

**Diseño de un proceso administrativo para la asociación de piscicultores del
norte del Tolima - Asopiscinorte ubicada en el municipio de Lérica
Tolima**

Álvaro Rojas & Arturo Pancha
Noviembre 2019.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.
Tolima.
Proyecto de Grado.

Copyright © 2019 por Álvaro Rojas & Arturo Pancha.
Todos los derechos reservados.

Dedicatoria

iii

El presente trabajo está dedicado principalmente a Dios quien nos ha brindado las posibilidades y recursos para poder culminar con éxito esta etapa formativa profesional, tan anhelada y tan importante en nuestro proyecto de vida. Segundo a nuestras familias que han sido el pilar y el motor para poder avanzar en esta etapa como Especialistas en Gestión de Proyectos, esto es por ustedes y para ustedes. Tercero agradecer a la Universidad y a todo su cuerpo de docentes, quienes han forjado conocimientos y valores que han permitido desarrollar un crecimiento profesional y personal en nuestras vidas, dejan una gran huella en cada uno de nosotros.

Agradecimientos

iv

Gracias a todos los que de una u otra forma participaron e hicieron posible este proyecto, agradecimientos sinceros a la Asociación de Piscicultores del Norte del Tolima – Asopiscinorte, por abrirnos las puertas y permitirnos desarrollar este importante proyecto.

La Asociación de Piscicultores del Norte del Tolima ASOPISCINORTE, ubicada en el Municipio de Lérída Departamento del Tolima, fue constituida ante la Cámara de Comercio de Honda (Tolima), el 14 de mayo de 2011. Los 52 socios que actualmente hacen parte de la Asociación, se dedican a la producción y comercialización de pescado fresco y refrigerado. La Asociación no posee un proceso administrativo, ni una estructura organizacional definida, generando problemas en la planeación, organización, dirección y control de las actividades y procesos operativos de la asociación. Esto ha generado deficiencias en el manejo y aprovechamiento de los recursos, técnicos, humanos y materiales, causando repetición y retrasos en las actividades desarrolladas, mal manejo y pérdidas del producto, pérdida de aliados comerciales por incumplimiento de tiempos, poca rentabilidad y pérdidas económicas dentro de su modelo de negocio.

El Diseño de un proceso administrativo, permitirá a la Asociación establecer las etapas de Planeación, Organización, Dirección y Control, las cuales son de vital importancia ya que son las que permiten simplificar y mejorar eficientemente todas las funciones administrativas y operativas de la Asociación.

Se busca acompañar el proceso de dirección estratégico de la Asociación de Piscicultores del Norte del Tolima ASOPISCINORTE, considerando que esta presenta limitaciones en sus componentes organizacionales, tales como la falta de manuales de funciones, organigrama, procesos avalados para su correcto funcionamiento, entre otros. Se propone diseñar un proceso administrativo, que les facilite la identificación y definición de líneas de acción, a corto, mediano y largo plazo; Que permita mejorar la eficiencia organizacional y la rentabilidad de la asociación,

mediante el aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos y materiales y de cualquier otro tipo que permitan simplificar y mejorar eficientemente todas las funciones administrativas y operativas para su modelo de negocio. vi

La organización no cuenta con estructura organizacional, la cual defina las condiciones e instrumentos funcionales del modelo de negocio en el que se encuentra.

Palabras Clave: Asociación, Piscicultores, Procesos Administrativo, Planeación, Organización, Dirección, Diseño, Implementación, Organización, Eficiencia.

The Association of fish farmers of the North of Tolima ASOPISCINORTE, was established before the Chamber of Commerce of Honda (Tolima), on May 14, 2011 (Rural Development Agency, 2018). The 52 members that are currently part of the Association, are engaged in the production and marketing of fresh and chilled fish. The association does not have an administrative process or an organizational structure, generating problems in the planning, organization, direction and control of the activities and operational processes of the association. This has generated deficiencies in the management and use of resources, technical, human and material, causing repetition and delays in the activities developed, mismanagement and losses in the product, loss of commercial allies in the breach of time, profitability and the results. of your business model.

The Design of an administrative process, will allow the Association to establish the stages of Planning, Organization, Direction and Control, which are of vital importance since they are those that allow to simplify and improve efficiently all the administrative and operational functions of the Association. It seeks to accompany the strategic management process of the Association of Fish Farmers of the North of Tolima ASOPISCINORTE, considering that it presents limitations in its organizational components, such as the lack of manuals of functions, organization chart, processes guaranteed for its proper functioning, among others. It is proposed to design an administrative process that facilitates the identification and definition of lines of action, in the short, medium and long term; That allows to improve the organizational efficiency and profitability of the association, through the use of human, technical and material resources and of any other type that allow to simplify and improve efficiently all the administrative and operational functions for your business model. The organization does not have an organizational

structure, which defines the conditions and functional instruments of the business model in which it is located. viii

Keywords: Association, Fish Farmers, Administrative Processes, Planning, Organization, Management, Design, Implementation, Organization, Fish farming, Efficiency.

