



**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
SEDE REGIONAL CAMOAPA
RECINTO MYRIAM ARAGÓN FERNÁNDEZ**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

“Elaboración del plan de mejoras en el control de venta de servicios de la Caballeriza de la UNA Camoapa, en el municipio de Camoapa Boaco, de noviembre del 2019 – febrero 2020”

Autor

Sicri Yeriel Díaz Ortega

Asesor

Msc. Ing. Luis Guillermo Hernández Malueños

**Camoapa, Boaco
Marzo 2020**



Por un Desarrollo Agrario
Integral y Sostenible"

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
SEDE REGIONAL CAMOAPA
RECINTO MYRIAM ARAGÓN FERNÁNDEZ**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

“Elaboración del plan de mejoras en el control de venta de servicios de la Caballeriza de la UNA Camoapa, en el municipio de Camoapa Boaco, de noviembre del 2019 – febrero 2020”

Autor

Sicri Yeriel Díaz Ortega

Asesor

Msc. Ing. Luis Guillermo Hernández Malueños

Presentado a la consideración del honorable comité evaluador como requisito final para optar al título profesional de:

Licenciatura en Administración de Empresas con Mención en Agronegocios

**Camoapa, Boaco
Marzo 2020**

Este trabajo de graduación fue evaluado y aprobado por el honorable comité evaluador designado por el Director de Sede: MSc. Ing. Luis Guillermo Hernández Malueños, como requisito parcial para optar al título profesional de:

Licenciatura en Administración de Empresas con Mención en Agronegocios

Miembros del honorable comité evaluador

MP. Ing. Néstor Javier Espinoza Granados
Presidente

MSc. Lic. Lidia del Carmen Picado
Secretaria

Lic. Dariveth del Socorro García Duarte
Vocal

Lugar y fecha

Camoapa, 20 de marzo de 2020

DEDICATORIA

Primeramente mi gratitud está dirigida a Dios por darme la vida, la fortaleza y entendimiento, ya que nunca me ha abandonado a pesar de las circunstancias de la vida. Él siempre está conmigo dándome una mano amiga. Doy honra y gloria a DIOS por su misericordia, gracias por permitirme llegar a culminar mis estudios superiores dando un paso de firmeza con un pensamiento que siempre tengo presente que dice:

“CON DIOS LO IMPOSIBLE NO EXISTE”

A mis queridos padres Sr. Ananías Díaz Guillen y Sra. Maritza Auxiliadora Ortega Gómez, los que me dieron la vida y me dieron su apoyo, me hicieron la persona que ahora soy, por sus consejos y por la oportunidad que me dieron de culminar mis estudios, por su ayuda económica con la cual no sería posible esta meta en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Para poder realizar este trabajo de la mejor manera posible fue necesario el apoyo de muchas personas a las cuales quiero agradecer:

Agradezco grandemente y primeramente a Dios por permitirme llegar a este punto de mi carrera. Por darme salud y la sabiduría de cada día.

A mis padres por apoyarme en todo el transcurso de mis estudios, dándome ánimo y ayudándome a cumplir mis metas, a mi hermano que siempre me animó a seguir con mis estudios.

A mi asesor MSC. Ing. Luis Guillermo Hernández Malueños quien me orientó y me ayudo con sus conocimientos para la elaboración de este trabajo.

A mis profesores que tuve en todo el ciclo de mis estudios, me ayudaron, me enseñaron y me prepararon para ser una excelente profesional.

Mil gracias a todos y todas las personas que siempre me animaron a seguir adelante y cumplir mi meta.

ÍNDICE DE CONTENIDO

SECCIÓN	PAGINA
DEDICATORIA.	i
AGRADECIMIENTO.	ii
RESUMEN	i
ABSTRACT	ii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. OBJETIVOS	2
2.1 Objetivo general	2
2.2 Objetivo específicos	2
III. MARCO DE REFERENCIA	3
3.1. Plan de mejoras	3
3.1.1 Diagrama causa – efecto (espina de pescado)	3
3.2. Objetivos del plan de mejora	6
3.3. La definición de acciones de mejoras en un área administrativa	8
3.3.1 Metodología para las acciones de mejoras en un área administrativa.	8
3.4. La planificación en los procesos administrativos	9
IV. MATERIALES Y MÉTODOS	11
4.1 Ubicación y fechas del estudio	11
4.2 Diseño de la investigación	12
4.3 Datos evaluados	16
4.3.1 Causas del problema	16
4.3.2 Objetivos del plan de mejoras	16
4.3.3 Acciones de mejoras en el proceso	16
4.3.4 Planificación de mejora	17
4.4 Análisis de datos	17
V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	20
5.1. Causas del problema	20
5.1.1. Afán en el proceso de alquiler	20
5.1.2. Ausencia de personal administrativo en fines de semana	21

5.1.3. Falta de documentos legales que respalden el servicio	21
5.1.4. Asesoría limitada	21
5.1.5. Clientes externos	21
5.1.6. Cultura de control insipiente	22
5.2. Objetivos del plan de mejoras	23
5.3. Acciones de mejoras en el proceso	24
5.3.1. Planificación de mejora	27
VI. CONCLUSIONES	30
VII. RECOMENDACIONES	31
VIII. ANEXOS	32
IX. BIBLIOGRAFIA	44

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURAS	PAGINA
1. Pasos para realización de un plan de mejoras: fuente (Proaño et al., 2017)	9
2. Mapa del Municipio de Camoapa, Boaco. Fuente: Gutiérrez y Flores (2014).	12
3. Valoración de la dificultad de implantación de cada acción.	18
4. Valoración del plazo de implantación de cada acción	18
5. Valoración del impacto de implantación de cada acción	19
6. Diagrama de espina (causa – efecto) del problema de los procesos administrativos en la venta de servicios de caballeriza del Centro de prácticas San Isidro Labrador.	23
7. Componentes del plan de mejoras de los servicios brindados en caballeriza del Centro de práctica San Isidro Labrador de la UNA Sede Regional Camoapa.	29

ÍNDICE DE CUADROS

CUADROS	PAGINA
1. Acciones de mejoras preliminares para los procesos administrativos en la venta de servicios de caballeriza del Centro de prácticas San Isidro Labrador	25
2. Priorización de las acciones de mejora identificadas para los procesos administrativos de la venta de servicios de la caballeriza San Isidro Labrador	26
3. Ajustes de las acciones y su priorización	28

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS	PAGINA
1. FODA- DOFA	32
2. Las acciones derivadas por cada objetivo	34
3. Ajuste de las acciones	37
4. Estructura del plan de mejoras.	38
5. Plan de Mejoras	40

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad la elaboración de un plan de mejoras en los procesos administrativos de la venta de servicios de la caballeriza del centro de práctica San Isidro Labrador de la UNA Sede Regional Camoapa. Para la elaboración del plan de mejora se utilizó la investigación no experimental del tipo descriptiva, siguiendo la metodología sugerida por ANECA (s.f.) que sugiere la identificación del problema, las causas del mismo, la definición de los objetivos, la priorización de las acciones de mejora y la estructuración del plan de mejoras. El problema identificado considera la falta de aplicación de las normas de control interno en la venta de servicios; siendo las principales causas: el afán en el proceso de alquiler, la ausencia del personal administrativo, falta de documentos legales que respalden el servicio, asesoría limitada, clientes externos, cultura de control insipiente. En base a éstas, se definieron los objetivos que consistieron en la definición de una ruta para la obtención de los servicios brindados, la elaboración de un manual de normas y procedimientos administrativos financieros y la ejecución apropiada de los procesos administrativos de la venta de servicio. Luego se definieron las acciones consistentes en la determinación de los pasos para la obtención de servicios, estructuración de la ruta de gestión de servicios, elaboración de la primera aproximación del manual de normas y procedimientos, capacitación del personal involucrado y validación del manual. De dichas acciones se derivó el plan de mejoras que se ejecutara en un tiempo de ocho meses con tres responsables, doce tareas, seis acciones y tres objetivos.

Plan de mejoras, elaboración, acciones, clientes.

