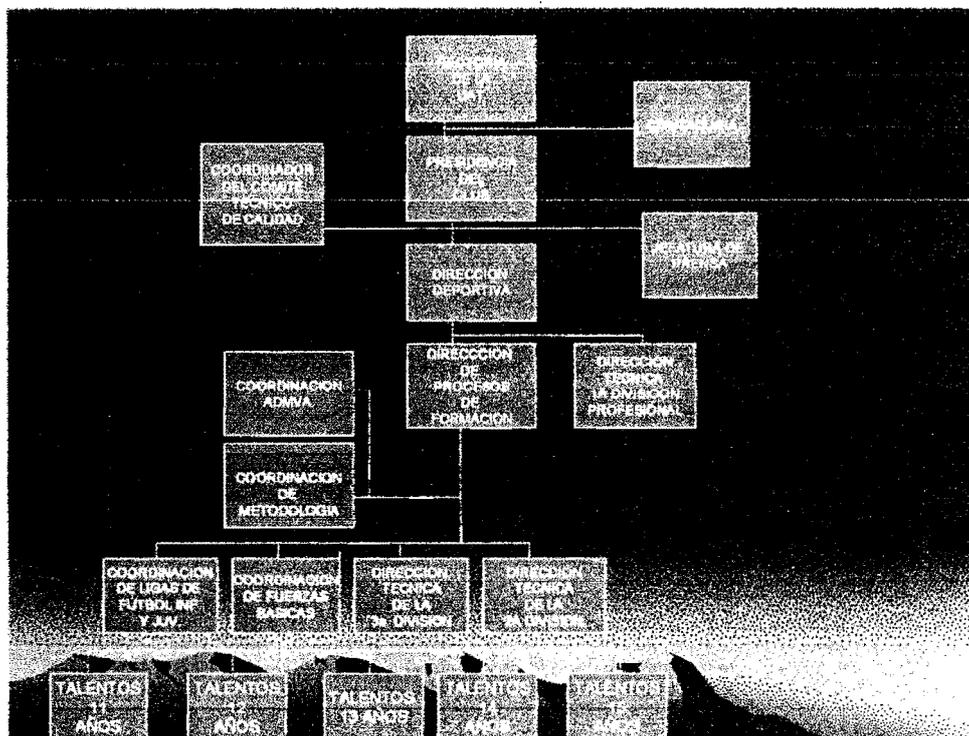
NO SE CUENTA CON UN PLAN DE CRECIMIENTO DEPORTIVO



9. Rediseño de la estructura organizacional en base al rediseño del proceso de formación (Creación de la Dirección de Procesos de Formación ) Fig. 7



## Estructura Organizacional General del Club “Correcaminos” UAT Propuesta, adaptada al Programa de Calidad.



Las diferencias entre el proceso de formación actual y el ideal proporcionaron la información necesaria para rediseñar el proceso de formación y los indicadores que midan los efectos del cambio. Es importante que antes de que ejecutemos el cambio, se cuente con la aprobación absoluta de todos los individuos relacionados, influidos o interesados en introducir los cambios al proceso de formación. Por otro lado, siempre será menos riesgoso poner en práctica en forma piloto el nuevo proceso de formación antes de generalizarlo, ya que si existe un error en la estrategia de implantación este se puede eliminar a tiempo; además de que si el error se propaga por toda la

organización, esta puede quedar vacunada contra futuros intentos de cambio, aumentando la resistencia por parte de las personas involucradas.

## **5.2.- DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION DE LA CALIDAD PARA LAS DIVISIONES MENORES DEL CLUB CORRECAMINOS UAT.**

Habiendo cumplido con el estudio o análisis del sistema actual de trabajo y su diagnóstico y del análisis crítico y sus recomendaciones o alternativas de solución, se procedió a llevar a cabo la aplicación de la reingeniería, estudio y proyección del rediseño de los procesos de formación, y el rediseño de la estructura organizacional general del club, así como también de la proyección o propuesta de estructura organizacional de la nueva dirección de procesos de formación de las divisiones menores del club.

El siguiente y último paso de este estudio o proyecto será el de proyectar y diseñar un sistema de administración de la calidad para la dirección de procesos de formación de las divisiones menores; tomando como modelo los criterios y principios de los diferentes premios a la calidad que existen en el mundo, claro que con su respectiva adecuación a una organización deportiva Mexicana, y en este caso en particular al proceso de formación de jóvenes futbolistas para el fútbol profesional de México.

El objetivo será el de diseñar un sistema administrativo de la calidad para la dirección de procesos de formación de jugadores de las divisiones menores, que logre cumplir con los requisitos de calidad que demanden los clientes internos y externos de la organización Correcaminos, y del fútbol soccer profesional Mexicano respectivamente.

Por lo tanto nos valdremos de utilizar los criterios y principios de calidad que se ajusten a las necesidades del sistema administrativo para dirigir el proceso de formación de divisiones menores y así desarrollar el diseño del sistema de administración.

Con el diseño del sistema de administración de calidad se buscara aumentar no solo la calidad de los procesos de formación, sino mejorar las posibilidades de penetración, o la cantidad de jugadores de las divisiones menores, que logren ascender al primer equipo de la Organización Correcaminos; así como también, que logren trascender hasta el máximo circuito de la 1ª división Nacional., y sentar las bases del inicio de la organización como productor de jugadores de calidad para el fútbol profesional nacional en general; y como consecuencia el aumento de la productividad económica de la organización

Lo que pretendemos al aplicar el diseño de un sistema de calidad en la administración de los procesos de formación de las divisiones menores es promover:

- La conciencia de la calidad como un elemento cada vez más importante en la competitividad.
- Comprensión de los requisitos para lograr la excelencia de calidad.
- Divulgación de la información sobre estrategias exitosas de calidad y los beneficios que se derivan de la implantación de dichas estrategias.
- Se busca modificar la manera de pensar y el comportamiento de todos los involucrados en los procesos, tanto de directivos como de colaboradores.

## **SECUENCIA SEGERIDA DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE LA CALIDAD EN LA DIRECCION DE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN DE LAS DIVISIONES MENORES DEL CLUB CORRECAMINOS UAT; Y QUE SE DEBERA SEGUIR PARA SU IMPLANTACION.**

Uso de recursos internos: algunas reglas básicas.

- Asegurarse del compromiso de la alta dirección, ahora y siempre.
- Nombrar un representante de administración de la calidad.
- Permitir tiempo suficiente en la estimación de recursos.
- Permitir recursos suficientes para la capacitación.

Se deberá asegurar el compromiso de la alta Administración

Es poco probable que el proyecto de administración de la calidad despegue sin el apoyo de la alta administración; la Universidad Autónoma de Tamaulipas en voz de su Rector deberá estar comprometida con el futuro del club universitario y apoyar su posición competitiva mediante políticas y estrategias adecuadas para la producción de jugadores de la localidad y de la región. La sociedad en general debe observar una actitud favorable hacia el trabajo de las divisiones menores y la operación y existencia del club.

Las regulaciones que impone el gobierno al club no deberán representar un obstáculo importante para su operación en el cumplimiento de su misión.

Los intereses de todos los involucrados (empleados) en los procesos de formación deberán ser congruentes con los del club, lo cual asegurara su colaboración en cualquier esfuerzo para reforzar la posición competitiva.

Para el club, la mejor manera para permanecer es manteniendo satisfechas las expectativas de todos los grupos de interés.

## **EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE LA CALIDAD**

Para su diseño se partirá de la elaboración del manual de administración de la calidad para la dirección de las divisiones menores del club correccaminos UAT. En efecto, la lista del contenido del manual actuara como plan de implantación del sistema. Este tenderá a ser el enfoque que asumiremos en este proyecto. Desarrollaremos el manual de administración de la calidad y el sistema que representa en forma interactiva; es decir, tomando decisiones, registrándolas en el manual y revisándolas las veces que sea necesario. La disciplina de escribir las cosas a medida que se deciden nos ayudará a enfocar la toma de decisiones, y la estructura del manual de administración de calidad asegurará que la estructura del sistema esté completa. En gran medida, la manera en que enfoquemos la relación entre el manual y el sistema de administración de calidad dependerá de la manera de organizar el proyecto en su totalidad, pero sin importar la manera en que se haga, es preciso asegurarse que son una sola unidad al final.

Fig. 08

FIG. DOCUMENTACION PARA EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE LA CALIDAD



## **EL TRIANGULO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE LA CALIDAD**

Para comprender los principios de organización detrás del manual de administración de calidad, será preciso pensar en la estructura del sistema de administración de la calidad de las divisiones menores del club.

La figura refleja la forma en que el sistema de administración de la calidad funcionará en la organización del club correcaminos.

## **Nivel 1**

En la cúspide del triángulo o de la organización de fútbol correccaminos UAT, se encuentra la alta administración del club correccaminos de la UAT. Este será el nivel organizacional en el que se realizara la planeación y se tomaran las decisiones: sobre la dirección, el propósito y la cultura.

Aquí se deberá tomar la decisión de instalar un sistema de administración de calidad para el trabajo con las divisiones menores; y que deberá ser autorizado por la Rectoría de la Universidad.

## **Nivel 2**

A la mitad de la organización se encontrará el nivel de administración de operaciones o la dirección de procesos de formación. Aquí, las personas dirigirán la implantación de las políticas organizacionales que se formulen en el nivel 1. Estas personas formaran un grupo clave para el sistema de administración de la calidad, porque serán los que interpretarán las políticas de calidad y desarrollarán los procedimientos funcionales que todos deberán seguir.

## **Nivel 3**

En la base estará la fuerza de trabajo, las personas seguirán los procedimientos que se basan en las políticas y que representaran la capacidad productiva de formación del club. En este nivel existirá una preocupación particular por los aspectos de control de calidad y por verificar lo que sale por la puerta.

### **Enlace de los niveles:**

Los tres niveles del sistema de administración de la calidad se deberán entrelazar entre sí por los registros de calidad y el proceso de auditoría.

## **EL MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD**

La documentación para el sistema de administración de la calidad se divide en tres partes, que reflejarán los tres niveles del sistema de administración de la calidad. ( Ver fig. ). 1ª parte, el manual de políticas de calidad, 2ª parte, el manual de procedimientos de calidad, 3ª parte referencias en el lugar de trabajo.

Las siguientes son las definiciones que se usarán .

**Manual de administración de la calidad:**

El término manual de administración de la calidad se emplea en forma genérica. Por lo general, este manual contendrá la documentación de los dos primeros niveles del sistema de administración de la calidad, así como una guía a las referencias en el lugar del trabajo.

**Nivel 1:** El manual de políticas de calidad

La primera parte del manual de administración de la calidad se conocerá como manual de políticas de calidad.

Este cubrirá todas las políticas y planes de calidad que procedan de la cúspide de la organización.

## **Nivel 2: El manual de procedimientos de calidad**

La segunda parte del manual de administración de la calidad se conoce como manual de procedimientos de calidad, ya que cubrirá todos los procedimientos que se desarrollen e implanten en el nivel intermedio de la organización.

## **Nivel 3: Referencias al lugar de trabajo**

Además del manual de administración de la calidad, la mayor parte de los sistemas de administración de la calidad incluyen materiales de referencia, que consisten de todos los documentos en los que las personas de la organización necesitan llevar a cabo sus tareas. Estas referencias no sólo serán para el tercer nivel de la organización, aunque la mayor parte de ellas si lo será.

# **EL MANUAL DE POLITICAS DE CALIDAD**

## **Propósito del manual de políticas de calidad**

La primera parte del manual de administración de la calidad es el manual de políticas de calidad, este es un documento importante, una introducción a las demás secciones del sistema de administración de la calidad; un resumen de las políticas de calidad y de la manera en que se pretende cumplir o apegarse a los requerimientos de ISO9000. Quien quiera que lea el manual de políticas de calidad debe extraer una visión interior de las funciones primarias de la organización y como estas se dirigen y controlan.

El manual de políticas de calidad funcionara como un tipo de tablero de avisos en el cual la dirección de procesos de formación puede pegar las políticas y comunicarse a través de las mismas con el personal de los subprocesos de formación. Las declaraciones de políticas deberán proceder de la cúspide de la organización, para señalar con claridad cuan importante cree la alta dirección que es la gerencia de la calidad.