Tabla de Contenidos

ix

Introducción	1
Capítulo 1	3
1.1 Problemática	3
1.2 Delimitación del Tema de Investigación	3
1.3 Situación Actual.....	4
1.4 Causas y Síntomas del Problema	5
1.5 Pronóstico	5
1.6 Control al Pronóstico	5
1.7 Formulación del Problema.....	6
1.8 Sistematización del Problema	7
Capítulo 2.....	8
2.1 Justificación	8
Capítulo 3.....	9
3.1 Objetivos del Proyecto.....	9
Capítulo 4.....	10
4.1 Marco Conceptual.....	10
4.2 Marco Teórico.....	15
4.3 Metodología	20
4.4 Desarrollo de la Metodología.....	22
4.4.1 Diagnosticar el proceso empírico administrativo organizacional de la asociación de piscicultores del norte del Tolima Asopiscinorte.....	22
4.4.2. Analizar el proceso empírico administrativo de la asociación de piscicultores del norte del Tolima - Asopiscinorte.	36
4.4.3 Diseñar el proceso administrativo para la asociación de piscicultores del norte del Tolima Asopiscinorte.....	43
Capítulo 5.....	51
5.1 Grupo de Procesos de Inicio	51
5.1.2 Registro de interesados.	57
5.2 Grupo de Procesos de Planificación	60

5.2.1 Plan para la dirección del proyecto.....	60x
5.2.2 Plan de gestión del cronograma.....	61
5.2.3 Plan de gestión de recursos humanos.....	62
5.2.4 Plan de gestión de las comunicaciones..	63
5.2.5 Plan de gestión de los interesados.....	65
5.2.6 Línea base del alcance.....	67
Conclusiones y Recomendaciones.....	68
Conclusiones.....	68
Recomendaciones.....	68
Bibliografía.....	70

Tabla 1. Preguntas Sobre Aspectos Organizacionales.....	22
Tabla 2. Preguntas Sobre Aspectos Productivos.....	25
Tabla 3. Preguntas Sobre Aspectos Comerciales.....	29
Tabla 4. Preguntas Sobre Aspectos Financieros.....	31
Tabla 5. Análisis a las Respuestas Sobre el Aspecto Organizacional.....	36
Tabla 6. Análisis a las Respuestas Sobre el Aspecto Productivo.....	37
Tabla 7. Análisis a las Respuestas Sobre el Aspecto Comercial.....	38
Tabla 8. Análisis a las Respuestas Sobre el Aspecto Financiero.....	39
Tabla 9. Resultados Obtenidos, Fortalezas Identificadas y Conclusiones.....	40
Tabla 10. Diseño para el Proceso Administrativo Organizacional.....	43
Tabla 11. Diseño para el Proceso Administrativo del Área Productiva, Comercial y de Satisfacción al Cliente.....	46
Tabla 12. Diseño para el Proceso Administrativo- Área financiera.....	49
Tabla 13. Identificación y Registro de los Interesados del Proyecto.....	57
Tabla 14. Plan para la Dirección del Proyecto.....	60
Tabla 15. Cronograma de Actividad para la Ejecución del Proyecto.....	61
Tabla 16. Gestión de las Comunicaciones.....	63
Tabla 17. Matriz de los grupos de interés (Stakeholders).....	65

Lista de figuras

xii

Figura 1: Ubicación Geográfica de Lérída- Tolima.....	4
Fugura 2. Reunión con Miembros de la Junta Directiva Asopiscinorte	34
Figura 3.Taller Grupal con los Socios de Asopiscinorte	35
Figura 4. Esquema Análisis de Interesados	66
Figura 5. Línea Base del Alcance del Proyecto	67

Para entender la administración debemos tener en cuenta su historia, disciplina, situaciones similares y sucesos del pasado, para que así podamos relacionar estos hechos con experiencias y conocimientos actuales. Es por eso la importancia de conocer su tradición y origen.

La administración aparece con la ejecución y desarrollo de las labores del ser humano, y hoy en día es parte fundamental de la historia de nuestra sociedad.

La administración ha surgido rápidamente y ha sido referenciada, de gran importancia, a tal punto que es definida como una ciencia, una carrera, una disciplina y como un arte.

Hoy día la administración esta enfoca entorno a la economía, y a disposición de la sociedad, permitiendo generar rentabilidad y eficiencia a las empresas, sociedades y desarrollos educativos, políticos y religiosos.

La administración como eje fundamental en las organizaciones, ha permitido que se creen y establezcan procesos administrativos en las empresas, permitiendo delimitar las tareas, liderazgos, decisiones y acciones, de una manera eficiente y en busca de cumplir los objetivos de las mismas.

Aunque el proceso administrativo ha venido evolucionando a través de la historia de acuerdo con los diferentes escenarios a los que el hombre se ha enfrentado. Siempre han sido parte fundamental para el éxito y supervivencia de las empresas, así como de gran importancia para el manejo y desarrollo de sus operaciones.

Un Proceso administrativo es el conjunto de pasos o etapas sucesivas, que sirven como guía, para el desarrollo de las actividades de la empresa, reflejando la interrelación o integralidad entre procesos, organizaciones y administración.

Toda organización debe estar bajo la dirección de un líder, quien es el encargado y responsable de ejecutar las tareas de la planificación, organización, dirección y control, de la empresa, a su vez este debe de promover el trabajo en equipo a fin de alcanzar los objetivos establecidos.

La Asociación de Piscicultores del Norte del Tolima – Asopiscinorte fue constituida en el año 2011, y cuenta con 9 años de experiencia en la producción piscícola, lo cual implica planear, organizar y desarrollar múltiples funciones administrativas y operativas.

La Asociación de Piscicultores del Norte del Tolima – Asopiscinorte, pese a su experiencia empírica en el ejercicio y ejecución de sus actividades, no posee un proceso administrativo.; por lo cual no tienen en cuenta los procesos de planeación, organización, dirección y control en el desarrollo de sus múltiples tareas administrativas y operativas. Se ha propuesto diseñar un proceso administrativo para la Asociación de Piscicultores del Norte del Tolima – Asopiscinorte, acorde a su labor y teniendo en cuenta factores críticos como la deficiencia en el desarrollo de sus procesos, pérdida de producto, pérdida de aliados comerciales y pérdidas económicas que impactan directamente en la generación de ingresos y rentabilidad de la Asociación.