ABSTRACT

The purpose of this research is to prepare a plan for improvements in the administrative processes of the sale of services of the stable of the San Isidro Labrador practice center of the UNA Camoapa Regional Headquarters. For the elaboration of the improvement plan, non-experimental research of the descriptive type was used, following the methodology suggested by ANECA (sf) that suggests the identification of the problem, its causes, the definition of the objectives, the prioritization of the actions of improvement and structuring of the improvement plan. The problem identified considers the lack of application of internal control standards in the sale of services; being the main causes: the eagerness in the rental process, the absence of administrative staff, lack of legal documents that support the service, limited advice, external clients, culture of insipient control. Based on these, the objectives were defined, which consisted of defining a route for obtaining the services provided, the preparation of a manual of financial administrative rules and procedures and the proper execution of the administrative processes of the sale of service. Then the actions consisting in determining the steps for obtaining services, structuring the service management route, preparing the first approximation of the rules and procedures manual, training of the personnel involved and validating the manual were defined. These actions resulted in the improvement plan that will be executed in an eight-month period with three managers, twelve tasks, six actions and three objectives.

Improvement plan, elaboration, actions, clients

I. INTRODUCCIÓN

El plan de mejoras se constituye con el objetivo del proceso de mejora continua. Por lo tanto, en una de las principales fases a desarrollar dentro del mismo. La elaboración de dicho plan requiere el respaldo y la implicación de todo el personal de la administración que, de una u otra forma, tengan relación con la unidad.

El plan de mejoras integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la administración, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas.

La excelencia de una organización viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. La mejora se produce cuando dicha organización aprende de sí misma, y de otras, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan.

La UNA Camoapa, dentro de sus áreas prácticas tiene una caballeriza que sirve de referencia a los docentes y estudiantes, para la realización de prácticas modulares y de asignaturas. Como una forma de contribuir a la mejora de la operatividad de la misma, se realizó un estudio que permitió definir algunas estrategias de mejora.

Una de las estrategias definidas de dicho estudio fue la elaboración de un plan de mejoras a los procesos administrativos. Por tanto, el presente estudio consiste en elaborar un plan de mejora en los procesos administrativos de la caballeriza San Isidro Labrador de la Universidad Nacional Agraria Sede Regional Camoapa.

El plan elaborado permite tener de una manera organizada, priorizada y planificada las acciones de mejora. Su implantación y seguimiento debe ir orientado a aumentar la calidad de servicio para que sea claramente percibida por su destinatario final.

II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

- Elaboración del plan de mejoras en el control de venta de servicios de la Caballeriza de la UNA Camoapa, en el municipio de Camoapa Boaco, de noviembre del 2019 – febrero 2020

2.2 Objetivo específicos

- Detectar las principales causas del problema en el proceso administrativo de la caballeriza en el Centro de Practicas San Isidro Labrador.
- Formular los objetivos del plan de mejoras en el proceso administrativo de la caballeriza del Centro de práctica San Isidro Labrador
- Definir las acciones de mejoras en el proceso administrativo de la caballeriza del Centro de prácticas San Isidro Labrador.
- Realizar la planificación de mejora en los procesos administrativos de la caballeriza del Centro de prácticas San Isidro Labrador.

III. MARCO DE REFERENCIA

3.1. Plan de mejoras

Hablando sobre el plan de mejoras, (ANECA (s.f.) afirma que “la excelencia de una organización se da por su capacidad de crecer en la mejora continua de cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria, Se produce cuando dicha organización aprende de sí misma y de otras” (p.3).

Al referirse al plan de mejoras, se puede decir que:

El plan de mejora es un proceso que se utiliza para alcanzar la calidad total y la excelencia de las organizaciones de manera progresiva, para así obtener resultados eficientes y eficaces. El punto clave del plan de mejora es conseguir una relación entre los procesos y el personal generando una sinergia que contribuyan al progreso constante. (Proaño, 2017, P.3)

El plan de mejoras integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas. (ANECA, s.f, p.4).

3.1.1 Diagrama causa – efecto (espina de pescado)

Referente al diagrama de causa-efecto, Universidad Vigo (s.f.) sostiene que “es una herramienta de análisis que nos permite obtener un cuadro, detallado y de fácil visualización, de las diversas causas que pueden originar un determinado efecto o problema” (p.1).

La Sociedad Latinoamericana para la Calidad (2010) afirma que un diagrama de Causa y Efecto “es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir

a un problema (efecto). Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos” (p1).

La Universidad de Vigo (s.f.) indica que “el diagrama causa-efecto es conocido también con el nombre de su creador, el profesor japonés Kaoru Ishikawa (diagrama de Ishikawa), o como el diagrama de espina de pescado” (p1).

El mismo autor “asegura que debe quedar claro que el diagrama causa-efecto no es una herramienta para resolver un problema, sino únicamente explicarlo. Es analizar sus causas previo a su corrección” (p1).

Referente a las causas, Austria (2014) sugiere que “las causas que se identifiquen se ubiquen en las espinas del pescado. Si las causas son de diferentes ámbitos (político, económico, social, cultural) se pueden ubicar en nuevas espinas” (p.7).

Según Proaño et al. (2017), considera que “para cumplir con el análisis de las principales causas que provocan problemas en el tiempo, se recomienda tener en consideración los siguientes puntos” (p7):

- Identificar el área y procesos a ser mejorados, y para lo cual se debe ser priorizada en función de su importancia, en relación a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.
- Analizar el impacto que tiene el proceso en el área, para alcanzar los objetivos estratégicos planteados por la empresa.
- Describir las causas y efectos negativos de la problemática, apoyándose con diversas herramientas y técnicas de análisis como:
 - Diagrama Causa- efecto (Espina de pescado).
 - FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas)
 - Árbol del problema o Diagrama del árbol
 - Los 5 ¿Por qué?
 - AMFE (Análisis de Modo y Efecto de Falla).

Utilización del diagrama causa – efecto

En cuanto a la utilización del diagrama causa-efecto se puede referir que:

El diagrama de causas y efectos es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico. La naturaleza grafica del diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas finalmente, aumenta la probabilidad de identificar las causas principales. El diagrama de causa y efecto se debe utilizar cuando se pueda contestar sí a las preguntas: ¿es necesario identificar las causas principales de un problema? y ¿existen ideas y/u opiniones sobre las causas de un problema? (Sociedad Latinoamericana para la Calidad, 2010, p.1).

El mismo autor sugiere utilizar el diagrama causa – efecto considerando los siguientes pasos:

- Identificar el problema. El problema (el efecto generalmente está en la forma de una característica de calidad) es algo que queremos mejorar o controlar. El problema deberá ser específico y concreto: incumpliendo con las citas para instalación, cantidades inexacta en la facturación, errores técnicos en las cuentas de proveedores, errores de proveedores. Esto causara que el número de elementos en el Diagrama sea muy alto (consultar la ilustración).
- Registra la frase que resume el problema. Escribir el problema identificado en la parte externa derecha del papel y dejar el espacio para el resto del diagrama hacia a la izquierda. Dibujar una caja alrededor de la frase que identifica el problema (algo que se domina algunas veces como la cabeza del pescado).
- Dibujar y marcar las espinas principales. Las principales representa el input principal/ categorías o recursos o factores causales. No existen reglas sobre que categorías o causas debe utilizar, pero la más comunes utilizadas por los equipos son los

materiales, métodos, maquinas, personas, y/o el medio. Dibujar una caja alrededor de cada título. El título de un grupo para su Diagrama de Causa y Efecto puede ser diferente a los títulos tradicionales; esta flexibilidad es apropiada y se invita a considerarla.

- Realizar una lluvia de ideas de las causas del problema. Este es el paso más importante en la construcción de un Diagrama Causa y Efecto. Las ideas generadas en este paso guiarán la selección de las causas de raíz. Es importante que solamente causas, y no soluciones del problema sean identificadas. Para asegurar que su equipo está al nivel apropiado de profundidad, se deberá hacer continuamente la pregunta ¿Por qué? para cada una de las causas inicialmente mencionadas. Si surge una idea que ajuste mejor en otra categoría, no discuta la categoría, simplemente escriba la idea. El propósito de la herramienta es estimular las ideas, no desarrollar una lista que está perfectamente clasificada.
- Identificar los candidatos para la “causas más probables”. Las causas seleccionadas por el equipo son opiniones y deben ser verificadas con más datos. Todas las causas en el Diagrama no necesariamente están relacionadas de cerca con el problema; el equipo debe reducir su análisis a las causas más probables. Encerrar en un círculo las causa (s) más probables seleccionadas por el equipo o marcarla con un asterisco.
- Cuando las ideas ya no pueden ser identificadas, se deberá analizar más a fondo el Diagrama para identificar métodos adicionales para la recolección de datos.