Deberemos desarrollar y desplegar las políticas de calidad en toda la estructura de la dirección de procesos de formación de las divisiones menores; entendiendo que se incluyen a todos los sub. Procesos que intervienen en la formación; para que les sirvan de base para definir cada uno de ellos las metas y objetivos congruentes entre si. El despliegue de políticas de calidad asegurara que los planes, metas y objetivos de la dirección de procesos de formación sean comprendidos por todos los integrantes del proceso de formación. Las políticas no deberán contradecir, directa o indirectamente, los principios de calidad.

La definición de las metas debe dejar bien claro que es lo que la dirección de procesos de formación trata de lograr. Las metas deberán ser cuantificables, asimismo fijarse no solo con base en lo necesario, sino también en lo posible. Las políticas deberán tener las siguientes características para que sean de utilidad a la dirección de procesos: Ser congruentes con el clima de negocios en que la dirección de procesos compite; servir de base para derivar planes, metas y objetivos concretos; estar asociadas a puntos de control en donde se asegure su cumplimiento, y estar diseñadas de manera que puedan ser auditadas.

## **CONTENIDO DEL MANUAL DE POLITICAS DE CALIDAD PARA LA DIRECCION DE PROCESOS DE FORMACIÓN DE LAS DIVISIONES MENORES DEL CLUB CORRECAMINOS UAT.**

Lo dividiremos en 6 secciones:

1. Introducción.
2. Declaraciones de políticas.
3. Estructura organizacional.
4. Responsabilidad y autoridad de la dirección.
5. Revisión de la dirección
6. El sistema de administración de la calidad y su relación con los requerimientos de ISO9000.

## **1) Introducción**

Habiendo detectado en el presente estudio, y en el análisis crítico de la situación actual del club correcaminos; específicamente en lo que se refiere al trabajo que se ha venido desarrollando en las divisiones menores del club, se recomendó la necesidad de implementar un programa de calidad mediante el diseño de un sistema de administración de la calidad para la dirección de los procesos de formación de las divisiones menores.

La norma de administración de la calidad que se empleara será la ISO9000 y sus requerimientos.

## **2) Declaraciones de políticas**

### **Declaración de la misión**

Cumplir con un proceso de formación que se ajuste a los requerimientos de calidad que demanda el fútbol soccer profesional, y en específico los requerimientos de los equipos profesionales internos; para ello será necesario utilizar los mas recientes avances de la tecnología en lo que se refiere al trabajo formativo con los niños y jóvenes que aspiran a ser profesionales en este deporte, así como también una formación integral Educación - deporte para así poder dar cumplimiento a las expectativas de los grupos de interés e influencia y de la máxima casa de estudios del estado, la Universidad Autónoma de Tamaulipas.

## **Declaración de la visión**

Lograr ser en un futuro no muy lejano el mejor centro de formación de fútbol soccer de las Divisiones Menores en el país

Declaración de los valores socioculturales.

Poder ofrecer a la sociedad local y de la región una opción donde sus hijos logren desarrollar todas sus ilusiones e inquietudes juveniles y que mejor que en el deporte como un canal de formación integral que ofrece la Universidad Autónoma de Tamaulipas; educación- deporte

## **La declaración de políticas de calidad**

El Club de fútbol soccer profesional Correcaminos de la Universidad Autónoma de Tamaulipas es un club de calidad. La calidad es el principio comercial básico en el club correcaminos UAT. Calidad significa proporcionar a nuestros clientes internos y externos los bienes y servicios innovadores que satisfagan a plenitud sus requerimientos. La mejora de la calidad es el trabajo de todos los colaboradores de la formación integral de los niños y jóvenes en el club correcaminos UAT.

## **Firma de la declaración de políticas de calidad**

El Rector de la Universidad Autónoma de Tamaulipas deberá de firmarla, esto permitirá que todos vean con claridad que el impulso hacia la calidad tiene la comprensión y el apoyo del nivel más alto de la Universidad.

### **3) Estructura organizacional**

En esta sección del manual de políticas de calidad será preciso comenzar a desarrollar una imagen de la forma en que trabaja el club, de manera que los públicos, en particular los externos, obtengan una comprensión mas detallada de quien se es y que se trata de lograr.

Es posible incluir aquí cualquier información que ayude a lo siguiente: por ejemplo, algunas organizaciones gustan de presentar diagramas de planta y ubicaciones, para hacer más fáciles de comprender los procesos y procedimientos.

### **4) Responsabilidad y autoridad de las diferentes áreas**

El organigrama habrá identificado las funciones claves y presentado las relaciones entre ellas. Ahora será preciso trabajar estos papeles con más detalle, anotando una breve descripción de las responsabilidades y relaciones de reportaje.

## **RECTORÍA DE LA UAT**

El Rector de la UAT, es la máxima autoridad de la Universidad, y es la persona que dará el visto bueno o autorizará cualquier necesidad, o cambio que hubiera en el club en la planeación estratégica anual. ( Ya sea de recursos financieros, técnicos, materiales, humanos, etcétera. ) Por lo tanto la persona que tenga el cargo de presidente del club deberá reportar al Rector todas las incidencias y resultados administrativos y deportivos para su evaluación, y que obtenga de su gestión en el mismo.

## **PRESIDENCIA DEL CLUB**

Será el encargado y el que asume la máxima responsabilidad del club, cuya tarea le es asignada y recibe nombramiento por parte del rector de la Universidad.

Es el responsable de elaborar las políticas que regirán los objetivos y metas de los procedimientos generales del club. Reportara al rector de la universidad los avances y resultados de la gestión del proceso de formación de las divisiones menores y de los clubes profesionales de la organización correccaminos UAT.

## **FUNCIONES DEL CONSEJO DIRECTIVO DE CALIDAD**

El consejo directivo de calidad ( CDC ), estará integrado por el presidente del club, y los gerentes que dependan del y el coordinador del mismo.

El CDC será el responsable de dirigir, supervisar y controlar las acciones necesarias para asegurar el éxito del CDC en el club.

Todos los miembros del CDC deben participar en el programa de capacitación que se diseñe para este grupo.

Cada director de subproceso de formación debe ser el principal promotor y motivador para que el personal a su cargo se entusiasme por el programa de CDC del club, lo cual generalmente se obtiene si se logra que las actividades del CDC formen parte del trabajo de cada persona y se exijan resultados con base en ello.

Se deberán realizar reuniones periódicas ( cada 15 días al arranque del programa, después podrán ser mensuales ) , cuyas actividades prioritarias son:

- Revisar las actividades del programa de implantación y asignar responsables para la realización de las mismas. Los miembros de CDC pueden ser asignados como responsables de alguna actividad.
- Verificar el avance en la creación de infraestructura ( proceso y subprocesos de formación ) necesaria para la operación de CDC y sugerir los cambios que se crean convenientes.
- Mostrar los logros obtenidos en cada área de la empresa de acuerdo con el plan de implantación del CDC y en función de los indicadores de productividad y calidad
- Las juntas deben ser dirigidas por el coordinador del CDC, quien debe procurar la participación equilibrada de todos los asistentes y encargarse de la minuta de las mismas.
- El coordinador del CDC necesita del apoyo de los miembros del mismo para poder asesorar libremente en la implantación del programa en todos los subprocesos de formación.

## **FUNCIONES DEL COORDINADOR DEL CDC**

El coordinador del comité de calidad debe ubicarse como staff del presidente del club, reportando a este. No requiere de tener gente a su cargo directamente, su apoyo directo será el comité de calidad.

### **Funciones operativa:**

- Su principal responsabilidad será el que el proyecto de calidad se difunda y crezca dentro del club.
- Coordinar, con apoyo del director de procesos de formación y de los directores de cada subproceso y la Presidencia del club , el

despliegue de las políticas de calidad, en general (club) y para cada subproceso en particular.

- Coordinar, en conjunción con el director de procesos de formación y el apoyo de los directores de subprocesos, la creación de las responsabilidades respecto a la calidad de la formación.
- Asegurarse que todos los integrantes de la Dirección de Divisiones Menores tengan los conocimientos básicos de estadística y de las siete herramientas para el mejoramiento de la productividad. ( en caso contrario, buscar una solución ).
- Definir en cada subproceso de formación las variables relevantes de sus procesos. Establecer los indicadores de desempeño que cada sub. proceso debe de utilizar para medir los logros en productividad y calidad, e igualmente definir los controles estadísticos a usar ( tipos de grafica de control ,tamaño, muestra, frecuencia ,etc. )
- Participar junto con contraloría y control de calidad en el diseño del sistema de acopio de información para calcular los costos de calidad. Es necesario asegurarse de que control de calidad reporte estos costos a la Dirección deportiva en forma mensual.
- Seleccionar, con base en los adelantos mostrados en cuanto a entrenamiento por cada subproceso de formación, el área piloto para implantar el control estadístico de proceso. ( CEP )
- Monitorear el avance y los logros de cada subproceso en el uso del CEP
- Usar la estadística y las siete herramientas básicas.

- Diseñar la estrategia para delegar paulatinamente en cada subproceso más planeación, hacer, verificación, y acción o corrección y no tan solo la ejecución de su trabajo.

Es recomendable que el coordinador del CDC sea una persona dedicada totalmente a esta actividad, y no en combinación con alguna otra responsabilidad dentro del club. Conviene que pertenezca al personal que ya tiene algún tiempo trabajando para la empresa, y que además tenga el reconocimiento y el respeto de los demás, pero sobre todo que sus antecedentes en cuanto a toma decisiones hayan sido de un compromiso completo con la calidad.

## **DIRECCIÓN DEPORTIVA**

Es la encargada de coordinar, supervisar evaluar y controlar los informes de los objetivos y metas alcanzados para reportarlos a la presidencia del club. Así como también de cubrir los recursos financieros, técnicos, materiales, y humanos que se requieran en todas las áreas del club para que logren cumplir con sus responsabilidades y actividades y alcanzar así sus respectivos objetivos y metas de calidad.

## **DIRECCIÓN TÉCNICA DEL PRIMER EQUIPO. (EQUIPO DE LA 1ª DIVISIÓN PROFESIONAL )**

Será el principal cliente interno del proceso de formación, y uno de los principales colaboradores del diseño y evaluación del jugador prototipo que

requiere la primera división profesional, y el último eslabón para lograr penetrar como proveedores en el mercado externo de jugadores en el fútbol nacional. Deberá reportar un informe de resultados de la dirección técnica a su cargo, a la dirección deportiva del club.

## **DIRECCIÓN DE PROCESOS DE FORMACIÓN DE LAS DIVISIONES MENORES**

Deberá reportar a la dirección deportiva del club, los avances con respecto al cumplimiento de los objetivos y metas que le fueron asignadas a esta dirección. Tiene bajo su responsabilidad todas las acciones técnicas y administrativas que se implementen en los equipos representativos, Selección de talentos deportivos, Equipos Filiales, selecciones de la liga de fútbol infantil y juvenil copa UAT; asumirá también la representación interna y externa de divisiones menores, en todos los eventos a nivel Nacional e Internacional.

El director de los procesos de Formación de las Divisiones Menores se apoyara en la **coordinación de metodología**, en donde un metodologo deportivo diseñara, asesora, recomendará, organizará y ejecutará todas las directrices de carácter técnico, metodológico, didáctico y de planificación y periodización del entrenamiento deportivo que se emanen de parte de la dirección deportiva del club.

El director de los procesos de formación contara además con una **coordinación administrativa**, la cual velara por la ejecución de los detalles de carácter Administrativo y Financiero Contable, necesarios para que se implementen sin problema los entrenamientos, partidos de fogueo y de campeonato Nacional.

En esta dirección será responsable de la coordinación, evaluación y control de los procedimientos de los diferentes subprocesos de formación, será la responsable de hacer llegar u operar el despliegue de las políticas de calidad que elabore la alta administración del club a cada uno de los subprocesos de formación.

En esta dirección se establecerán los objetivos y metas en equipo con los directores de los subprocesos de formación y se elaborarán apegándose a la declaración de políticas de calidad, aquí también se formularán los manuales de procedimientos, en equipo con los directores de subprocesos de formación y el metodólogo para cada uno de los subprocesos de formación; deberá reportar al consejo directivo de calidad todos los avances y resultados que se van logrando en los sub. Procesos de formación en cuanto a objetivos y metas de acuerdo a las políticas desplegadas. En esta coordinación se contara con el manual de administración de calidad general del proceso de formación para las dudas o necesidades del personal interno de los subprocesos de formación.