1.1 Problemática

La Asociación de Piscicultores del Norte del Tolima ASOPISCINORTE no tiene establecido un proceso administrativo, es decir no tiene “el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad” (Reyes, 2013), lo cual causa deficiencias, repetición y retrasos en las actividades desarrolladas, mal manejo y pérdidas del producto, pérdida de aliados comerciales por incumplimiento de tiempos, lo que conlleva a tener poca rentabilidad, por lo tanto, no conoce sus alcances y limitaciones, así como no tiene definido una visión, un proceso, un organigrama, lo cual no les permite aprovechar de manera eficiente sus oportunidades y reducir las debilidades o amenazas que se pueden presentar.

1.2 Delimitación del Tema de Investigación

La problemática identificada se evidencia en la Asociación de Piscicultores del Norte del Tolima ASOPISCINORTE, ubicada en el Municipio de Lérída, el cual es un municipio colombiano, ubicado en el norte del departamento del Tolima, y éste a su vez en la parte centro-occidental de Colombia. Lérída cuenta con una población de cerca de 18.115 habitantes, cuya economía se basa principalmente en el sector Agropecuario, siendo fuerte en el territorio el desarrollo de los cultivos de: Arroz, Ganadería, Maíz y Piscicultura.



Figura 1: Ubicación Geográfica de Lérída- Tolima. Recuperado de [\(https://es.wikipedia.org/wiki/L%C3%A9rida_\(Tolima\)\)](https://es.wikipedia.org/wiki/L%C3%A9rida_(Tolima)) (2010)

1.3 Situación Actual

La Asociación de Piscicultores del Norte del Tolima ASOPISCINORTE, fue constituida ante la Cámara de Comercio de Honda (Tolima), el 14 de mayo de 2011. Los 52 socios que actualmente hacen parte de la Asociación, se dedican a la producción y comercialización de pescado fresco y refrigerado. La Asociación no posee un proceso administrativo que permita tener definida una estructura organizacional basada en una eficiente planeación, organización, dirección y control para poder aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo que permitan simplificar y mejorar eficientemente todas las funciones administrativas y operativas para su modelo de negocio.

1.4 Causas y Síntomas del Problema

5

La causa principal es que la Asociación no posee un proceso administrativo en su modelo de negocio. Por ende, no hay una planeación, organización, dirección y control en las actividades, no tienen establecida una visión, no hay funciones definidas para los empleados, no hay tiempos ni seguimiento en los procesos operativos. Lo cual causa deficiencias, repetición y retrasos en las actividades desarrolladas, mal manejo y pérdidas del producto, pérdida de aliados comerciales por incumplimiento de tiempos, poca rentabilidad, entre otros.

1.5 Pronóstico

El no tener un proceso administrativo establecido conlleva a no tener unos objetivos claros y precisos y a no saber elegir los medios para alcanzar las metas propuestas. Sin procesos definidos la Asociación no sabe cómo aprovechar y administrar de forma eficiente su recurso humano, técnico y material; haciendo que no tengan una idea clara de que deben realizar, generando caos interno y mostrando debilidad frente a la competencia; lo que podría dejar como resultado un déficit financiero causando la quiebra y disolución de la Asociación.

1.6 Control al Pronóstico

El Diseño de un proceso administrativo en la Asociación de Piscicultores del Norte del Tolima ASOPISCINORTE, permitirá establecer todos los procesos de Planeación, Organización, Dirección y Control, los cuales son de vital importancia ya que son los que permiten simplificar y mejorar eficientemente todas las funciones administrativas y operativas de la Asociación.

Se propone diseñar un proceso administrativo, que les facilite la identificación y definición 6 de líneas de acción, a corto, mediano y largo plazo; Que permita mejorar la eficiencia organizacional y la rentabilidad de la asociación, mediante el aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos y materiales y de cualquier otro tipo que permitan simplificar y mejorar eficientemente todas las funciones administrativas y operativas para su modelo de negocio.

1.7 Formulación del Problema

La Asociación de Piscicultores del Norte del Tolima ASOPISCINORTE, fue constituida ante la Cámara de Comercio de Honda (Tolima), el 14 de mayo de 2011 (Agencia de Desarrollo Rural, 2018). Los 52 socios que actualmente hacen parte de la Asociación, se dedican a la producción y comercialización de pescado fresco y refrigerado.

La Asociación no posee un proceso administrativo, ni una estructura organizacional definida, generando problemas en la planeación, organización, dirección y control de las actividades y procesos operativos, es decir no tiene “el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad” (Reyes, 2013). Esto ha generado deficiencias en el manejo y aprovechamiento de los recursos, técnicos, humanos y materiales, causando repetición y retrasos en las actividades desarrolladas, mal manejo y pérdidas del producto, pérdida de aliados comerciales por incumplimiento de tiempos, poca rentabilidad y pérdidas económicas dentro de su modelo de negocio.

El problema principal es que la Asociación no posee un proceso administrativo en su modelo de negocio por ende no tienen establecida una visión, no tiene funciones definidas para los

empleados, no hay tiempos definidos para las actividades, ni seguimiento en los procesos operativos.

7

Por esta razón surgió la siguiente pregunta:

¿Cómo se puede estructurar y formular un proceso administrativo en la Asociación de Piscicultores del Norte del Tolima ASOPISCINORTE?

1.8 Sistematización del Problema

- ¿De qué forma se pueden trabajar las debilidades de la asociación para volverlas fortalezas?
- ¿Qué relevancia tiene el problema en la asociación?
- ¿Cuáles son los factores principales en los que radica el problema?
- ¿Cómo se puede brindar una solución oportuna y eficaz al problema de la asociación?

Capítulo 2

2.1 Justificación

Con este proyecto se busca acompañar el proceso de dirección estratégico de la Asociación de Piscicultores del Norte del Tolima ASOPISCINORTE, considerando que esta presenta limitaciones en sus componentes organizacionales, tales como la falta de manuales de funciones, organigrama, procesos avalados para su correcto funcionamiento, entre otros.