3.2. Objetivos del plan de mejora

En referencia a los objetivos del plan de mejoras, se puede considerar que:

Los objetivos son declaraciones generales que describen la dirección, el tamaño, el campo de acciones y el estilo deseado para la organización en el largo plazo en ellos se ven reflejados los valores y aspiraciones de los directivos, basado en su evaluación del ambiente así como la capacidad de la organización. (SUAYED 2006, P.8).

Estos deben ser apropiados y adecuados; deben ser planteados de tal forma que permitan conocer exactamente a dónde se quiere llegar, de lo contrario, pueden frenar el éxito de la administración. Son importantes guías de acción para la toma de decisiones, eficiencia organizacional y evaluación del desempeño; y fundamentales en todos los niveles de la organización. Además, mantienen unidos los planes y determinan la eficacia de la actividad, al compararla con la finalidad o meta a la que se pretende llegar (SUAYED, 2006, P.8)

Los objetivos del plan de mejoras indican que:

Una vez se han identificado las principales áreas de mejora y se conocen las causas del problema, se han de formular los objetivos y fijar el período de tiempo para su consecución. Por lo tanto, al redactarlos se debe tener en cuenta que han de:

- Expresar de manera inequívoca el resultado que se pretende lograr
- Ser concretos
- Estar redactados con claridad.

Así mismo deben cumplir las siguientes características (ANECA, s.f, p.6):

- Ser realistas: posibilidad de cumplimiento
- Acotados: en tiempo y grado de cumplimiento
- Flexibles: susceptibles de modificación ante contingencias no previstas sin apartarse del enfoque inicial
- Comprensibles: cualquier agente implicado debe poder entender qué es lo que se pretende conseguir
- Obligatorios: existir voluntad de alcanzarlos, haciendo lo necesario para su consecución.

3.3. La definición de acciones de mejoras en un área administrativa

En cuanto a las acciones de mejoras en el área administrativas (ANECA, s.f.) considera que “las mejoras se producen cuando dicha organización aprende de sí misma, y de otras, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan”. (p.3)

Al considerar las acciones de mejoras en el área administrativa, se puede referir que:

El paso siguiente será seleccionar las posibles alternativas de mejora para, posteriormente, priorizar las más adecuadas. Se propone la utilización de una serie de técnicas (tormenta de ideas, técnica del grupo nominal, etcétera) que facilitarán la determinación de las acciones de mejora a llevar a cabo para superar las debilidades. Se trata de disponer de un listado de las principales actuaciones que deberán realizarse para cumplir los objetivos prefijados. (ANECA, s.f.(p.7).

Se considera que el plan de mejora es un proceso que se utiliza para alcanzar la calidad total y la excelencia de las organizaciones de manera progresiva, para así obtener resultados eficientes y eficaces. El punto clave del plan de mejora es conseguir una relación entre los procesos y el personal generando una sinergia que contribuyan al progreso constante.(Proaño et al, 2017, p.3)

3.3.1 Metodología para las acciones de mejoras en un área administrativa.

Al referirse a la metodología para las acciones de mejoras en un área administrativa se puede decir que:

Consiste en el análisis de las áreas a mejorar, definiendo los problemas a solucionar, y en función de estos estructurar un plan de acción, que esté formado por objetivos, actividades, responsables e indicadores de gestión que

permita evaluar constantemente, este proceso debe ser alcanzable en un periodo determinado. (Proaño et al., 2017, p.4). El Plan de mejora deberá seguir los pasos referidos en la figura 1.



Figura 1. Pasos para realización de un plan de mejoras: fuente (Proaño et al., 2017)

3.4. La planificación en los procesos administrativos

Al referirse a la planificación se puede decir que:

La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planificación determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden debe hacerse. (Bernal, 2012, p.2).

Sobre la planificación en los procesos administrativos se puede indicar lo expuesto por Peris (s.f.) dice que “la manera genérica, es habitual concebir la planificación como una actividad humana orientada a organizar anticipadamente la acción para alcanzar una serie de objetivos previstos de antemano, y haciendo un uso adecuado de los recursos disponibles” (p.8).

De la planificación de los procesos administrativos se puede referir que el listado obtenido:

Es el resultado del ejercicio realizado, sin haber aplicado ningún orden de prioridad. Sin embargo, algunas restricciones inherentes a las acciones elegidas pueden condicionar su puesta en marcha, o aconsejar postergación o exclusión del plan de mejoras. Es, por lo tanto, imprescindible conocer el conjunto de restricciones que condicionan su viabilidad. Establecer el mejor orden de prioridad no es tan sencillo como proponer, en primer lugar, la realización de aquellas acciones asociadas a los factores más urgentes, sino que se deben tener en cuenta otros criterios en la decisión. Entre los principales podemos encontrar: dificultad de la implementación, plazo de implementación e impacto en la organización. (ANECA, s.f, p.7).

Se puede decir que el objeto de una buena planificación básicamente es “eliminar el comportamiento de forma reactiva que tienen las personas que van tomando decisiones a medida que los problemas o necesidades van apareciendo y se desvían de los objetivos previamente fijados o establecidos, generando un caos en su organización” (Nogueron et al. s.f, p.3).

Asimismo, se puede decir que:

La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Armijo, 2009, p.5)

IV. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1 Ubicación y fechas del estudio

En cuanto a la ubicación de la presente investigación, se informa que se realizó en:

El Municipio de Camoapa, ubicado al Sureste de Boaco, a 114 km de la capital de Managua. Tiene una altura de aproximada de 500 m.s.n.m. El territorio de Camoapa está ubicado entre las coordenadas 12°23' de latitud Norte y 85°30' de longitud Oeste. La precipitación pluvial alcanza desde los 1,200 hasta los 2,000 mm al año. Su extensión territorial es de 1,483.29 Km². Sus límites: al Norte con el departamento de Matagalpa y Boaco, al Sur con el departamento de Chontales, al Este con la RAAS y al Oeste con el municipio de San Lorenzo y departamento de Boaco. (ENACAL, s.f., citado por Martínez y Mendoza, 2019, p. 3)

ENACAL (s.f.) citado por Martínez y Mendoza (2019) indican que el clima del municipio de Camoapa “es variado, su temperatura promedio anual es de 25.2 grados centígrado, y en algunos periodos logra descender a 23° centígrado. La precipitación pluvial alcanza desde los 2000 milímetros en el año, sobre todo en la parte noroeste del municipio”