## **BREVE DESCRIPCIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES Y RELACIONES DE REPORTAJE EN CADA UNO DE LOS SUBPROCESOS DE FORMACIÓN.**

### **SUBPROCESO 1. COORDINACIÓN DE LAS ESCUELAS DE FÚTBOL DE LA LIGA DE FÚTBOL COPA UAT.**

El coordinador de la liga deberá reportar al director de procesos de formación los avances respecto al cumplimiento de objetivos y metas asignadas a esta coordinación.

## **Subproceso 2. Coordinador de los grupos de formación de talentos de fuerzas básicas.**

Deberá reportar al director de procesos de formación los avances respecto al cumplimiento de objetivos y metas asignadas a esta coordinación

## **Subproceso 3. Dirección técnica del equipo de la 3ª división profesional.**

Deberá reportar a la dirección de procesos de formación de las divisiones menores, los avances respecto al cumplimiento de objetivos y metas asignadas a esta dirección técnica deportiva.

## **Subproceso 4. Dirección técnica del equipo de la 2ª división profesional.**

Deberá reportar a la dirección de procesos de formación de las divisiones menores, los avances respecto al cumplimiento de objetivos y metas asignadas a esta dirección técnica deportiva.

## **Subproceso 5. Coordinación del grupo de trabajo de alto rendimiento.**

Deberá reportar a la dirección de procesos de formación de las divisiones menores, los avances respecto a los objetivos y metas asignadas a esta coordinación.

## **5) Revisión o evaluaciones al sistema de administración de la calidad por la alta administración.**

Al establecer el proceso de revisión gerencial, es preciso determinar:

- Quien dirigirá la revisión.

- Cual será la frecuencia de ésta .
- Que fuentes de información se utilizaran en la revisión ( por ejemplo, registros de calidad, auditorias ).
- Cuales son los objetivos de la revisión gerencial.
- Como se presentaran los descubrimientos de la revisión ( por ejemplo, en un reporte, en la reunión del consejo directivo de calidad )

La revisión gerencial ( consejo directivo de calidad, mediante el coordinador técnico de calidad ) observará toda la información que recopile el sistema de administración de la calidad, para asegurar que esta información no se pierde, sino mas bien retroalimenta a la organización en el nivel mas alto en el que sea preciso hacer cambios en respuesta a cualquier problema que hubiera surgido.

## **6) El sistema de administración de la calidad de la dirección de procesos de formación y su relación con los requerimientos de ISO9000.**

En esta sección final del manual de políticas de calidad, será preciso proporcionar una visión general del sistema de administración de la calidad en la dirección de procesos de formación de las divisiones menores. Aquí será preciso definir:

- El alcance del sistema de administración de la calidad para el registro
- Las relaciones entre el sistema de administración de la calidad y los requerimientos ISO9000.

## **ALCANCE DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD DE LA DIRECCIÓN DE PROCESOS DE FORMACIÓN DE LAS DIVISIONES MENORES.**

El presente sistema de administración de la calidad se desarrolla para la propuesta de la nueva dirección de procesos de formación de las divisiones menores del club, y posteriormente podría presentarse el programa de calidad para toda la organización del club; Pero por lo pronto ese sería el alcance del sistema de administración de la calidad, el cual abarca:

1. La coordinación de la liga de fútbol infantil y juvenil copa UAT
2. La coordinación de los grupos de talentos o fuerzas básicas. Liga juvenil premier de fuerzas básicas
3. El equipo de 3ª división profesional
4. El equipo de la 2ª división profesional.
5. La coordinación del grupo de alto rendimiento.

Estos son los cinco subprocesos de la etapa formativa y que completan el proceso de formación de las divisiones menores.

Declaración de cumplimiento con los requerimientos ISO9000

Para cumplir el manual de políticas de calidad, será preciso demostrar cómo cumple el sistema de administración de la calidad de los procesos de formación de las divisiones menores con los requerimientos de ISO9000. Esto se puede hacer por medio de una lista de los elementos de la norma de administración de calidad y haciendo referencias cruzadas entre estos y los procedimientos particulares que se tienen instalados, para demostrar que los requerimientos de la norma de administración de la calidad se cumplen en la organización.

Por supuesto los procedimientos son la siguiente parte del manual de administración de la calidad: el manual de procedimientos de calidad. Esto significa que no es posible concluir la sección de cumplimiento hasta

terminar la preparación de ambas partes del manual. De hecho, ésta será la última sección que se elaborará. Es posible utilizarla para verificar que se cubrieron todas las normas.

El evaluador de administración de la calidad encontrará útil y necesaria la declaración de cumplimiento con ISO9000. Revelará al evaluador que no existen separaciones en el contenido del manual y evidencia de la manera exacta en que se satisfacen los requerimientos de la administración de la calidad. Es posible reunir la información sobre requerimientos particulares que se incorpora a los procedimientos para presentar una visión general completa del sistema de administración de la calidad.

**FIG. 09 Grafica que refleja el cumplimiento con los requerimientos de ISO9000.  
Procedimientos  
Del club**

	<b>LIDERAZGO</b>	<b>INFORMACION Y ANALISIS</b>	<b>PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE CALIDAD</b>	<b>DESARROLLO Y ADMON. DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>DIRECCION DE LA CALIDAD DEL PROCESO</b>	<b>RESULTADOS OPERATIVOS Y DE CALIDAD</b>	<b>ORIENTACION HACIA Y SATISFACCION DEL CLIENTE</b>
<b>COORDINACION DE FÚTBOL COPA UAT</b>							
<b>COORDINACION FUERZAS BASICAS</b>							
<b>DIRECCION 3ª DIVISION PROFESIONAL</b>							



# **EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CALIDAD DE LA DIRECCION DE PROCESOS DE FORMACIÓN.**

## **El propósito del manual de procedimientos de calidad**

La primera parte del manual de administración de calidad, el manual de políticas, trata en gran medida sobre la estrategia. Define al sistema de administración de la calidad de la dirección de procesos de formación en función de sus políticas, objetivos y estructura.

La segunda parte, el manual de procedimientos de calidad, se desplaza a un nivel táctico, trata sobre todo, el nivel operacional del sistema de administración de la calidad para los procesos de formación. En él es preciso definir y describir:

- Los procesos de formación.
- Los procedimientos que es preciso seguir para hacer que dichos procesos trabajen en forma tranquila y uniforme.

Esta parte del manual de calidad será el centro operacional de todo el sistema de administración de la calidad.

Establecerá un modelo detallado de la manera en que la organización debería operar, y contra qué evaluadores de la administración de la calidad se valorarán las practicas actuales para registro.

## **El contenido del manual de procedimientos de calidad**

El manual de procedimientos de calidad de la dirección de procesos de formación de las divisiones menores consiste de:

- Procesos de formación
- Procedimientos de administración de calidad

No existen reglas en la norma de administración de la calidad sobre la manera de preparar el manual de procedimientos de calidad.

## **Procesos de formación**

Al comenzar a ver lo que sucede en las divisiones menores del club, será posible identificar los grupos de actividades que comparten un tema o propósitos comunes. Estos son los procesos de formación. Iniciar el manual de procedimientos de calidad, estableciendo cuales son los procesos de formación clave del club correcaminos.

Si no se piensa en ellos antes de comenzar a escribir los procedimientos, muy pronto nos perderíamos en una abundancia de detalles y se perdería de vista la forma de la organización de la dirección de procesos de formación como un todo.

Estos son los procesos de formación y de apoyo administrativo que propusimos en el estudio de reingeniería para el sistema de administración de la calidad de los procesos de formación de las divisiones menores del club correcaminos de la UAT:

- a) El consejo directivo de calidad y su coordinador técnico de calidad.
- b) La dirección de procesos de formación de las divisiones menores
- c) La coordinación técnica de metodología deportiva (metodólogo)
- d) La coordinación administrativa de la dirección de procesos de formación

- e) Coordinación de la liga de fútbol copa UAT (Escuelas de fútbol infantil y juvenil)
- f) Coordinación de los grupos de formación de talentos o fuerzas básicas
- g) La dirección técnica del equipo de la 3ª división profesional
- h) La dirección técnica del equipo de la 2ª división profesional
- i) La coordinación del grupo de alto rendimiento

## **Procesos administrativos y de formación en línea de tiempo**

El concepto de línea de tiempo gobierna todos los procesos claves de la formación de jugadores. La línea de tiempo comienza con una orden de un cliente y termina cuando se cumple la orden y quien la coloco paga los bienes o servicios de la misma.

Al avanzar la orden por la organización se lleva a cabo diferentes actividades que son esenciales para la existencia y sobre vivencia. Los procesos en línea de tiempo son muy importantes y son un buen sitio para comenzar a identificar los procesos particulares.

## **Los procesos de formación y de apoyo e ISO9000**

No se encontraran descripciones de procesos en ISO9000.

Por supuesto, la norma proporciona una lista de todas las actividades de los procesos de formación que es preciso documentar en el manual de procedimientos de calidad.

## **Modelos para los procesos administrativos**

Para ayudar a ver como se relaciona la norma de administración de calidad con los procesos, es posible dividir los requerimientos de administración de calidad de ISO9000 en siete categorías:

1.0 Liderazgo

- 1.1 Liderazgo de la alta administración
- 1.2 Administración de la calidad
- 1.3 Valores corporativos y responsabilidad social

2.0 Información y análisis

- 2.1 Administración de indicadores de desempeño y calidad
- 2.2 Comparaciones competitivas ( benchmarking )
- 2.3 Análisis y uso de datos para la toma de decisiones

3.0 Planeación estratégica de calidad

- 3.1 Planeación estratégica de calidad y los procesos
- 3.2 Planes y objetivos de calidad

4.0 Desarrollo y administración de recursos humanos

- 4.1 Administración y planeación de recursos humanos
- 4.2 Involucramiento de los empleados
- 4.3 Educación y capacitación de los empleados
- 4.4 Desempeño y reconocimiento de los empleados
- 4.5 Satisfacción y bienestar de los empleados

5.0 Administración de la calidad de los procesos

- 5.1 Calidad del diseño de productos y servicios
- 5.2 Administración del proceso productivo y logística
- 5.3 Planeación y control de procesos administrativos
- 5.4 Aseguramiento de calidad de proveedores
- 5.5 Evaluación de la calidad del proceso

## 6.0 Resultados operacionales y de calidad

6.1 Resultados de calidad del producto y el servicio

6.2 Resultados operacionales de la compañía

6.3 Resultados del negocio y de servicios de soporte

6.4 Resultados de calidad de los insumos

## 7.0 Enfoque y satisfacción del cliente

7.1 Expectativas actuales y futuras del cliente

7.2 Manejo de la relación con clientes

7.3 Compromiso con los clientes

7.4 Determinación de la satisfacción de los clientes

7.5 Resultados de la satisfacción de los clientes

7.6 Comparaciones de satisfacción del cliente

## **Adaptación del modelo de procesos de Administración**

Las siete categorías de procesos de administración que se derivan de la norma ISO9000 conformaran un útil parámetro con los procesos administrativos del área de formación que el lector identifique por si mismo. Ayudara a ver las áreas de correspondencia y de diferencia entre el negocio y la norma.

## **Presentar los procesos administrativos y de formación**

Identificar los procesos administrativos dará una buena imagen de lo que sucede en la organización, y de la forma en que todo se ensambla. De manera que es preciso presentar los procesos administrativos con claridad. Es posible:

- Enlistarlos

- Describirlos en un diagrama.

## **Lista de los procesos**

Es posible presentar una simple lista de los procesos administrativos y de formación y de las actividades que se incluyen en cada uno. Dar a esta lista espacio abundante. Por lo menos, debe ocupar toda la primera página del manual de procedimientos de calidad. Así será posible presentar la estructura subyacente del club en su trabajo con las divisiones menores de un solo vistazo, cuya referencia ulterior será muy sencilla.

## **Dibujar un diagrama de los procesos administrativos y de formación**

Otra manera muy efectiva de presentar una visión general de los procesos administrativos y de formación del club es presentar un diagrama. Es posible presentar los procesos administrativos y de formación en la misma línea de tiempo como una cadena de eventos interdependientes. También lo es presentar el apoyo a los procesos de formación como una serie de actividades separadas.

## **Procedimientos administrativos de calidad**

Ahora se está listo para el punto central del manual de procedimientos de calidad; los procedimientos. Estos están allí para decir a las personas como llevar a cabo todas las actividades administrativas que es preciso realizaren la

organización. No tirar esto por la borda pretendiendo especificar todo hasta el último detalle. Los procedimientos están allí para asegurar que todos los integrantes de la organización hagan las cosas de la misma manera de modo que encajen con la forma en que las demás personas trabajan. Los procedimientos no son descripciones de puesto y no sustituirán la experiencia, el sentido común o la capacitación. Todo lo que pueda describirse en detalle tan fino solo aumentara peso al manual de procedimientos sin agregar valor a la organización.