Se propone diseñar la implementación de un proceso administrativo, que les facilite la identificación y definición de líneas de acción, a corto, mediano y largo plazo; las cuales permitan mejorar la eficiencia organizacional y la rentabilidad de la asociación, mediante el aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos y materiales y de cualquier otro tipo que permitan simplificar y mejorar eficientemente todas las funciones administrativas y operativas para su modelo de negocio.

Es decir, no solo se podrá se busca diseñar un proceso administrativo, sino que a través de él se mejoren los ingresos y por ende la calidad de vida de los socios de ASOPISCINORTE. En cuanto a lo personal y académico, permitirá poner en práctica los conocimientos que se han adquirido a través de los diferentes cursos vistos, y se podrá acceder al título como “Especialista en Gestión de Proyectos”.

3.1 Objetivos del Proyecto

General:

Diseñar un proceso administrativo para la Asociación de Piscicultores del Norte del Tolima ASOPISCINORTE, ubicada en el municipio de Lérica – Tolima.

Específicos:

1. Diagnosticar el proceso empírico administrativo organizacional de la Asociación de Piscicultores del Norte del Tolima ASOPISCINORTE.
2. Analizar el proceso empírico administrativo de la Asociación de Piscicultores del Norte del Tolima ASOPISCINORTE.
3. Diseñar el proceso administrativo para la Asociación de Piscicultores del Norte del Tolima ASOPISCINORTE.

4.1 Marco Conceptual

Actividad Administrativa: Es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización.

(Friend, s.f.)

Comunicación Asertiva: Según (Gordillo, 2003), toda la actividad de los órganos administrativos (centralizados o descentralizados) y también la actividad de los órganos legislativos y judiciales en la medida en que no se refiere a sus funciones específicas”

Dirección: “Es la ejecución de las actividades desarrolladas en la planeación y organización, conduciendo y orientando los recursos, mediante la toma de decisiones, comunicación, motivación y liderazgo. Se trata de controlar las operaciones por medio de la cooperación y esfuerzo de los subordinados, con el fin de lograr altos niveles de productividad” (Mancillas, 2001)

Eficiencia: La eficiencia se refiere al manejo de recursos. El uso adecuado de los recursos significa, el mínimo requerido de un recurso para producir un monto específico de un bien o servicio. (Garrido, 2012)

Eficacia: La eficacia como forma de evaluar la consecución del plan estratégico o de cualquier otra forma de planificación que se esté utilizando. (Garrido, 2012)

Calidad: La calidad se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas según un parámetro, un cumplimiento de requisitos de calidad. La Calidad es un concepto subjetivo, está relacionada con las percepciones de cada individuo para comparar una cosa con cualquier otra de su misma especie, y diversos factores como la cultura, el producto

o servicio, las necesidades y las expectativas influyen directamente en esta definición.

11

(Significados.com, s.f.)

Estructura Organizacional: Según la definición del académico Mintzberg (1984), “una estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.” Mientras que Strategor (1988) explica que una estructura organizacional “es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad”. (Sinnaps.com, s.d.)

Función Administrativa: Una función administrativa es la realización de ciertas actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás. (Riquelme, 2019)

Tipos de funciones administrativas: En la administración podemos encontrar 5 funciones administrativas:

- **Planeación:** Función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades.
- **Organización:** Función de la administración que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se hacen, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.
- **Dirección:** Función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados.
- **Coordinación:** Consiste en unificar los esfuerzos organizacionales.

- **Control:** Función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones correctivas que hicieran falta. (Riquelme, 2019) 12

Institución: Una institución es cualquier tipo de organización humana, que implica relaciones estables y estructuradas entre las personas, que se mantienen en el tiempo, con el fin de cumplir una serie de objetivos explícitos o implícitos. Una institución implica prácticas, hábitos y costumbres, que se encuentran regladas ya sea por normas morales o bien por disposiciones legales. (Concepto.de, s.d.)

Motivación: La motivación es uno de los aspectos psicológicos que se relaciona más estrechamente con el desarrollo del ser humano. La motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas con la situación, por ello la motivación varía de una persona a otra y en una misma persona puede variar en diferentes momentos y situaciones. (gestiopolis.com, s.d.)

Organización: El concepto de organización empresarial supone el correcto orden de los recursos y funciones precisas para satisfacer los objetivos de cualquier negocio. La organización de la empresa supone que se establezca una estructura para la adecuada sistematización de los recursos existentes, a través de jerarquías, correlación, disposición y agrupación de tareas con el propósito de realizar las distintas funciones de la organización de la manera más sencilla posible. (García, 2018)

Proceso Administrativo: El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral con el propósito de alcanzar los objetivos que se desean. (Córdoba, 2012)

Productividad: La productividad es la razón entre Eficiencia y Eficacia. Es decir, la razón 13 entre lo planeado y lo realmente logrado. Pero la productividad tiene lo que estadísticamente se conoce como fronteras estocásticas o probabilísticas. (Garrido, 2012)

Planeación Estratégica: Por planeación estratégica o planificación estratégica nos referimos usualmente a un proceso sistemático, es decir, metódico, de implementación de planes para obtener objetivos y resultados deseados. Es un tipo de planificación táctica que contempla cuáles son las mejores vías para alcanzar las metas que nos hemos propuesto, tanto dentro de una organización (empresa, institución, etc.) como en la vida personal. (Concepto.de, 2019)

Representante legal: Un representante legal es una persona que actúa en nombre de otra, ya sea en nombre de una persona natural o de una persona jurídica, como el caso del gerente de una empresa, el administrador de un conjunto residencial, o un apoderado de una persona natural. (Gerencie.com, 2018)