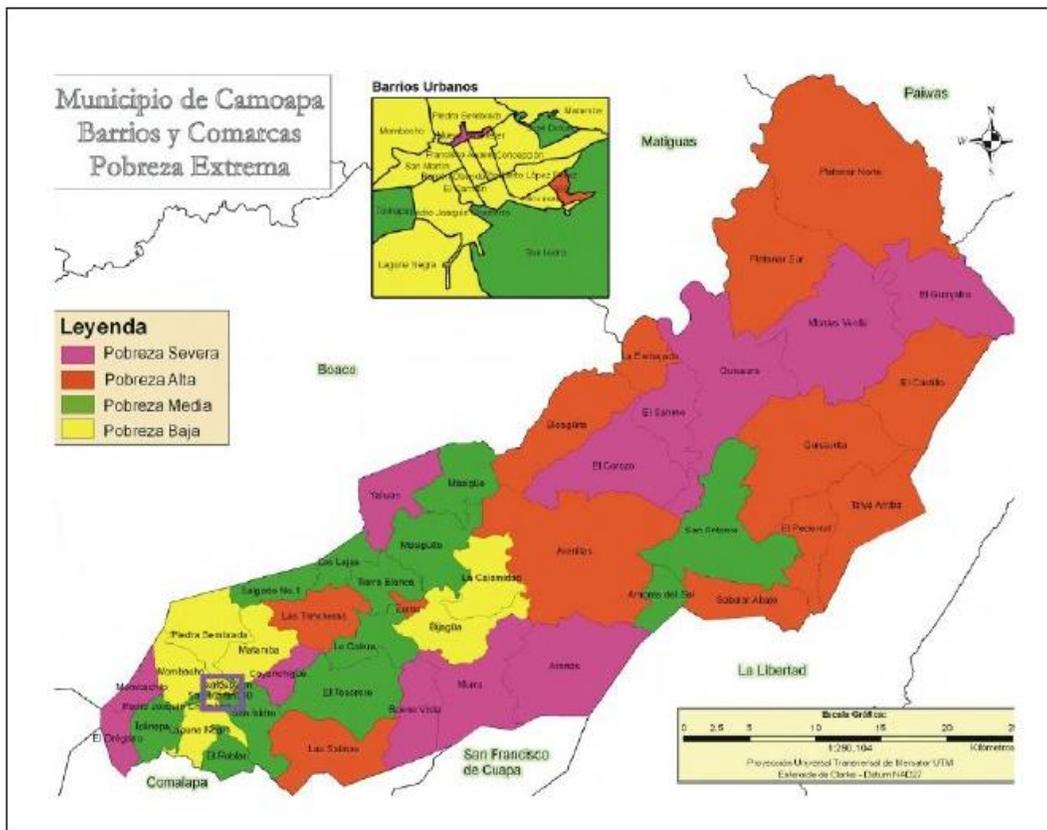


Figura 2. Mapa del Municipio de Camoapa, Boaco. Fuente: Gutiérrez y Flores (2014).

La investigación se desarrolló en el período de noviembre del 2019 a febrero de 2020.

4.2 Diseño de la investigación

Para la elaboración del plan de mejora administrativa se utilizó la investigación no experimental del tipo descriptiva, siguiendo la metodología sugerida por ANECA (s.f.):

- Identificación de las áreas de mejora: se verificó el estado actual del área a mejorar. Para este paso se retomó el resultado emitido por Martínez y Mendoza (2019); considerando las principales fortalezas y debilidades de la caballeriza (Anexo 1). La

clave consistió en la identificación de las áreas de mejora teniendo en cuenta que, para ello, se deben superar las debilidades apoyándose en las principales fortalezas.

- El siguiente paso fue reconocer las causas que originaron el problema. La herramienta metodológica fue el diagrama de espina (causa-efecto) para analizar en mayor profundidad el problema y preparar el camino que permitió definir las acciones de mejora. La Sociedad Latinoamericana para la Calidad (s.f.), sugiere la siguiente secuencia para este paso (misma que fue aplicada al presente estudio):
 - **Identificar el problema:** el problema deberá ser específico y concreto. Esto causara que el número de elementos en el Diagrama sea muy alto.
 - **Registrar la frase que resume el problema:** escribir el problema identificado en la parte extrema derecha del papel y dejar espacio para el resto del diagrama hacia a la izquierda. Dibujar una caja alrededor de la frase que identifique el problema (algo que se denomina algunas veces como la cabeza del pescado)
 - **Dibujar y marcar las espinas principales:** las espinas principales representan el *input principal*/ categorías de recursos o factores causales. Se dibujará una caja alrededor de cada título”.
 - **Realizar una lluvia de ideas de las causas del problema:** este será el paso más importante en la construcción del Diagrama de causas y efectos. Las ideas generadas en este paso guiarán la selección de las causas de la raíz. Es impórtate que solamente causas, y no soluciones del problema sean identificadas. Para ello, se deberá hacer continuamente la pregunta Por Qué para cada una de las causas iniciales mencionadas.
 - **Identificar los candidatos para la causa más probables:** las causas seleccionadas serán opiniones y deben ser verificadas con más datos. Todas las causas en el diagrama no necesariamente están relacionadas de cerca con el

problema; se deberá reducir su análisis a las causas más probables. Se encerrará en un círculo las causa (s) más probables seleccionadas.

Los datos correspondientes a causas del problema son cualitativos y fueron generados a través de la herramienta diagrama de espina (causa – efecto) seleccionando las causas más probables vinculadas al problema.

- Una vez identificada las principales áreas de mejora se conoció las causas del problema, se formularon los objetivos y se fijó el período de tiempo para su consecución. Por lo tanto, al redactarlos se tuvo en cuenta que han de expresar de manera inequívoca el resultado que se pretende lograr, ser concretos y estar redactados con claridad, (ANECA, s.f, p.6).

En el caso de los objetivos también son considerados datos cualitativos y estos cumplieron las siguientes características: (ANECA, s.f, p.7).

- Ser realistas: posibilidad de cumplimiento
 - Acotados: en tiempo y grado de cumplimiento
 - Flexibles: susceptibles de modificación ante contingencias no previstas sin apartarse del enfoque inicial
 - Comprensibles: cualquier agente implicado debe poder entender qué es lo que se pretende conseguir
 - Obligatorios: existir voluntad de alcanzarlos, haciendo lo necesario para su consecución.
- El paso siguiente fuera selección de las posibles alternativas de mejora (acciones) para, posteriormente, priorizar las más adecuadas. Se utilizó la técnica del grupo nominal

sugerida por Huerta (2005) que facilitó la determinación de las acciones de mejora a llevar a cabo para superar las debilidades.

Las actividades desarrolladas para la técnica del grupo nominal fueron (Huerta, 2005, p.2):

- Bienvenida a los participantes y explicación del propósito de la actividad y procedimiento a seguir. Se enfatizó que no hay respuestas correctas o incorrectas. El investigador (moderador) mantuvo una postura neutral.
- Se describió brevemente el área de interés y se propició la generación de diversas ideas. Los participantes pudieron expresar lo primero que se les vino a la mente sobre el tópico en cuestión. Esta actividad duró entre 10 y 15 minutos.
- Se formó un círculo y a cada persona se les preguntó sus ideas, empezando por las positivas. Es importante enfatizar que el objetivo era recopilar las ideas generadas por el grupo, no para discutir las. Se repartieron tarjetitas de 5 X 8 (index cards) para que los participantes expresaran sus ideas. Cada idea expresada por los participantes se escribió en una pizarra a la vista de todos. Las ideas similares entre sí se eliminaron, quedando al final solamente aquellas que expresen ideas diferentes.
- Posteriormente se procedió a la clarificación de ideas, explicando cada punto con una frase breve y directa, evitando las discusiones prolongadas.
- Después de la clarificación, cada persona votó en los temas en cuestión, estableciendo un orden de prioridades, usualmente las cinco prioridades principales, a las cuáles se le estableció un valor de 5 a la de máxima prioridad, 4 a la segunda, 3 a la tercera, y así sucesivamente.

- Para las acciones de mejora se culminó con la priorización de las alternativas a través de valoración ordinal que generó porcentajes en diferentes criterios, como son: dificultad de implantación, plazo de implantación e impacto en la organización.
- Se concluyó la discusión con un agradecimiento y anuncio de la consolidación de la información sería incorporado en el informe final.

Lo anterior permitió la planificación definitiva del área a mejorar.

4.3 Datos evaluados

Las variables medidas para el logro de los objetivos del presente estudio fueron:

4.3.1 Causas del problema

Una vez definido el problema, se procedió a identificar las causas directas e indirectas que lo generan, eliminándose aquellas que están fuera del alcance del proyecto, por ejemplo algunos sucesos externos que pueden estar presentes

4.3.2 Objetivos del plan de mejoras

Documento donde se identifican los aspectos susceptibles de mejora, con el fin de poder establecer soluciones y así elevar los estándares de calidad de la empresa: servicio, instalaciones, personal, etc.

4.3.3 Acciones de mejoras en el proceso

Una acción de mejora puede definirse como aquella medida o conjunto de ellas que se toman con el fin de optimizar los rendimientos de los procesos de la organización en el ámbito oportuno (de calidad, medioambiente, etc.).