## **Desarrollo del contenido de los procedimientos**

El manual de procedimientos debe decir:

- Como llevar a cabo las actividades de formación y administración
- Quien llevará a cabo las actividades ( utilizando los títulos de puesto en lugar de los nombres de personas )
- Como documentar las actividades
- Las instrucciones en el lugar de trabajo que se requerirán como referencia.

Pensar en función de La línea de tiempo sobre la formación y administración que se les dará al grupo de jugadores que pasara al siguiente subproceso o cliente interno . Hacer preguntas como:

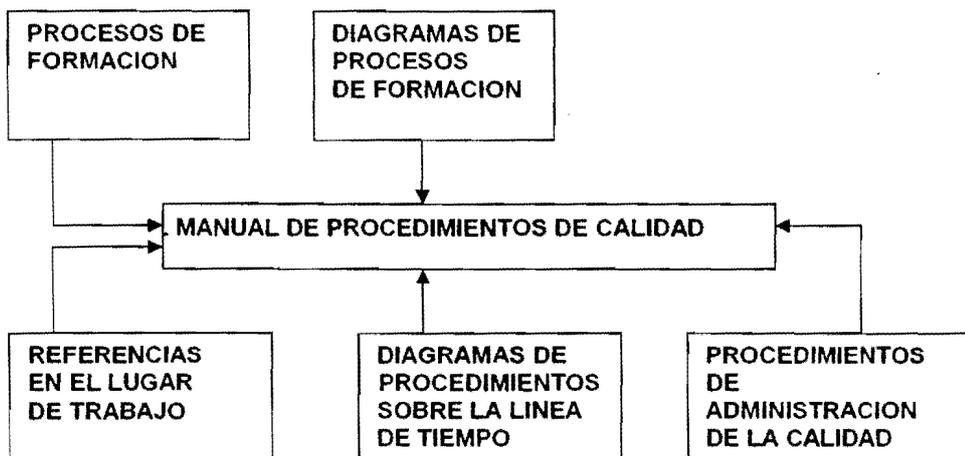
- ¿Cómo formaremos y administraremos al grupo de jugadores para el siguiente subproceso o cliente interno?
- ¿Cómo deberemos de programar el subproceso de formación y administración?

- ¿Cómo se programan y administran los requerimientos del siguiente grupo de formación?
- ¿Cómo organizaremos y administraremos los recursos para cumplir con los requerimientos del subproceso de formación?
- ¿Cómo se revisan y administran los requerimientos para cumplir con la formación que nos pide el cliente interno?
- ¿Cómo se decide cuando el grupo de jugadores ya cumple con los requerimientos del cliente interno?

Deberemos reunir el contenido de los procedimientos y supondrá recopilar gran cantidad de información ya existente, así como desarrollar procedimientos en los puntos donde se encuentran vacíos, o sistemas de documentación en donde las practicas existentes no los utilizan. Será necesario investigar y probar los procedimientos nuevos y viejos antes de poder juzgar lo que en realidad debe estar en el manual en primer lugar, lo que es preciso acentuar, o a que se le dará menos importancia.

La información que proporcionaremos en el manual de procedimientos de calidad se resume en la Fig. 10 Resumen de la información para el manual de procedimientos de calidad.

Figura 10



## DIAGRAMAS DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE CALIDAD.

Ahora estamos listos para el punto central del manual de procedimientos de calidad: los procedimientos. Estos estarán allí para decir a las personas como llevar a cabo todas las actividades administrativas que es preciso realizar en la organización.

Los procedimientos estarán allí para asegurar que todos los integrantes de la organización hagan las cosas de la misma manera de modo que encajen con la forma en que las demás personas trabajan.

Estructura de apoyo administrativo y operativo del proceso de formación de las divisiones menores del Club Correccaminos de la UAT

1.- Subprocesos de apoyo administrativo

- a) Consejo directivo de calidad ( coordinación técnica de calidad )

- b) Dirección de procesos de formación (coordinación de metodología deportiva, y coordinación administrativa )

## II.- Subprocesos operativos de formación

- a) Coordinación de la liga de fútbol infantil y juvenil Copa UAT.
- b) Coordinación de los grupos de formación de fuerzas básicas
- c) Dirección técnica del equipo de la 3ª división profesional
- d) Dirección técnica del equipo de la 2ª división profesional
- e) Coordinación del grupo de formación de alto rendimiento

---

# Diagrama de flujo de proceso

ESTANDAR NÚM.: 01

01  
PAGINA

DE

PAGINAS

---

**PROCESO: PROCESO DE FORMACIONDE LAS DIVISIONES MENORES**

**SUBPROCESO: CONSEJO DIRECTIVO DE CALIDAD (COORDINACION TECNICA DE CALIDAD) DE APOYO ADMINISTRATIVO**

**ALCANCE: PROCESO DE APOYO QUE AFECTA DIRECTAMENTE A LA DIRECCION DE PROCESOS DE FORMACIÓN Y TODOS SUS SUBPROCESOS.**

**HOMBRE: MATERIAL:**

**INICIO DE DIAGRAMA: DIFUNDIR Y HACER CRECER EL PROYECTO DE CALIDAD DENTRO DEL CLUB**

**FINAL DE DIAGRAMA: REPORTAR LOGROS Y PROBLEMAS OBTENIDOS AL PRESIDENTE DEL CLUB**

**DESARROLLADO POR:**

**FECHA:**

**ORGANIZACIÓN: CLUB DE FÚTBOL PROFESIONAL CORRECAMINOS UAT**

---

<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCION NARRATIVA</b>
<b>1</b>	<b>SU PRINCIPAL RESPONSABILIDAD ES QUE EL PROYECTO DE CALIDAD DE DIFUNDA Y CREZCA DENTRO DE LA EMPRESA.</b>
<b>2</b>	<b>COORDINAR, CON APOYO DE LA PRESIDENCIA DELCLUB, LA CRECAION DE LAS POLITICAS DE CALIDAD PARA LA DIRECCION DE PROCESOS DE FORMACIÓN Y SU ESTRUCTURA O SUBPROCESOS DE FORMACIÓN.</b>
<b>3</b>	<b>COORDINAR CON APOYO DE LA DIRECCION DEPORTIVA Y LA DIRECCION DE PROCESOS DE FORMACIÓN DE LAS DIVISIONES MENORES, LA CREACION DE LAS RESPONSABILIDADES RESPECTO A LA CALIDAD DE FORMACIÓN DE LOS JUGADORES .</b>
<b>4</b>	<b>ASESORAR AL DIRECTOR DE PROCESOS DE FORMACIÓN, Y A LOS DIRECTORES Y COORDINADORES DE SUBPROCESOS DE FORMACIÓN EN EL USO DE LA ESTADISTICA Y LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.</b>
<b>5</b>	<b>AYUDAR AL DIRECTOR DE PROCESOS DE FORMACIÓN A QUE CADA SUBPROCESO DE FORMACIÓN DEFINA LAS VARIABLES RELEVANTES DE SUS PROCESOS; ASI COMO A ESTABLECER LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO QUE CADA SUBPROCESO DEBE UTILIZAR PARA MEDIR LOS LOGROS EN PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD, E IGUALMENTE DEFINIR LOS CONTROLES ESTADISTICOS A USAR ( TIPOS DE GREFICA DE CONTROL, TAMAÑO, MUESTRA, FRECUENCIA, ETCETERA ).</b>
<b>7</b>	<b>PARTICIPAR</b>
<b>8</b>	<b>MONITOREAR EL AVANCE Y LOS LOGROS DE CADA SUBPROCESO EN EL USO DEL CONTROL ESTADISTICO DE CALIDAD.</b>

---

**9 ASESORAR A TODOS LOS SUBPROCESOS EN EL USO DE ESTADISTICA BASICA Y LAS SIETE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS BÁSICAS.**

---

**10 ASEGURARSE DE QUE LOS GRUPOS DE TRABAJO O SUBPROCESOS CUENTAN CON APOYO DE LOGISTICA (AREA PARA REUNIONES, MATERIALES, ETCETERA).**

---

**11 DIFUNDIR EL CONCEPTO DE TRABAJO EN GRUPO EN LOS PROYECTOS DE MEJORAMIENTO**

---

**12 DISEÑAR LA ESTRATEGIA PARA DELEGAR PAULATINAMENTE EN LOS ENCARGADOS Y COLABORADORES DE LOS SUBPROCESOS MAS PLANTACIÓN, VERIFICACION, Y ACCION Y NO TAN SOLO LA EJECUCION DE SU TRABAJO (CICLO DEMING)**

---

**13 REPORTAR LOGROS Y PROBLEMAS OBTENIDOS AL PRESIDENTE DEL CLUB.**

---

**14**

---

**15**

---

**16**

---

**17**

---

**18**

---

**19**

---

# Diagrama de flujo de proceso

ESTANDAR NÚM.:

02

PAGINA

DE

PAGINAS

**PROCESO: PROCESO DE FORMACIÓN DE LAS DIVISIONES MENORES**

**SUBPROCESO: DE APOYO; DIRECCION DE PROCESOS DE FORMACION DE LAS DIVISIONES MENORES.**

**ALCANCE: PROCESO ADMINISTRATIVO QUE AFECTA DIRECTAMENTE A L CONSEJO DIRECTIVO DE CALIDAD; Y A LOS SUBPROCESOS DE FORMACIÓN BAJO SU RESPONSABILIDAD.**

**HOMBRE: SI MATERIAL:**

**INICIO DE DIAGRAMA: REUNION GENERAL INICIAL DEL AÑO PARA COLABORAR EN LA REVISION Y REDISEÑO DEL MANUAL DE CALIDAD DE LA DIRECCION DE PROCESOS DE FORMACIÓN.**

**FINAL DE DIAGRAMA: AUDITORIA INTERNA DE CALIDAD**

**DESARROLLADO POR:**

**FECHA:**

**ORGANIZACIÓN: CLUB DE FÚTBOL PROFESIONAL CORRECAMINOS UAT**

PASO	DESCRIPCION NARRATIVA
1	REUNION INICIAL DE AÑO CON LA COORDINACION TECNICA DE CALIDAD, LAS DIRECCIONES DE LOS SUBPROCESOS DE FORMACIÓN, LA COORDINACION DE METODOLOGIA (METODOLOGO ), PARA COLABORAR EN LA REVISION Y REDISEÑO DEL MANUAL DE CALIDAD DE LA DIRECCION DE PROCESOS DE FORMACION DEL AÑO QUE INICIA. ( QUE INCLUYE, REVISION DEL MANUAL DE POLITICAS DE CALIDAD, DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, Y DE LAS REFERENCIAS EN EL TRABAJO; QUE ESTA COMPUESTO POR LOS FORMATOS, MANUALES TECNICOS, INSTRUCCIONES TECNICAS, DIBUJOS TECNICOS, INSTRUCCIONES Y LISTAS DE REVISION, ESPECIFICACIONES Y NORMAS INTERNAS, METODOLOGIAS DE PRUEBA, MATERIALES DE REFERENCIA Y DE INVESTIGACION , CADENA CLIENTE PROVEEDOR Y SUS RESPECTIVOS REQUERIMIENTOS DE CALIDAD) .
2	EN ESTA MISMA REUNION, SE ESTABLECEN LOS OBJETIVOS Y METAS DE CALIDAD ESPECIFICOS PARA CADA UNO DE LOS SUBPROCESOS APEGADOS SIEMPRE AL MANUAL DE POLITICAS DEL CLUB Y SE ELABORA EL PLAN ANUAL DE ENTRENAMIENTO O DE CRECIMIENTO DEPORTIVO; QUE DEBERA TAMBIEN IR INTEGRADO EN EL MANUAL DE CALIDAD DE LA DIRECCION DE PROCESOS DE FORMACIÓN.
3	ENTREGA DEL MANUAL DE CALIDAD YA TERMINADO Y AUTORIZADO POR EL CONSEJO TECNICO DE CALIDAD; A CADA UNO DE LOS SUBPROCESOS DE FORMACIÓN PARA DAR INICIO AL PLAN DE TRABAJO DEL AÑO.
4	RECIBIR REPORTES MENSUALES DE AVANCE DE CADA UNO DE LOS SUBPROCESOS; ACORDES AL MANUAL DE CALIDAD.
5	APLICACIÓN DE EVALUACIONES DE CALIDAD MENSUALES QUE DEBERAN COINCIDIR CON LOS REPORTES RECIBIDOS Y LOS OBJETIVOS Y METAS ESTABLECIDOS PARA CADA CASO ESPECIFICO.