Subordinados: Subordinación es un término de origen latino que se refiere a la relación de dependencia entre un elemento y otro. Existen diferentes tipos de subordinación o de sujeción a algo, por ejemplo: al mando, el dominio o la orden de alguien. La dominación implícita en la subordinación puede ser formal o simbólica. Además, es importante señalar que si bien lo habitual es que el subordinado acate el mando por la existencia de una relación jerárquica que él comprende y acepta, muchas veces ocurre que dicho dominio se produce aplicando la fuerza, como puede ser la imposición de una cierta conducta social por las fuerzas del orden a través de las amenazas y la violencia física. (Definicion.de, 2019)

Unidades Operativas: Una unidad operativa es una organización que se usa para dividir el control de los recursos económicos y los procesos operativos de un negocio. Las personas de una

unidad operativa tienen el deber de optimizar el uso de recursos escasos, mejorar los procesos 14 y responder de su rendimiento. (microsoft.Dynamics 365, 2019).

Vemos que Ricalde, M. D. G. B. (2016). Afirma que “El Proceso Administrativo es la herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores dentro de una organización.....Se llama proceso administrativo porque dentro de las organizaciones se sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de objetivos: en primer lugar estos se fijan, después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y por último se verifica e cumplimiento de los objetivos.” (p.53). Esto nos permite ver la importancia de que exista un proceso administrativo dentro de una organización, y los beneficios que este trae consigo. Por lo que Velásquez, F. (2000) “Plantea que en una organización sea grande o pequeña, simple o compleja se da un conjunto de actividades, una de ellas, que es la más importante, es la actividad administrativa y dentro de ésta surge el proceso administrativo caracterizado por las funciones de planeación, organización, dirección o influencia y control” (p.30).

Una organización, independientemente de su tamaño se aplica o lleva a cabo un proceso administrativo, ASOPISCINORTE es una asociación relativamente pequeña, pero como lo plantea Velásquez, F no se debe tener en cuenta el tamaño, si no las actividades que requieren del proceso. Para poder diagnosticar correctamente las necesidades de la Asociación, podemos tomar como ejemplo a Alicia Contreras Vielma, (2018), quien indica que “Se aplicó un formulario, que permitió registrar las actividades que se realizan. Con las preguntas ¿qué se hace?, ¿por qué se hace?, y ¿cómo lo hace? se determinó el propósito de la actividad, lo que fue posible recabar con dicho formulario. Luego con base a otro formulario, cada integrante plasmó la información requerida, que dio cuenta de los procesos que se realizan, en el que se registraron los procesos de entrada y de salida de cada uno de los integrantes de la unidad. Con la

información recabada se elaboraron los diagramas de proceso y flujo actual.” (Pag.41, 16 aplicando esta actividad con la Asociación de Piscicultores de Norte del Tolima – Asopiscinorte, se podrá identificar los principales problemas que presentan, la caracterización de los procesos y como reconocer las actividades por área. Como también definir lo que se requiere en el diseño para iniciar a construir el proceso administrativo que se va a implementar.

Ahora vamos a ver un poco lo que es la planeación, cuál es su importancia y como se debe aplicar en ASOPISCINORTE: Louffat, E. (2012) define “La planeación es el elemento del proceso administrativo encargado de diagnosticar el presente de una empresa y, con base en ello, de proponer a futuro las definiciones estratégicas, tácticas y operacionales que permitan a la institución ser sostenible en el tiempo. Determina el rumbo, el norte, la dirección hacia dónde ir, así como las opciones o alternativas más adecuadas para llegar al destino previsto.” (p.3). Esta es una muy buena definición de lo que es planeación y nos lleva a reflexionar sobre lo que se busca diagnosticar y proponer en ASOPISCINORTE. Ahora bien, según, Cipriano, L. G. A. (2014) “La planeación está constituida por los siguientes elementos que constituyen a su vez el proceso de planeamiento estratégico: Misión, Visión, Objetivos, Estrategia, Políticas, Cronogramas y Presupuestos”. Por lo cual se hace necesario verificar si la asociación ya tiene establecidos los elementos anteriormente mencionados, si los tiene y no se adaptan a la actividad que ellos realizan o si por el contrario no cuentan con ellos. Luego de tener definida la misión y visión se deben crear unos objetivos, para ello vemos Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017) indica que “Los objetivos se establecen en función de la misión y visión” (p.3). Es decir, los objetivos deben ser el propósito que tiene la asociación, deben ser guiados a lo que quiere ser o lo que se quiere lograr.

Una vez tengamos elaborada la planeación, debemos aplicar la “Organización”, la cual 17

Inciarte, A., Marcano, N., & Reyes, M. E. (2006) define como: “La organización como proceso conlleva a un encadenamiento de acciones orientadas por el qué y cómo ha de hacerse, de modo que exista un método para la aplicación de procedimientos, estrategias y técnicas en la instrumentación de las operaciones. Implica la adecuada disposición de los elementos (medios, personas) necesarios para la conducción y mantenimiento de un sistema, en el que todos los miembros cumplan su contenido con eficacia y calidad.” (p.232), lo que quiere decir que mediante la organización se operacionalizan las políticas, misión, visión, objetivos, metas, estrategias y recursos que se planearon, es lo que permite la realización de las diferentes funciones y hacen que se cumplan cabalmente. Según Ramírez, C. (1993) organización es la forma en ¿Cómo se dividirá el trabajo? Es decir, se deben crear las unidades de mando y procedimientos. Por lo cual se debe esta distribución del trabajo deber estar guiada por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles, Aguilar, R. (2009) nos indica que “Estas actividades estar agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en él numero o en la calidad de los miembros administrativos se procuraran tales miembros” En esta etapa de organización debemos laborar el organigrama de la asociación subdividiendo el trabajo en unidades operativas (departamentos), agrupar las obligaciones operativas en puestos y determinar sus requisitos, seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado, elaboración de manuales.