4.3.4 Planificación de mejora

La planificación supone trabajar en una misma línea desde el comienzo de un proyecto, ya que se requieren múltiples acciones cuando se organiza cada uno de los proyectos.

4.4 Análisis de datos

Todos los datos obedecen a una metodología cualitativa y su análisis es descriptivo siendo los procedimientos de análisis los siguientes:

- Para la variable causas del problema, se utilizó el diagrama de espina de pescado a través de un taller participativo de generación de ideas para construir la espina de pescado que simplifica las causas del problema determinado.
- Los objetivos del plan de mejoras se derivaron cualitativamente por agrupación de causas del problema en característica similares.
- Las acciones se definieron en base a los siguientes procedimientos:

Definición del orden de prioridad: utilizando escala de valoración numérica máxima y mínima en dependencia de las acciones a priorizar; asimismo considerando los siguientes criterios: (ANECA, p.8)

Dificultad de la implantación: “esta será un factor clave a tener en cuenta, puesto que puede llegar a determinar la consecución, o no, del mismo. Se procederá a priorizarlas de menor a mayor grado de dificultad”.

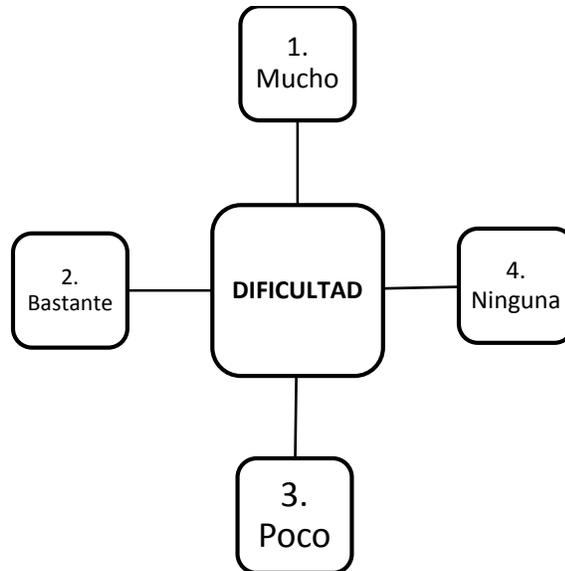


Figura 3. Valoración de la dificultad de implantación de cada acción.

Plazo de implantación: Se tuvo en cuenta que hay acciones de mejora, cuyo alcance está totalmente definido y no suponen un esfuerzo excesivo, con lo que pueden realizarse de forma inmediata o a corto plazo. Por otro lado, existirán acciones que necesiten la realización de trabajos previos o de un mayor tiempo de implantación.

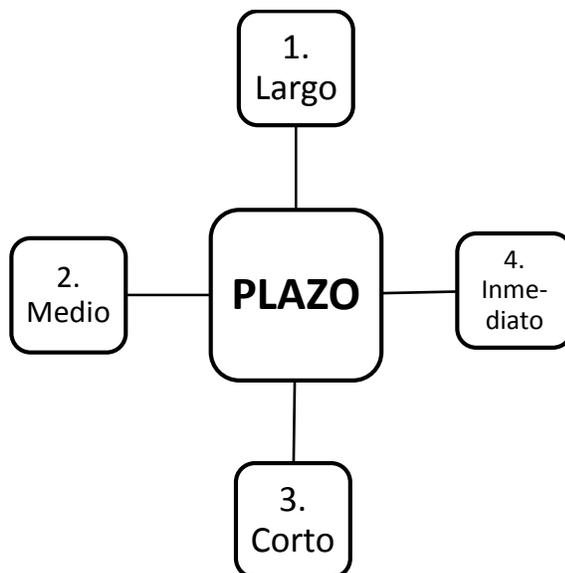


Figura 4. Valoración del plazo de implantación de cada acción

Impacto en la organización: se define como impacto, el resultado de la actuación a implantar, medido a través del grado de mejora conseguido (un cambio radical tiene un impacto mucho mayor que pequeños cambios continuos). Será importante también tener en cuenta el grado de despliegue al que afectará la medida. Si ésta llega a afectar a varias titulaciones su impacto será mayor y la prioridad también deberá serlo.

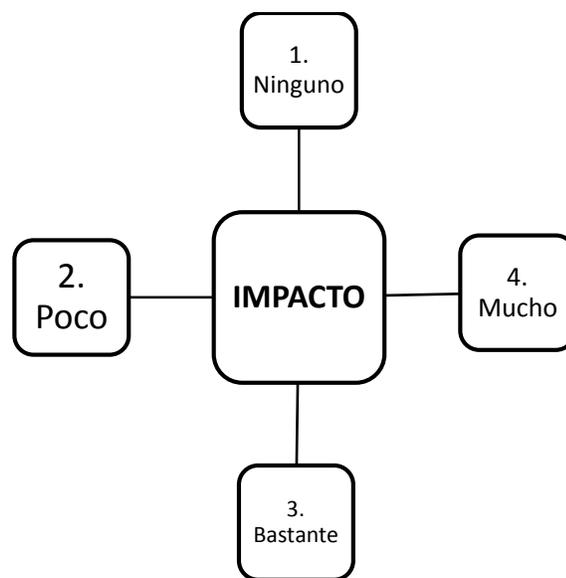


Figura 5. Valoración del impacto de implantación de cada acción

Se utilizó el cuadro referido en el (anexo 1), como herramienta a la hora de establecer la priorización en las acciones de mejora identificadas anteriormente. Una vez establecidas las puntuaciones de cada factor se establecerá la suma de las mismas, lo que servirá de orientación para identificar como prioritarias aquellas que tengan una mayor puntuación total.

- El plan de mejoras se deriva de las variables precedentes estructurando su contenido en un cuadro que indica las acciones, tareas, responsables, tiempos de ejecución, recursos para su ejecución, necesidad de financiación, seguimiento y su responsable (Anexo, 2)

V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Causas del problema

Se puede considerar que “el diagrama causa-efecto es una herramienta de análisis que permite obtener un cuadro, detallado y de fácil visualización, de las diversas causas que pueden originar un determinado efecto o problema” (Universidad de Vigo, s.f, p.1)

Luego de hacer una revisión del análisis FODA - DOFA referido por Martínez y Mendoza (2019), se identificó el siguiente problema:

“Procesos administrativos en la venta de servicio de la caballeriza del Centro de prácticas San Isidro Labrador no se ajustan a las normas de control interno”

En cuanto a las causas del problema (Austria, 2014, P.7) sugiere que “las causas que se identifiquen se ubiquen en las espinas del pescado. Si las causas son de diferentes ámbitos (político, económico, social, cultural) se pueden ubicar en nuevas espinas”.

Por otra parte, un diagrama causa-efecto bien organizado “sirve como vehículo para ayudar a los equipos a tener una concepción común de un problema complejo, con todos sus elementos y relaciones claramente visibles a cualquier nivel de detalle requerido” (Zapata y Villegas, 2006 citado por Romero y Díaz, 2010, p.3).

Se aplicó la metodología diagrama de espina (causa - efecto) generando, a través de lluvia de ideas, las siguientes causas más probables:

5.1.1. Afán en el proceso de alquiler

Los clientes de este servicio, son personas que generalmente se dedican a la ganadería y por lo general hacen sus trámites horas antes de hacer uso del servicio. Ellos por lo general adquieren los servicios por medio del encargado de la caballeriza, obviando los procedimientos administrativos requeridos.

5.1.2. Ausencia de personal administrativo en fines de semana

Las actividades de hipismo, por lo general, se realizan los fines de semana en los diferentes municipios del país y dada la causa anterior, los que solicitan el servicio lo hacen de un momento a otro y muchas veces la solicitud, coincidiendo con la ausencia de personal administrativo en la Universidad. Nuevamente la opción que tienen los clientes es hacer su solicitud con el responsable de la caballeriza el cual recibe el pago en efectivo sin un documento que respalde la venta del servicio.