**6 JUNTAS MENSUALES CON TODOS LOS INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE FORMACIÓN, PARA EVALUAR RESULTADOS, SUGERENCIAS DE MEJORAS Y CORREGIR DESVIACIONES, BUSCANDO SIEMPRE LA MEJORA CONTINUA.**

---

**7 ENTREGAR REPORTES MENSUALES DE RESULTADOS AL CONSEJO DIRECTIVO DE CALIDAD**

---

**8 ELABORACION DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACION**

---

**9 DOCUMENTAR AVANCE EN CAPACITACION**

---

**10 AUDITORIA INTERNA DE CALIDAD AL FINAL DEL AÑO**

---

**11**

---

**12**

---

**13**

---

**14**

---

**15**

---

**16**

---

# Diagrama de flujo de proceso

ESTANDAR NÚM.: 3

PAGINA

1

DE

1

PAGINAS

**PROCESO: PROCESO DE FORMACIÓN DE LAS DIVISIONES MENORES**

**SUBPROCESO: 1 COORDINACION DE LIGA DE FÚTBOL INFANTIL Y JUVENIL COPA UAT**

**ALCANCE: SUBPROCESO QUE AFECTA DIRECTAMENTE AL CLIENTE INTERNO COORDINACION DE FUERZAS BÁSICAS.**

**HOMBRE: SI MATERIAL:**

**INICIO DE DIAGRAMA: SOLICITUD Y RECEPCION DE PLAN ANUAL DE ENTRENAMIENTO, MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y LOS OBJETIVOS Y METAS DE CALIADAD**

**FINAL DE DIAGRAMA: ENTREGA A LA COORDINACION DE FUERZAS BASICAS DE 25 JUGADORES DE 12 AÑOS QUE CUMPLAN CON LOS REQUERIMIENTOS DE CALIDAD ESPECIFICADOS.**

**DESARROLLADO POR: PROF. RAUL CONTRERAS MARTINEZ.**

**FECHA: 1 DE ENERO DEL 2005**

**ORGANIZACIÓN: CLUB DE FÚTBOL PROFESIONAL CORRECAMINOS UAT**

**PASO**

**DESCRIPCION NARRATIVA**

**1 SOLICITUD Y RECEPCION DEL PLAN ANUAL DE ENTRENAMIENTO, MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y OBJETIVOS Y METAS DE CALIDAD**

**2 LANZAR CONVOCATORIA DE INICIO DE TORNEO**

**3 DISTRIBUCION DE PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO POR EDAD A TODOS LOS EQUIPOS**

**4 APLICACIÓN DE CLINICAS DE CAPACITACION PARA ENTRENADORES DE LA LIGA**

**5 DOCUMENTACION QUE HAGA COSTAR LA APLICACIÓN DE LAS CLINICAS DE CAPACITACION**

**6 TRAMITES ANTE LA UAT DE APOYO DE RECURSOS PARA LAS SELECCIONES EN SUS VIAJES**

**7 DOCUMENTAR Y ARCHIVAR LOS APOYOS DE RECURSOS**

**8 TRAMITE DE RECURSOS PARA LA COORDINACION COPA UAT**

**9 DOCUMENTAR Y ARCHIVAR RECURSOS RECIBIDOS DE LA UAT**

**10 PRESENTAR PLAN DE TRABAJO PARA MEJORAS DE INSTALACIONES DE LA LIGA**

**11 REVISION O EVALUACION DEL AVANCE HACIA LOS OBJETIVOS DE CALIDAD Y DE RENDIMIENTO. MEDIANTE INDICES DE MEDICION SELECCIONADOS EN BASE AL CLIENTE**

**12 DOCUMENTACION QUE SOPORTE LA EVALUCION DEL AVANCE**

**13 EVALUACION DE LOS REQUERIMIENTOS DE CALIDAD DEL GRUPO DE 25 JUGADORES DE 12 AÑOS QUE SE INTEGRARA A LA COORDINACION DE FUERZAS BASICAS**

---

**14 DOCUMENTACION DE EVALUACION DE LOS REQUERIMIENTOS DE CALIDAD DE LOS 25 JUGADORES DE 12 AÑOS**

---

**15 ENTREGA DEL GRUPO DE 25 JUGADORES DE 12 AÑOS A LA COORDINACION DE FUERZAS BÁSICAS, CON SU CONSTANCIA DE RECEPCION DE CUMPLIMIENTO DE CALIDAD.**

---

**16 UTILIZAR LOS DE DATOS Y FORMATOS DE REPORTES DE CALIDAD ESTANDARIZADOS**

---

**17**

---

**18**

---

**19**

---

**20**

---

**21**

---

**22**

---

**2**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Diagrama de flujo de proceso

ESTANDAR NÚM. : 2

PAGINA

1

DE

1

PAGINAS

**PROCESO: PROCESO DE FORMACIÓN DE LAS DIVISIONES MENORES**

**SUBPROCESO: 2 COORDINACION DE FUERZAS BASICAS**

**ALCANCE: SUBPROCESO QUE AFECTA DIRECTAMENTE AL CLIENTE INTERNO  
DIRECCION TECNICA DEL EQUIPO DE LA 3ª DIVISIÓN PROFESIONAL  
CORRECAMINOS UAT**

**HOMBRE: SI MATERIAL:**

**INICIO DE DIAGRAMA: EVALUACION Y RECEPCION DE GRUPO DE 25 JUGADORES DE  
12 AÑOS QUE ENVIA LA COORDINACION DE LA LIGA DE FÚTBOL INFANTIL Y  
JUVENIL COPA UAT**

**FINAL DE DIAGRAMA: ENVIO DE 18 JUGADORES DE 16 AÑOS AL EQUIPO DE LA 3ª  
DIVISIÓN PROFESIONAL CORRECAMINOS UAT**

**DESARROLLADO POR:**

**FECHA:**

**ORGANIZACIÓN: CLUB DE FÚTBOL PROFESIONAL CORRECAMINOS UAT**

PASO	DESCRIPCION NARRATIVA
1	EVALUACION Y RECEPCION DE GRUPO DE 25 JUGADORES DE 12 AÑOS QUE ENVIA LA COORDINACION DE LA LIGA DE FÚTBOL INFANTIL Y JUVENIL COPA UAT
2	SOLICITUD Y RECEPCION DEL PLAN ANUAL DE ENTRENAMIENTO, MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, OBJETIVOS Y METAS DE CALIDAD.
3	TENER CONFORMADOS LOS GRUPOS DE TALENTOS SUB-13, SUB-14, SUB-15, SUB-16, CON UN TOTAL DE INTEGRANTES CADA UNO DE 25 JUGADORES
4	DISTRIBUCION A CADA UNO DE LOS ENTRENADORES DE LOS GRUPOS DE TALENTOS DEL PROGRAMA ANUAL DE ENTRENAMIENTO, CON SUS RESPECTIVAS METAS Y OBJETIVOS ,ESPECIFICACIONES DE CALIDAD, ASI COMO TAMBIEN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.
5	CONTAR CON EL PROGRAMA DE CAPACITACION CONTINUA PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD
6	TENER DOCUMENTADA Y COMPROBADA LA CAPACITACION CONTINUA QUE RECIBEN POR AÑO
7	SE DEBERA CONTAR CON UNA CASA CLUB PARA LOS GRUPOS DE TALENTOS, AMANERA DE ASEGURAR LA CORRECTA ALIMENTACION Y MEJOR APROVECHAMIENTO DEL ENTRENO.
8	CONSTANCIA DE CONTAR CON LA CASA CLUB Y SU BUEN USO
9	EVALUACION MEDIANTE INDICES DE MEDICION DEL JUGADOR
10	EXISTENCIA DOCUMENTADA DE LOS CRITERIOS ESPECIFICOS PARA SELECCIONAR INDICES DE MEDICION

**11 SELECCIÓN DE LOS INDICES CON BASE EN SU IMPACTO EN LA SATISFACCION DEL CLIENTE**

---

**12 RECOLECCION DE DATOS EN TODAS LAS DIMENSIONES DE CALIDAD DE LOS JUGADORES**

---

**13 RECOLECCION DE DATOS EN TODAS LAS DIMENSIONES IMPORTANTES DEL PROCESO DE FORMACIÓN O DEL DESEMPEÑO**

---

**14 DATOS DE COSTO Y DESEMPEÑO FINANCIEROS**

---

**15 COMPILACION DE DATOS SOBRE SALUD, SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE**

---

**16 USO DE MUESTREOS Y TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS VALIDOS**

---

**17**

---

**18**

---

**19**

---

**20**

---

**21**

---

**22**

---

**23**

---

**24**

---

**25**

---

# Diagrama de flujo de proceso

ESTANDAR NÚM. :

PAGINA

DE

PAGINAS

**PROCESO: PROCESO DE FORMACIÓN DE LAS DIVISIONES MENORES**

**SUBPROCESO: DIRECCION TECNICA DEL EQUIPO DE LA 3ª DIVISIÓN PROFESIONAL CORRECAMINOS UAT**

**ALCANCE: SUBPROCESO QUE AFECTA DIRECTAMENTE AL CLIENTE INTERNO DIRECCION TECNICA DE LA 2ª DIVISIÓN PROFESIONAL.**

**HOMBRE: SI MATERIAL:**

**INICIO DE DIAGRAMA: EVALUACION Y ACEPTACION DE JUGADORES TALENTOS SUB-16 DE FUERZAS BASICAS**

**FINAL DE DIAGRAMA: ENVIO DE JUGADORES A LA DIRECCION TECNICA DE LA 2ª DIVISIÓN PROFESIONAL.**

**DESARROLLADO POR:**

**FECHA:**

**ORGANIZACIÓN: CLUB DE FÚTBOL CORRECAMINOS UAT.**

<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCION NARRATIVA</b>
<b>1</b>	<b>EVALUACION Y ACEPTACION DE JUGADORES DEL GRUPO SUB-16 QUE ENVIA LA COORDINACION DE FUERZAS BASICAS</b>
<b>2</b>	<b>DOCUMENTAR RESULTADOS DE LA EVALUACION</b>
<b>3</b>	<b>ADMINISTRACION Y APLICACION DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y CALIDAD</b>
<b>4</b>	<b>ANALISIS DE LOS RESULTADOS EN BASE A LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO Y CALIDAD PARA USAR ESTOS DATOS Y TOMAR DECISIONES EN EL TRANSURSO DEL SUBPROCESO</b>
<b>5</b>	<b>INCORPORAR MEJORAS AL PROCESO EN BASE A ESTUDIOS CONSTANTES DE BENCHMARKING</b>
<b>6</b>	<b>APEGARSE AL PLAN ANUAL ESTRATEGICO DE LA CALIDAD PARA LOS PROCESOS, ELABORADO EN EQUIPO, POR TODOS LOS DIRECTORES Y COORDINADORES DE SUBPROCESOS, DEL METODOLOGOY DEL DIRECTOR DE PROCESOS DE FORMACIÓN, QUE SE REVISY Y MEJORA CONTINUAMENTE Y SE AUTORIZA A PRINCIPIO DE CADA AÑO; Y SE ENVIA A CADA SUBPROCESO.</b>
<b>7</b>	<b>APEGARSE A LOS PLANES Y OBJETIVOS DE CALIDAD</b>
<b>8</b>	<b>CUMPLIR CON LA EDUCACION Y CAPACITACION CONTINUA CADA AÑO (PLANEACIÓN Y EJECUCION) Y RESPECTIVA CONSTANCIA DE LA MISMA.</b>
<b>9</b>	<b>CALIFICAR EL DESEMPEÑO Y EL DEBIDO RECONOCIMIENTO DE LOS COLABORADORES Y DEL SUBPROCESO EN SI.</b>
<b>10</b>	<b>LOGRAR QUE EL GRUPO DE TRABAJO DEL SUBPROCESO ESTE SATISFECHO Y EN BIENESTAR.</b>
<b>11</b>	<b>CUIDAR LA CALIDAD DEL DISEÑO DEL PROCESO Y DEL JUGADOR; REPORTAR A LA DIRECCION DE PROCESOS DE FORMACIÓN CUALQUIER VISIÓN DE MEJORA O DE DEFECTO PARA CORREGIR Y CONSIDERARLO EN EL PLAN ANUAL ESTRATEGICO.</b>