Las dos primeras etapas que vimos (planeación y organización) se les conoce como fase mecánica, donde se determina la finalidad y el rumbo, las otras dos etapas que vamos a ver a continuación (dirección y control) son la fase dinámica. 18

López, R. C. (2012), nos da la siguiente definición de Dirección: “Es la ejecución de las actividades desarrolladas en la planeación y organización, conduciendo y orientando los recursos, mediante la toma de decisiones, comunicación, motivación y liderazgo. Se trata de controlar las operaciones por medio de la cooperación y esfuerzo de los subordinados, con el fin de lograr altos niveles de productividad” (p.58). Pérez, E. J. M. (2001) indica que para llevar a cabo la dirección es necesario desarrollar las siguientes actividades: “Motivación, guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados, comunicación, supervisión, alcanzar las metas de la organización”. Según Cardona, D. A., & Trucco, O. G. (2011) “El personal no puede ser programado totalmente por la empresa, por sus procesos productivos, normas y políticas. Los humanos no son máquinas; incluso estas requieren de la intervención de un ser humano para funcionar: un automóvil necesita un conductor, y una computadora, por muy evolucionada que sea, necesita un operador; asimismo, un grupo de trabajo requiere de un coordinador”. Esta etapa del proceso administrativo es importante que el Representante legal de la Asociación comprenda la importancia y responsabilidad que tiene como administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de los asociados, mediante la correcta comunicación, la supervisión y la motivación.

En esta última pero no menos importante etapa del proceso administrativo que es Control, Jara, E. (2009) lo define como: “El control es la función de administración que cierra el proceso administrativo, es la consecuencia lógica del acto de administrar, es una función indelegable de todo cargo con responsabilidad de conducción, ya que ambos conceptos están unidos”, y para

Jaquez, M. M. E. T., & Loera, M. R. C. (2013) “El Control es un proceso mediante el cual la 19 administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios”. Thompson, M., & Antezana, J. (2006) afirma que es necesario “Definir los estándares para medir el desempeño, corregir desviaciones y garantizar que se realice la planeación”. Podemos decir que esta etapa es la encargada de confirmar que todo se haga conforme fue planeado y organizado, según las órdenes dadas en la dirección, sirve para identificar los errores o desvíos con el fin de corregirlos y evitar su repetición. Es importante que el Representante Legal también este muy involucrado en esta etapa ya que es quien debe tomar las decisiones de que correcciones o medidas se deben tomar para evitar que la situación se continúe presentando.

En la Fase 1, Diagnosticar el proceso empírico administrativo organizacional de la Asociación de Piscicultores del Norte del Tolima ASOPISCINORTE; se realizará una visita a la asociación con el fin de suscribir el acta de constitución del proyecto, dejando claridad sobre el alcance de este y del producto que se le entregará a la asociación para su respectiva implementación, así mismo en la visita, mediante un análisis se identificarán los Stakeholders o interesados del proyecto.

En cuanto a la recopilación de información, se realizará una visita, en la cual se desarrollarán unas preguntas orientadoras para la valoración organizacional que servirá de insumo para diagnosticar y analizar el proceso empírico administrativo, identificando la estructura organizacional, cuáles son los horarios de entrada, salida y funciones de los socios, tiempos de entrega de producto terminado, entre otros; lo anterior, con el fin de determinar la situación actual y el grado de afectación por la problemática identificada; todo esto se realizará mediante la información suministrada por los socios de la Asociación de Piscicultores del Norte del Tolima – ASOPISCINORTE, quienes serán las fuentes primarias, donde se podrá observar de forma directa el desarrollo normal de las actividades del lugar, haciendo contacto con cada uno de ellos, mediante la aplicación de un taller grupal, en el cual se realizarán preguntas ya estructuradas previamente.

En la fase 2, se analizará el proceso empírico administrativo de la Asociación de Piscicultores del Norte del Tolima ASOPISCINORTE: De acuerdo con la información recolectada en la fase de diagnóstico con la Asociación de Piscicultores del Norte del Tolima – ASOPISCINORTE, se procederá a realizar una valoración y un análisis cuantitativo de esta

información generada, evaluando el nivel de afectación frente a los problemas identificados en²¹ los aspectos organizacional, productivo, comercial y financiero.

Para el apoyo de este análisis, se usarán las fuentes secundarias como lo son la información de libros, documentos y la red mundial de datos Internet, que ofrecerán otros elementos complementarios de información para el proyecto a realizar.

En la fase 3 Diseñar el proceso administrativo para la Asociación de Piscicultores del Norte del Tolima ASOPISCINORTE: Luego de tener definido el análisis, se procederá a diseñar el proceso administrativo formulado y ajustado a las necesidades de la asociación, para que lo puedan implementar.

Para el correcto desarrollo de las tres fases detalladas anteriormente, se aplicará la metodología del Pmbook, donde el director y el equipo de proyecto serán los encargados de definir, antes del inicio, quién, cómo, cuándo y dónde se ejecutarán cada una de las etapas para el correcto desarrollo del proyecto, se debe tener en cuenta el cronograma con las actividades a desarrollar y tiempo de duración, igualmente se establece un presupuesto que define los costos para el capital humano, materiales, equipos, insumos a utilizar; de la misma manera se establecerá un plan de comunicaciones con la asociación con el objetivo de dar a conocer los avances y el estado del proyecto.

A su vez el director se encargará de realizar el seguimiento a los riesgos identificados que puedan surgir, con el objetivo de anticiparse a estos sucesos brindando una solución y correctivos oportunos.