5.1.3. Falta de documentos legales que respalden el servicio

No se cuenta con un documento legal que responsabilice al cliente por cualquier accidente ocasionado durante el alquiler del equino. El encargado de la caballeriza asume la responsabilidad del cuidado de los equinos alquilados, costo que es incluido por separado del arancel de la Universidad, igual que el transporte. En la Universidad, existe un manual de Normas y procedimientos administrativos financieros para aplicarse en las unidades de producción, pero no contempla la especie equina ni el servicio que en la Sede se brinda (Universidad Nacional Agraria, 2010, p.1)

5.1.4. Asesoría limitada

No existe asesoría legal para mejorar los procesos administrativos de la caballeriza, en el cual se indiquen cuáles serían los pasos a seguir para la adquisición del servicio que esta ofrece. La normativa existente no contiene este tipo de servicios y por ello se requiere construir un documento específico.

5.1.5. Clientes externos

Por lo general los clientes que adquieren este servicio no son personas del mismo municipio donde se brinda el servicio, son clientes que residen en otros departamentos o regiones del

país, otros residen en otros países y vienen de vacaciones o de turismo a las hípicas que se realizan en los diferentes municipios del país.

Estos hacen su solicitud del servicio vía telefónica y por las redes sociales, en los cuales piden hacer sus pagos a la hora de adquirirlo y es recibido por el responsable de la caballeriza, quien es el que se encarga de llevar los equinos al lugar donde lo solicitan los clientes.

5.1.6. Cultura de control insipiente

Por lo general las personas no están acostumbrados a hacer los trámites necesarios para la adquisición de un servicio y por ello recurren a la persona encargada del manejo de los equinos, obviando los procedimientos establecidos en la Institución. “Es un objetivo de la Universidad Nacional Agraria dar continuidad al mejoramiento de los sistemas de control interno, mediante su Gerencia de Administración Financiera” (Universidad Nacional Agraria, 2010, p. 2)

En el diagrama espina de pescado se resumen las causas del problema:

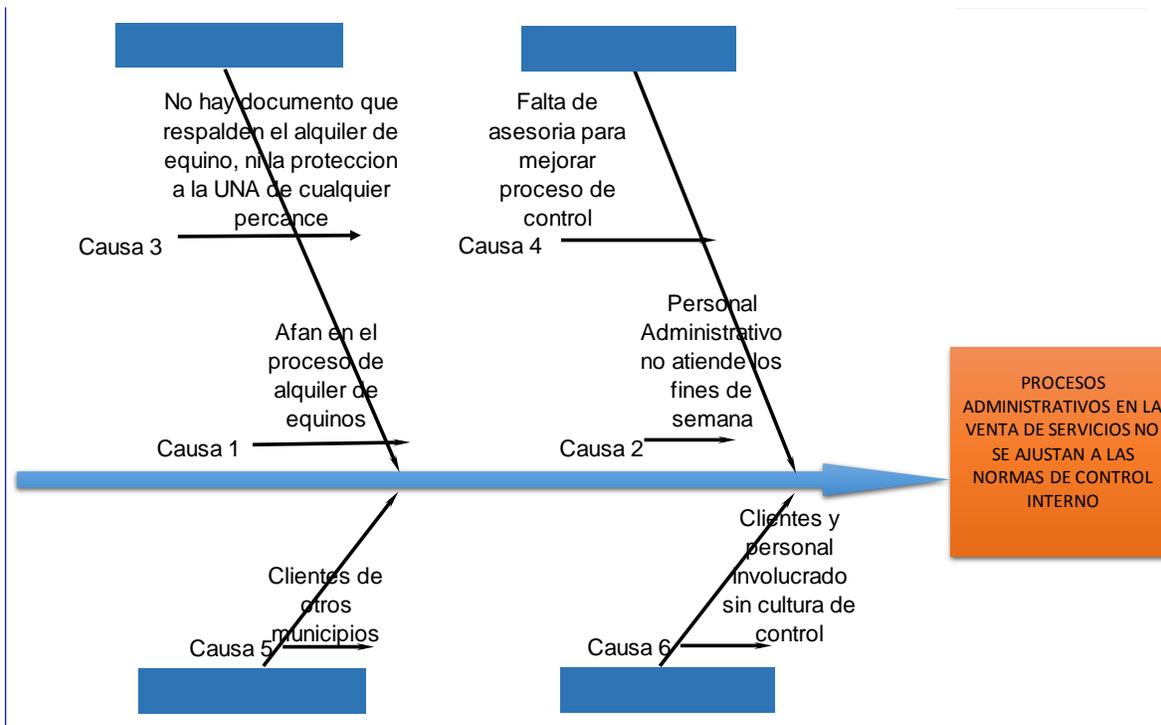


Figura 6. Diagrama de espina (causa – efecto) del problema de los procesos administrativos en la venta de servicios de caballeriza del Centro de prácticas San Isidro Labrador.

5.2. Objetivos del plan de mejoras

De los objetivos podemos decir que:

Son declaraciones generales que describen la dirección, el tamaño, el campo de acciones y el estilo deseado para la organización en el largo plazo en ellos se ven reflejados los valores y aspiraciones de los directivos, basado en su evaluación del ambiente así como la capacidad de la organización. (SUAYED, 2006, P.8)

Al referirnos a los objetivos del plan de mejora se pueden decir:

Que una vez sean identificadas las principales áreas de mejora y se conozcan las causas del problema, se han de formular los objetivos y fijar el período de

tiempo para su consecución. Por lo tanto, al redactarlos se debe tener en cuenta que han de expresar de manera inequívoca el resultado que se pretende lograr, ser concretos y estar redactados con claridad.(ANECA, s.f, p.6)

El análisis de las causas permitió plantear los siguientes objetivos:

Objetivo 1. Definir una ruta para la obtención de los servicios brindados en la caballeriza sin perjuicio de las normas de control interno.

Objetivo 2. Elaborar un manual de normas y procedimientos administrativos financieros para aplicarse en la venta de servicios de la caballeriza.

Objetivo 3. Garantizar la ejecución apropiada de los procesos administrativos de la venta de servicio derivados de la caballeriza

5.3. Acciones de mejoras en el proceso

Sobre el tema de las acciones de mejoras se puede asegurar que “se produce cuando dicha organización aprende de sí misma, y de otras, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan”(ANECA, s.f, P.3)

Al considerar las acciones de mejoras, se puede decir que:

El plan de mejora es un proceso que se utiliza para alcanzar la calidad total y la excelencia de las organizaciones de manera progresiva, para así obtener resultados eficientes y eficaces. El punto clave del plan de mejora es conseguir una relación entre los procesos y el personal generando una sinergia que contribuyan al progreso constante. (Proaño *et. al*, 2017, P.3)

Las acciones preliminares derivadas por cada objetivo fueron las siguientes:

Cuadro 1. Acciones de mejoras preliminares para los procesos administrativos en la venta de servicios de caballeriza del Centro de prácticas San Isidro Labrador

Objetivos	Acciones
<p>Objetivo 1. Definir una ruta para la obtención de los servicios brindados en la caballeriza sin perjuicio de las normas de control interno</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los servicios brindados • Identificar posibles servicios • Determinar los pasos para obtención de servicios • Estructurar la ruta de gestión de servicios
<p>Objetivo 2. Elaborar un manual de normas y procedimientos administrativos financieros para aplicarse en la venta de servicios de la caballeriza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los elementos y estructura del manual • Definir alcance del manual e involucrados • Establecer los procesos y procedimientos • Elaborar primera aproximación del manual
<p>Objetivo 3. Garantizar la ejecución apropiada de los procesos administrativos de la venta de servicio derivados de la caballeriza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar asesoría legal y financiera para mejoras en los procesos administrativos de la venta de servicio derivados de la caballeriza • Capacitar al personal involucrado en los procesos administrativos • Validar el manual de normas y procedimientos • Crear un mecanismo de seguimiento a los procesos administrativos

Fuente: Elaboración propia

De la valoración efectuada (Anexos 1, 2 y 3), a través de la técnica de grupo nominal, con 5 funcionarios vinculados a la caballeriza y a los procesos administrativos de la Universidad Nacional Agraria, se obtuvo la priorización de las acciones que formaron parte del plan de mejoras (Cuadro 2).