**12 CUMPLIR CON LA ADMINISTRACION Y LOGISTICA DEL SUBPROCESO DE FORMACIÓN, APEGANDOSE A LA REGLAMENTACION O A LAS NORMAS.**

**13 LLEVAR LA PLANEACIÓN Y CONTROL DEL SUBPROCESO**

**14 ASEGURAR LA CALIDAD DEL GRUPO DE JUGADORES QUE SE RECIBEN DEL PROVEEDOR INTERNO (VISORIAS DE PREVENCION AL PROVEEDOR Y ESTUDIO DE SU CONTROL DE CALIDAD)**

**15 IR APLICANDO LAS EVALUACIONES PROGRAMADAS PARA EL SUBPROCESO.**

**16 DOCUMENTAR LOS RESULTADOS DE CALIDAD DEL JUGADOR EN SU OPERACION**

**17 RESULTADOS DEL SERVICIO DE APOYO Y SOPORTE**

**18 RESULTADOS DE CALIDAD RECIBIDOS DEL PROVEEDOR INTERNO**

**19 MANEJAR BUENA RELACION CON CLIENTE INTERNO (EN EQUIPO)**

**20 COMPROMISO CON CLIENTE INTERNO**

**21 ASEGURAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO**

**22 DOCUMENTAR RESULTADOS DE LA EVALUACION PRACTICADA POR CLIENTE INTERNO**

**23 COMPARACIONES DE SATISFACCION DEL CLIENTE CON LA ENTREGA DE ANTERIORES GRUPOS DE FORMACIÓN.**

**24**

**25**

**REGISTRO ESTABLECIDO—REVISADO**

**FECHA  
DEL CENTRO**

**ANALISTA**

**SUPERVISOR DE MEDICION  
DEL TRABAJO**

**SUPERVISOR  
DE TRABAJO**

# Diagrama de flujo de proceso

ESTANDAR NÚM. :

PAGINA

DE

PAGINAS

**PROCESO: PROCESO DE FORMACIÓN DE LAS DIVISIONES MENORES**

**SUBPROCESO: DIRECCION TECNICA DEL EQUIPO DE LA 2ª DIVISIÓN PROFESIONAL**

**ALCANCE: AFECTA A LA COORDINACION DEL GRUPO DE ALTO RENDIMIENTO**

**HOMBRE: SI MATERIAL:**

**INICIO DE DIAGRAMA: EVALUACION Y ACEPTACION DE JUGADORES QUE ENVIA LA DIRECCION TECNICA DEL EQUIPO DE LA 3ª DIVISIÓN PROFESIONAL.**

**FINAL DE DIAGRAMA: ENTREGA DE GRUPO DE JUGADORES A LA COORDINACION DEL GRUPO DE ALTO RENDIMIENTO**

**DESARROLLADO POR:**

**FECHA:**

**ORGANIZACIÓN: CLUB DE FÚTBOL CORRECAMINOS UAT.**

<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCION NARRATIVA</b>
<b>1</b>	<b>EVALUACION Y ACEPTACION DE JUGADORES QUE ENVIA LA DIRECCION TECNICA DEL EQUIPO DE LA 3ª DIVISIÓN PROFESIONAL</b>
<b>2</b>	<b>DOCUMENTAR RESULTADOS DE LA EVALUACION</b>
<b>3</b>	<b>ADMINISTRACION Y APLICACION DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y CALIDAD</b>
<b>4</b>	<b>ANALISIS DE LOS RESULTADOS EN BASE A LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO Y CALIDAD PARA USAR ESTOS DATOS Y TOMAR DECISIONES EN EL TRANCURSO DEL SUBPROCESO</b>
<b>5</b>	<b>INCORPORAR MEJORAS AL PROCESO EN BASE A ESTUDIOS CONSTANTES DE BENCHMARKING</b>
<b>6</b>	<b>APEGARSE AL PLAN ANUAL ESTRATEGICO DE LA CALIDAD PARA LOS PROCESOS, ELABORADO EN EQUIPO, POR TODOS LOS DIRECTORES Y COORDINADORES DE SUBPROCESOS, DEL METODOLOGOY DEL DIRECTOR DE PROCESOS DE FORMACIÓN, QUE SE REvisa Y MEJORA CONTINUAMENTE Y SE AUTORIZA A PRINCIPIO DE CADA AÑO; Y SE ENVIA A CADA SUBPROCESO.</b>
<b>7</b>	<b>APEGARSE A LOS PLANES Y OBJETIVOS DE CALIDAD</b>
<b>8</b>	<b>CUMPLIR CON LA EDUCACION Y CAPACITACION CONTINUA CADA AÑO (PLANEACIÓN Y EJECUCION) Y RESPECTIVA CONSTANCIA DE LA MISMA.</b>
<b>9</b>	<b>CALIFICAR EL DESEMPEÑO Y EL DEBIDO RECONOCIMIENTO DE LOS COLABORADORES Y DEL SUBPROCESO EN SI.</b>
<b>10</b>	<b>LOGRAR QUE EL GRUPO DE TRABAJO DEL SUBPROCESO ESTE SATISFECHO Y EN BIENESTAR.</b>
<b>11</b>	<b>CUIDAR LA CALIDAD DEL DISEÑO DEL PROCESO Y DEL JUGADOR; REPORTAR A LA DIRECCION DE PROCESOS DE FORMACIÓN CUALQUIER VISIÓN DE MEJORA O DE DEFECTO PARA CORREGIR Y CONSIDERARLO EN EL PLAN ANUAL ESTRATEGICO.</b>
<b>12</b>	<b>CUMPLIR CON LA ADMINISTRACION Y LOGISTICA DEL SUBPROCESO DE FORMACIÓN, APEGANDOSE A LA REGLAMENTACION O A LAS NORMAS.</b>
<b>13</b>	<b>LLEVAR LA PLANEACIÓN Y CONTROL DEL SUBPROCESO</b>

**14 ASEGURAR LA CALIDAD DEL GRUPO DE JUGADORES QUE SE RECIBEN DEL PROVEEDOR INTERNO (VISORIAS DE PREVENCION AL PROVEEDOR Y ESTUDIO DE SU CONTROL DE CALIDAD)**

**15 IR APLICANDO LAS EVALUACIONES PROGRAMADAS PARA EL SUBPROCESO.**

**16 DOCUMENTAR LOS RESULTADOS DE CALIDAD DEL JUGADOR EN SU OPERACION**

**17 RESULTADOS DEL SERVICIO DE APOYO Y SOPORTE**

**18 RESULTADOS DE CALIDAD RECIBIDOS DEL PROVEEDOR INTERNO**

**19 MANEJAR BUENA RELACION CON CLIENTE INTERNO (EN EQUIPO)**

**20 COMPROMISO CON CLIENTE INTERNO**

**21 ASEGURAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO**

**22 DOCUMENTAR RESULTADOS DE LA EVALUACION PRACTICADA POR CLIENTE INTERNO**

**23 COMPARACIONES DE SATISFACCION DEL CLIENTE CON LA ENTREGA DE ANTERIORES GRUPOS DE FORMACIÓN.**

**24 ENVIO DE JUGADORES PARA SU EVALUACION Y ACEPTACION EN LA COORDINACION DEL GRUPO DE ALTO RENDIMIENTO**

**25**

**REGISTRO ESTABLECIDO—REVISADO**

<b>FECHA DEL CENTRO</b>	<b>ANALISTA</b>	<b>SUPERVISOR DE MEDICION DEL TRABAJO</b>	<b>SUPERVISOR DE TRABAJO</b>
-------------------------	-----------------	---	------------------------------

---

---

---

---

# Diagrama de flujo de proceso

ESTANDAR NÚM. : 7

PAGINA

DE

PAGINAS

**PROCESO: PROCESO DE FORMACIÓN DE LAS DIVISIONES MENORES**

**SUBPROCESO: COORDINACION DEL GRUPO DE FORMACION DE ALTO RENDIMIENTO**

**ALCANCE: AFECTA AL EQUIPO DE LA 1ª DIVISIÓN A**

**HOMBRE: SI MATERIAL:**

**INICIO DE DIAGRAMA: EVALUACION Y ACEPTACION DE GRUPO DE JUGADORES ENVIADOS POR LA DIRECCION TECNICA DEL EQUIPO DE LA 2ª DIVISIÓN PROFESIONAL**

**FINAL DE DIAGRAMA: ENVIO DE JUGADORES A LA DIRECCION TECNICA DEL EQUIPO DE LA 1ª DIVISIÓN A**

**DESARROLLADO POR:**

**FECHA:**

**ORGANIZACIÓN:**

<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCION NARRATIVA</b>
<b>1</b>	<b>EVALUACION Y ACEPTACION DE JUGADORES QUE ENVIA LA DIRECCION TECNICA DEL EQUIPO DE LA 2ª DIVISIÓN PROFESIONAL</b>
<b>2</b>	<b>DOCUMENTAR RESULTADOS DE LA EVALUACION</b>
<b>3</b>	<b>ADMINISTRACION Y APLICACION DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y CALIDAD</b>
<b>4</b>	<b>ANALISIS DE LOS RESULTADOS EN BASE A LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO Y CALIDAD PARA USAR ESTOS DATOS Y TOMAR DECISIONES EN EL TRANCURSO DEL SUBPROCESO</b>
<b>5</b>	<b>INCORPORAR MEJORAS AL PROCESO EN BASE A ESTUDIOS CONSTANTES DE BENCHMARKING</b>
<b>6</b>	<b>APEGARSE AL PLAN ANUAL ESTRATEGICO DE LA CALIDAD PARA LOS PROCESOS, ELABORADO EN EQUIPO, POR TODOS LOS DIRECTORES Y COORDINADORES DE SUBPROCESOS, DEL METODOLOGOY DEL DIRECTOR DE PROCESOS DE FORMACIÓN, QUE SE REvisa Y MEJORA CONTINUAMENTE Y SE AUTORIZA A PRINCIPIO DE CADA AÑO; Y SE ENVIA A CADA SUBPROCESO.</b>
<b>7</b>	<b>APEGARSE A LOS PLANES Y OBJETIVOS DE CALIDAD</b>
<b>8</b>	<b>CUMPLIR CON LA EDUCACION Y CAPACITACION CONTINUA CADA AÑO (PLANEACIÓN Y EJECUCION) Y RESPECTIVA CONSTANCIA DE LA MISMA.</b>
<b>9</b>	<b>CALIFICAR EL DESEMPEÑO Y EL DEBIDO RECONOCIMIENTO DE LOS COLABORADORES Y DEL SUBPROCESO EN SI.</b>
<b>10</b>	<b>LOGRAR QUE EL GRUPO DE TRABAJO DEL SUBPROCESO ESTE SATISFECHO Y EN BIENESTAR.</b>
<b>11</b>	<b>CUIDAR LA CALIDAD DEL DISEÑO DEL PROCESO Y DEL JUGADOR; REPORTAR A LA DIRECCION DE PROCESOS DE FORMACIÓN CUALQUIER VISIÓN DE MEJORA O DE DEFECTO PARA CORREGIR Y CONSIDERARLO EN EL PLAN ANUAL ESTRATEGICO.</b>

**12 CUMPLIR CON LA ADMINISTRACION Y LOGISTICA DEL SUBPROCESO DE FORMACIÓN, APEGANDOSEA LA REGLAMENTACION O A LAS NORMAS.**

**13 LLEVAR LA PLANEACIÓN Y CONTROL DEL SUBPROCESO**

**14 ASEGURAR LA CALIDAD DEL GRUPO DE JUGADORES QUE SE RECIBEN DEL PROVEEDOR INTERNO (VISORIAS DE PREVENCION AL PROVEEDOR Y ESTUDIO DE SU CONTROL DE CALIDAD)**