Se tuvieron en cuenta cada uno de los objetivos y de desarrollaron de la siguiente manera:

4.4.1 Diagnosticar el proceso empírico administrativo organizacional de la asociación de piscicultores del norte del Tolima Asopiscinorte. Se realizó visita a la asociación en donde se suscribió el acta de inicio y se identificaron los actores interesados.

Luego de eso, se elaboraron las preguntas a utilizar en la valoración organizacional, en cuanto a aspectos organizacional, productivo, comercial y financiero:

Tabla 1.

Preguntas Sobre Aspectos Organizacionales.

Número	Pregunta	Descripción	Observaciones
1.1	¿Su organización está legalmente constituida?	Personería jurídica, RUT, renovación de matrícula mercantil, libros corporativos, facturación.	N/A
	¿Consideran que su organización está activa en sus procesos? ¿Por qué?	Comerciales y administrativos.	N/A
	¿Cuáles de los siguientes requisitos de la organización están al día?	Personería jurídica, RUT, renovación de matrícula mercantil, libros corporativos, facturación.	N/A
1.2	¿La organización ha distribuido las responsabilidades de las áreas, para realizar las labores de la Asociación? Explicar.	Para el desarrollo de esta pregunta se debe de tener en cuenta el área administrativa, productiva y comercial?	Si esta respuesta fue positiva, responda las siguientes preguntas.

	¿Miembros de la organización a quienes se les distribuyen las responsabilidades?	Grupos, directivos, comités, socios y/o personas	N/A
	¿Cómo se hace seguimiento a estas personas sobre el cumplimiento de las responsabilidades asignadas?	Método utilizado para rendir cuentas y realizar seguimiento al cumplimiento de las responsabilidades asignadas de los Grupos directivos, comités, socios y/o personas	N/A
	¿Cómo esta distribución de responsabilidades facilita o dificulta el desarrollo del agro negocio alrededor de sus productos?	N/A	N/A
1.3	¿Cada cuánto se convocan reuniones con todos los miembros de la organización?	Periodicidad de reuniones de la Asociación.	N/A
	¿Qué porcentaje de Asociados, participan regularmente de las reuniones programadas por la Organización?	Total en % de los Miembros activos de la Asociación que participan regularmente de las reuniones.	N/A
	¿La Asociación, cómo realiza sus procesos?	Para el desarrollo de esta pregunta se debe de tener en cuenta los siguientes procesos: Planeación, toma de decisiones y de rendición de cuentas?	N/A
	¿Quiénes participan de cada uno de estos procesos?	Grupos, directivos, comités, socios y/o personas	N/A
1.4	¿La Asociación ha hecho en el último año algún proceso de planeación?	Ej: Plan de acción o plan estratégico.	Si esta respuesta fue positiva, responda las siguientes preguntas.
	¿El resultado de la planeación se ha socializado o se ha presentado a los miembros de la organización?	Grupos, directivos, comités, socios y/o personas	N/A
	¿La planeación hecha contempla el ordenamiento y coordinación de la producción? Explicar.	La planeación contempla: fechas de producción, áreas de siembra, volúmenes	N/A

		proyectados y desarrollo de la comercialización de sus productos?	
	¿Cómo se está haciendo la implementación de este plan y cómo se controlan los avances que se hayan hecho?	Descripción del desarrollo del plan, avances, medidas de seguimiento y control de las actividades.	N/A
1.5	¿La organización ha definido misión, visión, políticas, valores y procedimientos administrativos? Explicar cuáles.	Para el desarrollo de este ítem, se debe de tener en cuenta procedimientos Asociativos, de administración, de producción, de comercialización y financieros. Así mismo, el objeto de la misión y el alcance de la visión de acuerdo al modelo de negocio,	Si esta respuesta fue positiva, responda las siguientes preguntas.
	¿Los procedimientos se han socializado o se han presentado a los miembros de la organización?	Grupos directivos, comités, socios y/o personas de la Asociación	N/A
	¿Cómo se utilizan estos procedimientos para brindar apoyo a las actividades de la organización?	Tener en cuenta procedimientos: Asociativos, de administración, de producción, de comercialización y financieros.	N/A
1.6	¿La organización utiliza tecnologías de información y comunicación (TIC), para apoyar sus procesos? Explicar.	Internet o redes sociales	Si esta respuesta fue positiva, responda las siguientes preguntas.
	¿Quiénes dentro de la organización están capacitados o se están capacitando en el uso de estas tecnologías?		N/A
	¿Con que herramientas cuentan para el apoyo de los procesos de la organización?		N/A

	¿Qué procesos de la organización se soportan con tecnologías de información y comunicación?	Tener en cuenta: Promoción de productos de la organización, obtención de información para mejorar el agro negocio, búsqueda de oportunidades de negocio, sostenimiento de relaciones comerciales y transacciones comerciales.	N/A
--	---	---	-----

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2.

Preguntas Sobre Aspectos Productivos.

Número	Pregunta	Descripción	Observaciones
2.1	¿Cuáles productos de la organización están priorizados por las apuestas, lineamientos u ordenamientos institucionales nacionales, departamentales o locales?	EJ: PRC, UPRA, PTP, Procolombia, PDET, PDIDARET, POT, EOT, etc.	N/A
	¿Cuál fue la principal motivación que tuvo la organización o sus productores para producir y comercializar los productos con los que actualmente trabajan?	Que los motivo.	N/A
2.2	¿Las calidades y volúmenes de producción de la organización alcanzan para proveer satisfactoriamente a los mercados y compromisos comerciales que atiende actualmente la organización? Explicar.	Tener en cuenta los mercados y compromisos comerciales: locales, regionales, nacionales e internacionales. Cual sean el caso.	N/A
	¿Tienen dificultades para sostener sus relaciones comerciales?	Tener en cuenta: Precio, cantidad del producto (Oferta - demanda), calidad del producto, entregas y pagos económicos.	N/A