Las acciones de mayor priorización tienen que ver con la identificación de los servicios brindados y los que se pueden brindar a futuro. Luego están los que se vinculan a la ruta de gestión de los servicios, la asesoría legal y financiera y, capacitación al personal involucrado en el proceso de venta de servicios. Por último se priorizó las acciones que tienen que ver con la elaboración y validación del manual de procedimientos para la venta de servicios y su seguimiento.

Cuadro 2. Priorización de las acciones de mejora identificadas para los procesos administrativos de la venta de servicios de la caballeriza San Isidro Labrador

N°	ACCIONES DE MEJORAS	PRIORIZACION
1	Identificar los servicios brindados	10
2	Identificar posibles servicios	10
3	Determinar los pasos para la obtención de los servicios	9
4	Estructurar la ruta de gestión de servicio	9
5	Gestionar asesoría legal y financiera para mejoras en los procesos administrativos	9
6	Capacitar a personal involucrado en los procesos administrativos	9
7	Establecer los elementos y estructura del manual	8
8	Definir alcance del manual e involucrados	8
9	Establecer los procesos y procedimientos	8
10	Elaborar primera aproximación del manual	8
11	Validar el manual de normas y procedimientos	8
12	Crear un mecanismo de seguimiento a los procesos administrativos	8

5.3.1. Planificación de mejora

Al referirnos a la planificación se puede decir que:

Es la primera función administrativa, porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planificación determina dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden debe hacerse. (Bernal, 2012, p.2)

El objeto de una buena planificación básicamente es eliminar el comportamiento de forma reactiva que tienen las personas que van tomando decisiones a medida que los problemas o necesidades van apareciendo y se desvían de los objetivos previamente fijados o establecidos, generando un caos en su organización. (Nogueron *et. al*, s.f, P.3)

De la planificación estratégica se dice que:

Es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.(Armijo (2009, p.5)

Al estructurar el plan de mejoras se hizo ajustes a las acciones dado que algunas de ellas fueron consideradas como tareas, quedando definidas 6 acciones referidas en el siguiente cuadro:

Cuadro 3. Ajustes de las acciones y su priorización

Objetivos	Acciones ajustadas	Priorización
Objetivo 1. Definir una ruta para la obtención de los servicios brindados en la caballeriza sin perjuicio de las normas de control interno	• Determinar los pasos para obtención de servicios	9
	• Estructurar la ruta de gestión de servicios	9
Objetivo 2. Elaborar un manual de normas y procedimientos administrativos financieros para aplicarse en la venta de servicios de la caballeriza	• Establecer los elementos y estructura del manual	8
	• Elaborar primera aproximación del manual	8
Objetivo 3. Garantizar la ejecución apropiada de los procesos administrativos de la venta de servicio derivados de la caballeriza	• Capacitar a personal involucrado en los procesos administrativos	9
	• Validar el manual de normas y procedimientos	8

De estas acciones se derivó el plan de mejoras, referido en el Anexo 6, para los procesos administrativos de la venta de servicios de la caballeriza en el centro de prácticas San Isidro Labrador de la UNA - Camoapa. En la figura 7, se describen los principales componentes del plan de mejoras derivado:

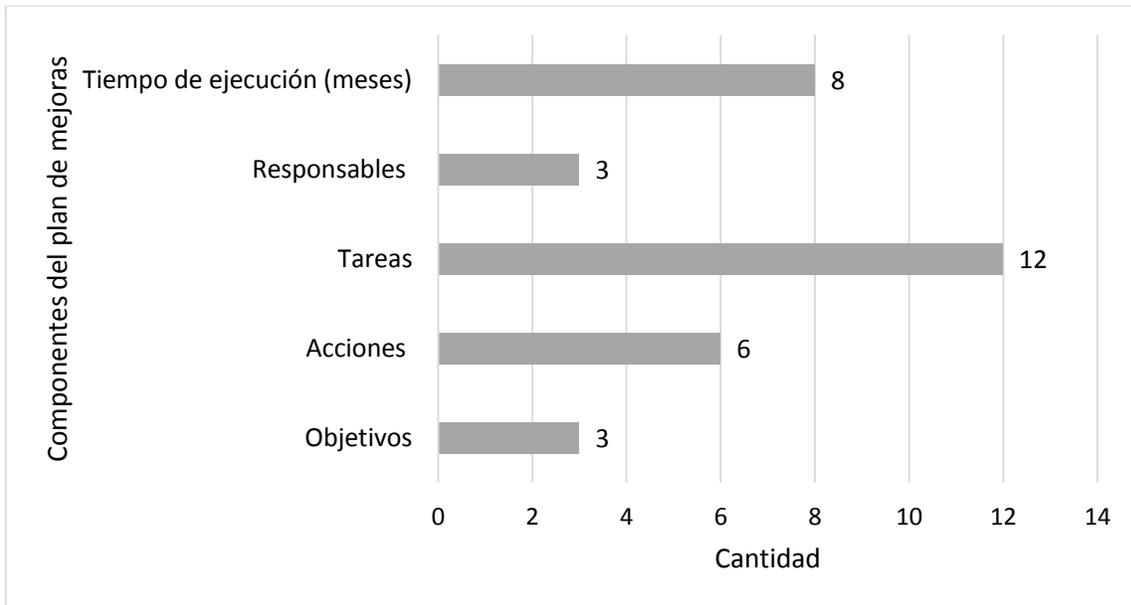


Figura 7. Componentes del plan de mejoras de los servicios brindados en caballeriza del Centro de práctica San Isidro Labrador de la UNA Sede Regional Camoapa.

VI. CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos en la presente investigación y de acuerdo a los instrumentos utilizados, se concluye en lo siguiente:

- Se consideraron las principales causas del problema en el área administrativa, el cual generó una lluvia de ideas, identificando las principales causas que generan el problema; el afán en el proceso de alquiler, la ausencia del personal administrativo, falta de documentos legales que respalden el servicio, asesoría limitada, clientes externos, cultura de control insipiente.
- En base a las causas que se determinaron se redactaron los objetivos del plan de mejoras, en los cuales se definirá una ruta para la obtención de los servicios brindados, la elaboración de un manual de normas y procedimientos administrativos financieros, la ejecución apropiada de los procesos administrativos de la venta de servicio.
- Se realizó una valoración a las causas del problema, quedando definidas 6 acciones consistentes en: determinación de los pasos para la obtención de servicios, estructuración de la ruta de gestión de servicios, elaboración de la primera aproximación del manual de normas y procedimientos, capacitar a personal involucrado en los procesos administrativos y validar el manual.
- De las acciones planteadas se derivó el plan de mejoras para los procesos administrativos de la venta de servicios de la caballeriza, el cual se ejecutara en un tiempo de ocho meses con tres responsables, doce tareas, seis acciones y tres objetivos.

VII. RECOMENDACIONES

El presente estudio deriva las siguientes recomendaciones:

- Las instancias involucradas en el presente plan de mejoras deben disponerse a la ejecución del mismo como parte de su deber en el cumplimiento de las normas de control interno.
- Se debe garantizar el seguimiento oportuno de parte de la dirección de la Sede a fin de garantizar la buena ejecución del plan de mejoras.

VIII. ANEXOS

Anexo 1. FODA- DOFA de la caballeriza del Centro de prácticas San Isidro Labrador

FORTALEZAS	DEBILIDADES
La caballeriza cuenta con terreno suficiente para realizarlas actividades de trabajo	No cuenta con respaldo administrativo para el alquiler de caballos ni de sementales.
Disponibilidad de pozo artesiano	No se cuenta con un documento legal que responsabilice al cliente por cualquier accidente ocasionado durante el alquiler
Ubicación estratégica de la caballeriza	No existe un documento en la clase de equitación que exima al responsable de la caballeriza de algún percance
Cuido especial por trabajadores de la caballeriza en el servicio de cuadra y equino	No cuenta con un programa adecuado de manejo de los desechos
Representantes de la Universidad en la caballeriza con capacidad académica para mejorar procedimientos de manejo y de control	No cuenta con energía eléctrica
Asistencia clínica inmediata	No se ejecuta un plan sanitario en la Caballeriza
Presencia de diferentes razas como insumo para la academia	No cuenta con servicio higiénicos

Anexo 1. Continuación.....