**15 IR APLICANDO LAS EVALUACIONES PROGRAMADAS PARA EL SUBPROCESO.**

**16 DOCUMENTAR LOS RESULTADOS DE CALIDAD DEL JUGADOR EN SU OPERACION**

**17 RESULTADOS DEL SERVICIO DE APOYO Y SOPORTE**

**18 RESULTADOS DE CALIDAD RECIBIDOS DEL PROVEEDOR INTERNO**

**19 MANEJAR BUENA RELACION CON CLIENTE INTERNO (EN EQUIPO)**

**20 COMPROMISO CON CLIENTE INTERNO**

**21 ASEGURAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO**

**22 DOCUMENTAR RESULTADOS DE LA EVALUACION PRACTICADA POR CLIENTE INTERNO**

**23 COMPARACIONES DE SATISFACCION DEL CLIENTE CON LA ENTREGA DE ANTERIORES GRUPOS DE FORMACIÓN.**

**24 ENVIO DE JUGADORES PARA SU EVALUACION Y ACEPTACION DE LA DIRECCION TECNICA DEL EQUIPO DE LA 1ª DIVISIÓN A**

**25**

**REGISTRO ESTABLECIDO—REVISADO**

**FECHA  
DEL CENTRO**

**ANALISTA**

**SUPERVISOR DE MEDICION  
DEL TRABAJO**

**SUPERVISOR  
DE TRABAJO**

## Referencias en el lugar de trabajo

### Propósito de las referencias en el lugar de trabajo

Las referencias en el lugar de trabajo serán materiales informales que los empleados necesitaran para hacer su trabajo en forma adecuada. Estos son los materiales que, antes de tener registro ISO9000, nunca son en realidad lo que se piensa que son cuando se les desea. De modo que, o bien se emplea un tiempo valioso y frustrante tratando de verificarlos, o se intenta recordar a grandes rasgos lo que había en ellos, o se pasan por alto. Las personas pueden ser muy ingeniosas encontrando la manera de hacer su trabajo si carecen de la información adecuada; preguntaran a sus colegas, sacaran fotocopias de algo similar, o harán deducciones mas o menos inteligentes. Pero el requerimiento de ISO 9000 de identificar con precisión los materiales de referencia que cada persona necesitará y dónde encontrarlos significa que la organización será mucho más eficiente ubicando y empleando la información, así como mucho más eficaz, porque la que empleen las personas será correcta. Para cubrir las tareas de cuidado.

Ejemplos de referencias en el lugar de trabajo generadas en forma interna:

- Manuales
- Manuales técnicos
- Instrucciones técnicas
- Dibujos técnicos
- Instrucciones y listas de revisión
- Especificaciones y normas internas
- Metodologías de pruebas
- Materiales de referencia y de investigación

Formatos. Los formatos serán parte indispensable del sistema de calidad. Podrán ser de papel o electrónicos, prefabricados o desarrollados a la medida. Lo que tendrán en común será la recolección y transferencia de información de una parte del proceso de formación a otra.

El principio de selectividad será de particular importancia en lo que respecta a los formatos. Un punto de partida para considerar los formatos que se necesitaran en la dirección de procesos de formación son los procedimientos de calidad. Estos dirán cuando han de realizarse las

transferencias de información. Es posible pensar cuando realizar cada transferencia y registrarlo.

Quizás también se encuentre útil emplear el flujo gramas para tener tener una percepción generalizada de la forma en que la información se desplaza por los subprocesos de formación y en general en la organización.

### **Manuales de instrucciones.**

Los manuales de instrucciones serán otra manera muy común de referencia en el lugar de trabajo. Al igual que los formatos, podrán ser en papel o electrónicos, prefabricados o hechos a la medida. De manera normal explicaran la forma en que los subprocesos trabajaran e incluirán una guía en el diseño, instalación o mantenimiento de los subprocesos.

De manera ideal, los manuales por si solos se presentan en forma clara y accesible, centrados centrados en el usuario y bien diseñados, de modo que las personas en realidad puedan usarlos.

### **Instrucciones y listas de revisión.**

Estas agregarán detalle a los procedimientos particulares. Podrán cubrir cosas tan diversas como diseños de cartas, la forma de contestar el teléfono o de dejar una maquina al final del día, o que buscar en las entregas de proveedores internos. Las instrucciones y las listas de revisión pueden ser efectivas a un nivel muy elevado: por ejemplo, seria muy apropiado, para un profesionalista de alto nivel, el uso de una lista de revisión como apoyo al redactar la minuta de reunión con un cliente.

## **Especificaciones y normas internas.**

Para el sistema de calidad, será muy importante definir estas. Establecer las especificaciones y normas de formación convertirá los objetivos de la declaración de políticas de calidad en realidades. Tales especificaciones y normas de formación acaso estén influidas hasta cierto grado por factores externos, tales como normas y estándares de la industria o de la competencia, pero en tanto se cumpla con cualquier limitación externa, tiene mucho mas sentido establecer las propias. Y tampoco estas tienen que ser fijas. Las empresas japonesas demostraron que es posible mejorar las normas y especificaciones de manera continua para mantenerse adelante del mercado.

## **Métodos de prueba**

Estos especificaran los métodos que se emplean para probar equipos o jugadores y la forma de analizar los datos de las pruebas. Estos métodos apoyaran las normas y especificaciones de calidad que se establecieron, fijando la manera en que se pretende medir el cumplimiento. Muy bien se puede descubrir que existen metodologías con una base estadística, como curvas de distribución, que seria interesante emplear, pero que en realidad nadie sabe como aplicar. Esto debería llevar a programas de capacitación, no a una reducción en las técnicas apropiadas de prueba.

## **Materiales de referencias e investigación.**

Estos serán materiales que ampliaran y desarrollaran el trabajo que hacen las personas. Puede incluir publicaciones especializadas, periódicos, informes de investigaciones de mercado, reportes técnicos, etcétera. La dirección de formación de las divisiones menores podrá reunir una lista propia de materiales importantes de referencia e investigación. Estos materiales construirán un gran aporte de información con el transcurso del tiempo y aseguraran que la dirección de formación de las divisiones menores se mantiene actualizada.

### **Referencias en el lugar del trabajo generadas de manera externa o interna**

Bajo este termino se incluyen las leyes, normas y lineamientos establecidos por cuerpos ajenos a la organización, pero que influirán en aspectos de lo que esta hace. Los ejemplos de referencias en el lugar de trabajo de generación externa son:

- Legislación (Reglamento de la Federación Mexicana de Fútbol )
- Normas de la Federación Mexicana de fútbol, códigos de practica y lineamientos de las asociaciones de fútbol.
- Especificaciones de los clientes internos y externos

### **Mantener actualizadas las referencias en el lugar de trabajo**

Identificar e instalar las referencias en el lugar de trabajo es una tarea que se realiza una sola vez. Será preciso asegurarse que los aspectos clave, como el reglamento de la Federación Mexicana de Fútbol, se mantenga actualizado.

### **Importancia y ubicación**

ISO 9000 requerirá que la dirección de formación pueda dar la importancia y ubicación a todas las referencias en el lugar de trabajo. Este requisito es el corazón práctico de la materia, ya que si no se cumple con él, quizás se sepa lo que se tiene, pero es seguro que no se podrá hallarlo.

La manera más sencilla de cumplir con este requerimiento, y en verdad la forma más lógica de organizar el material de las referencias en el lugar de trabajo, es desarrollar un sistema de biblioteca. Es una disciplina.

### **Crear una guía para las referencias en el lugar de trabajo.**

La tercera parte del manual de administración de la calidad funciona como una guía para cualquier sistema de biblioteca con que se cuente, ya sea un armario y un índice de tarjetas, o una compleja aplicación de computadora. Esta sección del manual de administración de la calidad podría contener:

- Los objetivos de organización de las referencias en el lugar de trabajo
- Los tipos de materiales e información comprometidos
- Información sobre la forma de tener acceso a los materiales
- Copias de las referencias en el lugar de trabajo, en donde sea apropiado

### **Objetivos de organización de las referencias en el lugar de trabajo**

En esta sección será posible presentar la forma en que el material de referencia que se posee apoya la administración de la calidad de las operaciones clave de la dirección de procesos de formación de las divisiones menores.

### **Tipos de materiales e información que incluye**

Aquí es preciso establecer las categorías de los materiales de referencia con que se cuenta, como formatos manuales, revistas especializadas de fútbol, etcétera.

### **Como obtener acceso a los materiales**

Se debería explicar aquí el sistema para acceder a los materiales. No es preciso proporcionar todos los detalles de funcionamiento del sistema; solo una visión general, que guíara a los usuarios potenciales en la dirección adecuada.

### **Copias de los materiales de referencia, donde sea apropiado**

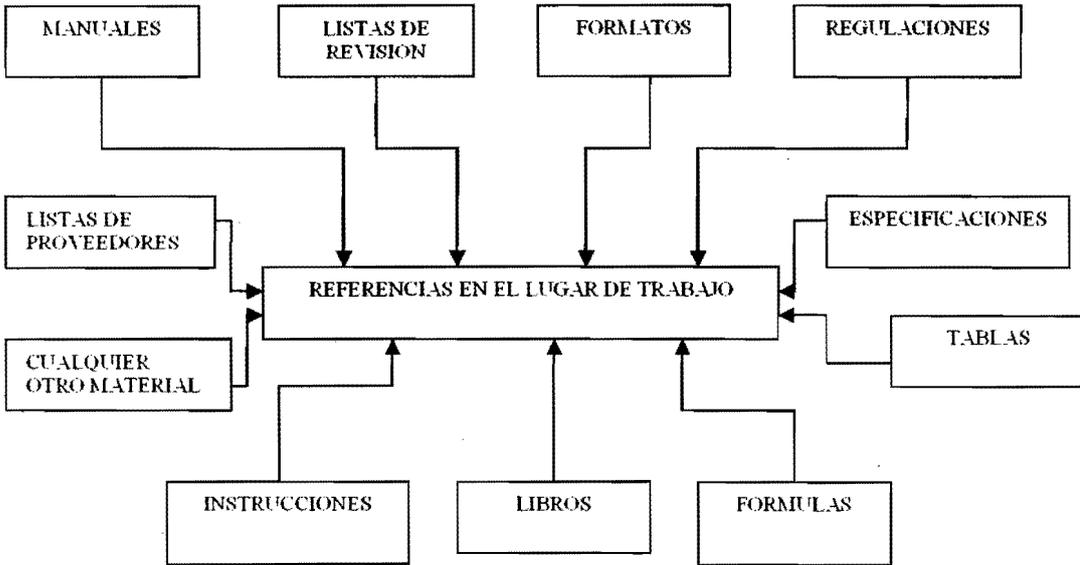
Podrá ser apropiado en algunos casos incluir ejemplos reales de los formatos o de otros documentos breves de referencia como instrucciones o el propio manual. Esto podrá ayudar al usuario a definir el material de referencia necesario y como utilizarlo. Sin embargo, esta idea debe utilizarse con prudencia. El manual de administración de la calidad no es el sitio para reunir grandes cantidades de referencias en el lugar de trabajo.

Lo que esta sección hará será dirigir a los usuarios a materiales que protegerán y aumentaran la competencia en los papeles que desarrollan. Para quienquiera que este involucrado en las actividades centrales de formación, las referencias en el lugar de trabajo serán quizás la parte mas importante y útil del manual.

**Relación entre las referencias en el lugar de trabajo y el manual de procedimientos de calidad.**

Por ultimo, recordar que el manual de procedimientos de calidad debe referirse a las referencias en el lugar de trabajo cada vez que formen parte de los procedimientos. Será preciso verificar con cuidado las dos partes del manual para asegurarse que corresponden.

Toda la información sobre referencias en el lugar de trabajo se resume en la figura



**Figura 11 Información para las referencias en el lugar de trabajo**

## **CONCLUSIONES**

A lo largo de este estudio se han desarrollado y mezclado convenientemente las diferentes técnicas administrativas de análisis de sistemas u organizaciones, con la finalidad de incorporar la mayor cantidad posible de información; que sirviera para la estructuración de este proyecto de análisis, diseño e implementación de un sistema de administración de la calidad para la dirección de los procesos de formación de las divisiones menores del Club de fútbol soccer profesional Correcaminos de la Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Se han desarrollado diversos tópicos relacionados con el rol de la calidad total que pudieran ayudar al logro de la competitividad del Club. Es indudable el hecho de que, en la actualidad, las empresas serán exitosas solo si incorporan a su cultura organizacional, políticas, objetivos y metas de calidad.

La creación de la cultura organizacional propicia para el logro de la competitividad se podrá concretar mediante la implantación del sistema administrativo propuesto que asegure en forma práctica (mediante un conjunto de procesos). La planeación, control, y mejoramiento operativo orientado hacia el cumplimiento de la misión para la satisfacción de los grupos de interés e influencia del Club Correcaminos de la Universidad Autónoma de Tamaulipas.

## **ANALISIS COSTO – BENEFICIO**

El análisis Costo – Beneficio permitirá definir la factibilidad de la implementación del sistema de administración de la calidad para la dirección de los procesos de formación de las divisiones menores del Club Correcaminos UAT.

### **Objetivo**

La técnica del análisis de costo – beneficio tendrá como objetivo fundamental proporcionar una medida de los costos en que se incurrirá en la implementación del sistema, y a su vez comparar dichos costos con los beneficios.

### **Utilidad**

La utilidad de la presente técnica será la siguiente:

- Valorar la necesidad y oportunidad de acometer la implementación del sistema de administración de la calidad para la dirección de las divisiones menores
- Para estimar adecuadamente los recursos económicos necesarios en el plazo de la implementación del sistema.

### **Producir estimaciones de costos – beneficios**

Lo primero que realizaremos es elaborar dos tipos de listas, la primera con la valoración económica o costo de implementación del proyecto (construcción) requerida para implementar el sistema y la segunda el costo de operación del sistema instalado con los beneficios que traerá consigo el nuevo sistema de administración de la calidad para la dirección de los procesos de formación de las divisiones menores.

Antes de redactar la segunda lista será necesario tener presente que los costos son tangibles, es decir se podrán medir en este momento en alguna unidad económica, mientras que los beneficios pueden ser tangibles y no tangibles, es decir pueden darse en forma objetiva o subjetiva.

La primera lista (requerimientos para implementar el sistema) deberá estar integrada por los requerimientos necesarios para implementar el sistema, es decir, el valor que tenga cada uno. De esta forma la alta administración del Club Correcaminos UAT obtendrá información detallada de cómo se distribuirán sus recursos

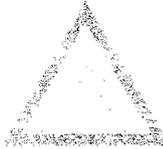
**VALORACIÓN ECONOMICA DEL PROYECTO ( CONSTRUCCIÓN ) DE  
 IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD  
 PARA LA DIRECCIÓN DE PROCESOS DE FORMACIÓN DE LAS  
 DIVISIONES MENORES DEL CLUB DE FÚTBOL PROFESIONAL  
 CORRECAMINOS UAT**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ESTIMACIÓN DEL COSTO DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA \$</b>	<b>INFORMACIÓN</b>
<b>VALORACIÓN ECONOMICA:</b>  <b>COSTO DE IMPLEMENTAR (CONSTRUCCIÓN)</b>  <b>COSTO DE TERRENO</b> 0.00 <b>COSTO DE EDIFICIO</b> 0.00 <b>COSTO DE MANO DE OBRA</b> 0.00 <b>COSTO DE EQUIPO</b> 0.00 <b>COSTO DE MATERIALES</b> 0.00		<p>Dentro de su infraestructura d Club Correcaminos tiene un Centro de Formación, que cuenta con canchas deportivas, oficinas administrativas, dormitorios, gimnasio, alberca, comedor, estacionamiento, personal de mantenimiento. Por lo tanto no se requeriría una inversión en construir una planta productiva de formación de jugadores puesto que ya se cuenta con los requerimientos necesarios</p>

<b>COSTO MENSUAL DEL PERSONAL                  ESPECIALIZADO QUE SE                  INTEGRARÍA PARA OPERAR EL                  SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE                  CALIDAD.</b>	
--	--

<b>COORDINADOR TECNICO DE CALIDAD</b>	<b>15,000.00/MES</b>
<b>DIRECTOR GENERAL DE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN DE LAS DIVISIONES MENORES</b>	<b>10,000.00/MES</b>
<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVA DEL DIRECTOR DE PROCESOS DE FORMACIÓN</b>	<b>10,000.00/MES</b>
<b>METODÓLOGO DEPORTIVO</b>	<b>8,000.00/ MES</b>
<b>COORDINADOR DE LIGA DE FÚTBOL COPA UAT, Y PERSONAL QUE LABORA.</b>	<b>YA ESTAN INTEGRADOS</b>
<b>COORDINADOR DE FUERZAS BÁSICAS</b>	<b>8,000.00/ MES</b>
<b>ENTRENADOR SUB-13</b>	<b>5,000.00/ MES</b>
<b>ENTRENADOR SUB-14</b>	<b>5,000.00/ MES</b>
<b>ENTRENADOR SUB-15</b>	<b>5,000.00/ MES</b>
<b>CUERPO TECNICO DEL EQUIPO DE LA TERCERA DIVISIÓN PROFESIONAL</b>	<b>YA ESTAN INTEGRADOS</b>
<b>CUERPO TECNICO DEL EQUIPO DE LA SEGUNDA DIVISIÓN PROFESIONAL</b>	<b>YA ESTAN INTEGRADOS</b>
<b>COORDINADOR DEL GRUPO DE ALTO RENDIMIENTO</b>	<b>8,000.00/ MES</b>

<b>COSTO TOTAL MENSUAL DEL PERSONAL QUE SE TENDRÍA QUE INTEGRAR A LA NOMINA PARA OPERAR EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD DE LA DIRECCIÓN DE PROCESOS DE FORMACIÓN</b>	<b>\$ 74,000.00 MENSUALES</b>
---	-------------------------------



**GRUPO ALTO  
RENDIMIENTO**



**EQUIPO DE LA 2ª DIVISIÓN  
PROFESIONAL**

**EQUIPO DE LA 3ª DIVISIÓN PROFESIONAL**

**GRUPOS DE TALENTOS FUERZAS BÁSICAS  
LIGA JUVENIL PREMIER DE FUERZAS BÁSICAS**

**ESCUELAS DE FÚTBOL  
LIGA DE FÚTBOL INFANTIL Y JUVENIL COPA UAT**

**PIRAMIDE DEL DESARROLLO DEPORTIVO EN EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE LA CALIDAD EN LA DIRECCION DE PROCESOS DE FORMACIÓN DE LAS DIVISIONES MENORES DEL CLUB CORRECAMINOS UAT.**

**PLANIFICACION DE AÑOS PASANDO POR LOS DIFERENTES SUBPROCESOS Y COMPLETAR EL PROCESO; PARA ESTAR EN POSIBILIDADES DE DEBUTAR EN 1ª DIVISIÓN.**

**1er- SUBPROCESO ESCUELAS DE FÚTBOL LIGA DE FÚTBOL INFANTIL Y JUVENIL COPA UNIVERSIDAD.**

CATEGORIA CRACKS = REQUIERE DE 13 A 15 AÑOS  
DE FORMACIÓN  
(EDAD DE LA CATEGORIA 5 Y 6 AÑOS)

CATEGORIA BIBERONES = REQUIERE DE 11 A 13 AÑOS  
DE FORMACIÓN  
(EDAD DE LA CATEGORIA 7 Y 8 AÑOS)

CATEGORIA DIENTES DE LECHE = REQUIERE DE 9 A 11 AÑOS  
DE FORMACIÓN  
(EDAD DE LA CATEGORIA 9 Y 10 AÑOS)

CATEGORIA BIP-BIPS = REQUIERE DE 7 A 9 AÑOS  
DE FORMACIÓN  
(EDAD DE LA CATEGORIA 11 Y 12 AÑOS)

**2 do SUBPROCESO DE FORMACIÓN. GRUPO DE FUERZAS BÁSICAS. LIGA JUVENIL PREMIER**

CATEGORIA SUB-13-14 = REQUIERE DE 5 A 7 AÑOS  
DE FORMACIÓN  
(EDAD DE LA CATEGORIA 13 Y 14 AÑOS)

CATEGORIA SUB-15 =REQUIERE DE 3 A 5 AÑOS  
DE FORMACIÓN  
(EDAD DE LA CATEGORIA 15 Y 16 años)

**3 Er. SUBPROCESO DE FORMACIÓN EQUIPO DE LA 3ª DIVISIÓN PROFESIONAL.**

EDAD DE PARTICIPACION 16 años = REQUIERE DE 2 A 4  
AÑOS  
DE FORMACIÓN

**4to. SUBPROCESO DE FORMACIÓN EQUIPO DE LA SEGUNDA DIVISIÓN PROFESIONAL.**

EDAD DE PARTICIPACION 17-19 años = REQUIERE DE 1 A 3 AÑOS DE FORMACIÓN.

**5to. SUBPROCESO DE FORMACIÓN GRUPO ESPECIAL DE ALTO RENDIMIENTO**

EDAD DE PARTICIPACION 16- 20 años = PUEDE DEBUTAR YA EN PRIMERA DIVISIÓN PROFESIONAL EN CUALQUIER MOMENTO.

**ANALISIS COSTO – BENEFICIO EN EL TIEMPO  
DE IMPLANTAR EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE  
LA CALIDAD A LA DIRECCION DE LOS PROCESOS DE  
FORMACIÓN DE LAS DIVISIONES MENORES DEL  
CLUB CORRECAMINOS DE LA U.A.T.**

AÑOS DE FORMACION	COSTO GRUPAL (95 JUGADORES) A PARTIR DE SELECCIONES DE FUERZAS BÁSICAS 3ª DIV; 2ª DIV, Y GRUPO DE ALTO RENDIMIENTO. SE INCLUYE EL TRABAJO DE ASESORAMIENTO A LAS ESCUELAS DE FÚTBOL DE LA LIGA DE FÚTBOL INFANTIL Y JUVENIL COPA UNIVERSIDAD ( 2400 ALUMNOS)	COSTO UNITARIO C. G. / 95 JUGADORES	BENEFICIO
1 AÑO	\$ 888,000.00	\$ 9,347.00	
2 AÑOS	\$ 1'776,000.00	\$ 18,694.00	
3 AÑOS	\$ 2'664,000.00	\$ 28,042.00	
4 AÑOS	\$ 3,562,000.00	\$ 37,494.00	

5 AÑOS	\$ 4'440,000.00	\$ 46,736.00	
6 AÑOS	\$ 5'328,000.00	\$ 56,084.00	
7 AÑOS	\$ 6,216,000.00	\$ 65,431.00	SE GRADUA EL PRIMER GRUPO QUE CUMPLE CON EL PROCESO COMPLETO DE FORMACIÓN DESDE FUERZAS BÁSICAS HASTA EL PRIMER EQUIPO DE LA 1ª DIVISIÓN A O NACIONAL PROFESIONAL. BAJO EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE LA CALIDAD. LA EDAD DE DEBUT DEL JUGADOR VA A DEPENDER DE SU NIVEL DE RENDIMIENTO Y CALIDAD QUE HAYA LOGRADO ADQUIRIR. CONFORME LOS GRUPOS DE FORMACIÓN VAYAN GRADUANDO TENIENDO MAS AÑOS DE FORMACIÓN

			DESDE LAS ESCUELAS DE FÚTBOL DEL CLUB SE LOGRARA IR PRODUCIENDO JUGADORES DE MAYOR CALIDAD. Y POR LO TANTO EL CLUB ESTARA EN POSIBILIDAD DE OBTENER MAYOR PLUSVALIA POR LA VENTA DE JUGADORES.
--	--	--	--

**NOTA:**

**EN BASE A UNA BUENA PLANIFICACION Y APROVECHANDO EL POTENCIAL DEL NUMERO DE ALUMNOS EN LAS ESCUELAS DE FÚTBOL DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TAMAULIPAS; TODO ESTE PROYECTO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE LA CALIDAD EN LA DIRECCION DE PROCESOS DE FORMACIÓN DE LAS DIVISIONES MENORES DEL CLUB CORRECAMINOS DE LA U.A.T PODRIA SER AUTOFINANCIABLE.**

## **BIBLIOGRAFIA**

Auditoria administrativa. Benjamín Franklin F.

Como entender el Benchmarking. Johon Macdonald y Steve Tanner.  
Panorama Editorial.

Administración en Equipo. Charles Margerison y Dick McCann.  
Colecciones de Management. Tercer Mundo Editores

Como Evaluar la Calidad de su Empresa. Mark Graham Brown. Editorial  
Panorama.

Desarrollo de una cultura de calidad. Humberto Cantú Delgado. Editorial  
Mc Graw Hill

Como Hacer Reingeniería. Raymond L. Manganelli y Mark M. Klein.  
Grupo editorial

Apuntes de Administración para la Calidad Total. Academia de  
Operaciones de la Facultad de Contaduría y Administración. UNAM

El Manual de Administración de la Calidad. Jenny Waller y Derek Allen.  
Editorial Panorama

Apuntes de Administración de Operaciones I. Academia de Operaciones  
de la Facultad de Contaduría y Administración UNAM