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
La caballeriza está ubicada en zona ganadera	Economía del país
Disponibilidad Profesores y profesionales de la UNA	Enfermedades de los equinos
Vía de acceso en buenas condiciones	Presencia de delincuentes en la zona
Hípicos en el municipio de Camoapa y municipios aledaños	Inestabilidad social del país
Crecimiento del hipismo nacional	
Responsables de la caballeriza miembro de la asociación de ganaderos de Camoapa	

Anexo 2. Las acciones derivadas por cada objetivo

Obj. Definir una ruta para la obtención de los servicios brindados en la caballeriza sin perjuicio de las normas de control interno

Nº	Acciones de mejoras a llevar a cabo	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización
1	Identificar los servicios brindados	4	4	2	10
2	Identificar posibles servicios	4	4	2	10
3	Determinar los pasos para la obtención de los servicios	3	3	3	9
4	Estructurar la ruta de gestión de servicio	2	3	4	9

Anexo 2. Continuación...

Obj. Elabora un manual de normas y procedimiento administrativos financieros para aplicarse en la venta de servicio de la caballeriza					
N°	Acciones de mejoras a llevar a cabo	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización
1	Establecer los elementos y estructura del manual	2	3	3	8
2	Definir alcance del manual e involucrados	2	4	2	8
3	Establecer los procesos y procedimientos	2	3	3	8
4	Elaborar primera aproximación del manual	2	2	4	8

Anexo 2 continuación....

Obj.	Garantizar la ejecución apropiada de los procesos administrativos de la venta de servicios derivados de la caballeriza				
N°	Acciones de mejoras a llevar a cabo	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización
1	Gestionar asesoría legal y financiera para mejoras en los procesos administrativos de la venta de servicios derivados de la caballeriza	2	3	4	9
2	Capacitar a personal involucrado en los procesos administrativos	3	2	4	9
3	Validar el manual de normas y procedimientos	3	1	4	8
4	Crear un mecanismo de seguimiento a los procesos administrativos	2	2	4	8

Anexo 3. Ajuste de las acciones

ACCIONES POR OBJETIVOS	PRIORIZACIÓN
Objetivo 1. Definir una ruta para la obtención de los servicios brindados en la caballeriza sin perjuicio de las normas de control interno	
Determinar los pasos para obtención de servicios	9
Estructurar la ruta de gestión de servicios	9
Objetivo 2. Elaborar un manual de normas y procedimientos administrativos financieros para aplicarse en la venta de servicios de la caballeriza	
Establecer los elementos y estructura del manual	8
Elaborar primera aproximación del manual	8
Objetivo 3. Garantizar la ejecución apropiada de los procesos administrativos de la venta de servicio derivados de la caballeriza	
Capacitar a personal involucrado en los procesos administrativos	9
Validar el manual de normas y procedimientos	8

Anexo 4. Estructura del plan de mejoras.

PLAN DE MEJORAS N- (N+X)							
Acciones de mejoras	Tareas	Responsables de tareas	Tiempos (inicio-final)	Recursos necesarios	Financiación	Indicador seguimiento	Responsable seguimiento
1.1	a)						
	b)						
	c)						
	(...)						
1.2	a)						
	b)						
	c)						
	(...)						
(...)							
2.1	a)						
	b)						
	c)						
	(...)						
2.2	a)						
	b)						
	c)						
	(...)						
(...)							

Anexo 5. Plan de Mejoras

Acciones de mejoras	Tareas	Responsables de tareas	Tiempos (inicio-final)	Recursos necesarios	Financiación	Indicador seguimiento	Responsable seguimiento
Determinar los pasos de obtención del servicio	a) Identificar los servicios brindados b) Identificar posibles servicios c) Definir el proceso de obtención de los servicios	Responsable de unidad académica de producción	13 abril - 17 de abril del año 2020	Humano, financiero	Requiere	Lista de servicios y su descripción	Director
Estructurar la ruta de gestión de servicio	a) Elaborar mapa de componentes	Jefa Administrativa - Financiera	20 abril - 22 de mayo del año 2020	Humano	No aplica	Mapa de componentes	Director
Capacitar personal involucrado en los procesos administrativos	a) Presentar mapa de componentes b) Gestionar asesoría legal y financiera	Jefa Administrativa - Financiera	1° junio - 5 de junio del año 2020	Humano, financiero	Requiere	Convocatoria Lista de participantes	Director
Establecer los elementos de estructura del manual	a) Revisar literatura b) Presentar elementos y estructura del manual	Jefa Administrativa - Financiera	8 junio - 19 de junio del año 2020	Humano	No aplica	Informe sobre elementos y estructura del manual	Director

Anexo 5. Continuación...

Acciones de Tareas mejoras	Responsables de tarea	Tiempos (inicio-final)	Recursos necesarios	Financiación	Indicador seguimiento	Responsable seguimiento
Elaborar primera aproximación del manual	a) Definir alcance del manual b) Establecer procesos y procedimientos c) Presentar propuesta de manual	Jefa Administrativa - Financiera	22 de Junio - 24 de Julio del año 2020	Humano, financiero	Requiere Documento sobre propuesta de manual	Director
Validar el manual normas y procedimientos	a) Sistematizar las experiencias de aplicación del manual	Contador analista	03 de agosto – 11 de diciembre del año 2020	Humano	No aplica Registros contables	Director

IX. LITERATURA CITADA

- Armijo (2009). *Manual de la planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*:
https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/MANUAL_PLANIFICACION_ES TRATEGICA.pdf
- Austria Carmona H. J. (2014). *Planteamiento del problema*. Recuperado de:
https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa3/Presentaciones_Enero_Junio_2014/Planteamiento%20del%20Problema.pdf
- ANECA Agencia nacional de evaluación de la calidad y acreditación. *Plan de mejoras.Herramienta de trabajo*. Recuperado de:
http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf
- C. Freile (2012) *Lo esencial sobre acción de mejora conceptos*; Recuperado de:
http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNDcwMLtbLUouLM_DxbIwMDS0MDI7BAZlqlS35ySGVBqm1aYk5xKgBeBpnhNQAAAA==WKE#I3
- BernalM. (2012) *La Planificación:Conceptos Básicos, Principios, Componentes, Características y Desarrollo del Proceso*. Recuperado de:
<https://nikolayaguirre.files.wordpress.com/2013/04/1-introduccion3b3n-a-la-planificacion3b3n1.pdf>
- Huerta J. M. (marzo 2005) *GRUPO NOMINAL*; Especialista en Evaluación. Recuperado de:
http://academic.uprm.edu/jhuerta/HTMLObj-95/Grupo_Nominal.pdf
- Nogueron L; Ruso. A; (s.f.) *Metodología para una planificación eficaz*; Recuperado de:
<http://www.foroiberam.org/documents/193375/199940/METODOLOGIA+PARA+UNA+PLANIFICACION+EFICAZ/ab7124b4-74fd-45a7-a5ff-d9b955e0adb9>
- Proaño et. al.(2017). *Plan de mejora continua* Recuperado de: https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf
- Peris J. B. (2011) *Procesos de desarrollo y planificación de intervenciones*, Recuperado de:
http://www.planificacionparticipativa.upv.es/wordpress/wp-content/uploads/2011/06/Procesos-de-desarrollo-y-planificaci%C3%83%C2%B3n-de-intervenciones_2011.pdf
- Romero B. E; Díaz C. J. (s.f.). *El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos* Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/270/27018888005.pdf>

Universidad de Vigo (s.f.). “*Gestión de la calidad, la seguridad y el medio ambiente*” (4º organización industrial):*El diagrama causa-efecto*. Recuperado de:
<http://gio.uvigo.es/asignaturas/gestioncalidad/GCal0405.DiagramaCausaEfecto.pdf>

SUAyED (2006). Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia. *Planeación: ¿Qué se quiere hacer? ¿Qué se va hacer?* Recuperado de:
<http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1231/docs/unidad3.pdf>

Sociedad Latino Americana para la Calidad s.f. *Diagrama de causas y efecto*.
<http://www.caminandoutopias.org.ar/contenidos/notas/editorial/causa.pdf>