	¿Han perdido oportunidades comerciales por problemas de cantidades de producción insuficientes? Explicar.	Oferta - demanda	N/A
	¿La asociación a presentado falta de oportunidades comerciales? Explicar.	Tener en cuenta: Precio, cantidad del producto (Oferta - demanda), calidad del producto, entregas y pagos económicos.	N/A
2.3	¿Los productores de la organización reciben servicio de asistencia técnica en sus predios y con qué frecuencia la reciben?	Si o No y frecuencia en que la reciben	Si esta respuesta fue positiva, responda las siguientes preguntas.
	¿Cuál entidad o persona presta la asistencia técnica y cuáles dirían que son los principales objetivos de este servicio?	Privada o pública - Definir objetivo de la asistencia técnica.	N/A
	¿Cómo contribuye este servicio de asistencia técnica a cumplir con los requerimientos de cantidad y calidad de producto que tienen para sus ventas?	Importancia de la asistencia técnica para la producción y calidad de los productos de la Asociación.	N/A
2.4	¿Qué normas o recomendaciones tecnológicas (paquetes tecnológicos) utilizan en sus procesos productivos los productores de la organización?	Cuales.	N/A
	¿Los productores de la organización utilizan las mismas prácticas en sus procesos productivos o cada uno aplica técnicas diferentes de producción? Explicar.	Si o No, justificar.	N/A
	¿Las normas o recomendaciones tecnológicas implementadas actualmente son útiles para cumplir con los requerimientos de cantidad y calidad de producto que tienen para sus ventas?	Si o No	N/A

2.5	¿La organización tiene fichas técnicas en las que define las características requeridas de calidad e inocuidad de sus productos para orientar la producción y las recomendaciones tecnológicas (paquetes tecnológicos) de sus asociados?	Si o No	Si esta respuesta positiva, responda la siguiente pregunta.
	¿Qué tipo de instrucciones y mecanismos de seguimiento utiliza la organización con sus productores para asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad dados por las fichas técnicas?	Instrucciones y mecanismos de seguimiento utilizados por la Asociación, para el cumplimiento de los estándares de calidad en la producción.	N/A
	¿Cuáles son los rendimientos que, en promedio, tienen los asociados en sus diferentes productos?	%	N/A
2.6	¿Consideran que los rendimientos que obtienen en sus productos son más altos, más bajos o iguales a los que obtienen otros productores en la región para los mismos productos?	Justifique.	N/A
	¿Qué estrategia tiene la organización para desarrollar la producción Piscícola?	Tener en cuenta: épocas, tiempos y frecuencia de acuerdo a volúmenes de producción, que requieren los clientes o mercados que están atendiendo actualmente?	N/A
2.7	¿Cuáles son los porcentajes de pérdidas en pos cosecha?	%	N/A
	¿Cuáles son los porcentajes de pérdidas por devoluciones del comprador?		
	¿Qué promedio de pérdidas, tienen los productos de los asociados respecto a lo entregado a la Asociación y lo producido y comercializado?		

2.8	¿Qué procesos de alistamiento de los productos realiza la organización y en dónde los hace? Explicar.	Tener en cuenta los procesos de: selección, clasificación, limpieza, empaque, etc	N/A
	¿Qué procesos de transformación de productos realiza la organización y en donde los hace?	Justifique.	N/A
	¿Con qué maquinaria o equipos cuenta la organización para adelantar procesos de alistamiento o transformación?	Tipos de maquinaria.	N/A
	¿Los compradores pagan diferenciales de precios atractivos por los procesos de alistamiento o transformación que realiza la organización a sus productos?	Si o No	N/A
2.9	¿Los productos de la organización requieren de permisos o certificaciones para poder ser comercializados a sus clientes o mercados actuales?	Si o No	N/A
	¿Los productos de la organización requieren de permisos o certificaciones para poder ser comercializados a nuevos y potenciales clientes o mercados? Explicar cuáles.	Si o No, cuales	Si esta respuesta fue positiva, responda la siguiente pregunta.
	¿La organización y sus productores tienen o están tramitando las certificaciones y permisos requeridos para su comercialización? Explicar.	Si o No, Justificar.	N/A
	Si no las tienen, ni las están tramitando, ¿cuáles son las razones para no haberlo hecho? Explicar.	Justificar.	N/A

Fuente: Elaboración Propia

Preguntas Sobre Aspectos Comerciales.

Pregunta	Pregunta	Descripción	Observaciones
3.1	¿Hay dentro de la organización una persona, grupo o comité que se encargue de actividades relacionadas con la comercialización de los productos de sus asociados?	Tener en cuenta: promoción, búsqueda de clientes, negociación, coordinación logística, administración de ventas, etc.	N/A
	¿Quién o quiénes son?	Definir	N/A
	¿Han sido formalmente delegados por la asamblea, la junta directiva o el representante legal?	Si o No, por quien	N/A
	¿Les han definido con claridad y por escrito sus funciones y responsabilidades?	Si o No	N/A
	¿Esta persona o personas están desempeñando activamente sus funciones y responsabilidades que les delegaron en comercialización?	Si o No	N/A
	¿Cómo y ante quién rinde cuentas esta persona o personas de los resultados obtenidos en sus gestiones comerciales? Explicar.	Justifique	N/A
3.2	¿La organización hace o ha hecho comercialización colectiva? Explicar.	Negociar, consolidar y entregar los productos, cobrar al comprador y pagar a cada productor?	Si esta respuesta fue positiva, responda la siguiente pregunta.
	¿La comercialización colectiva es una práctica permanente o con periodicidades definidas con clientes o mercados establecidos, o es algo que ocurre esporádicamente por ventas o eventos ocasionales? Explicar.	Justifique	N/A
	¿Todos los productores asociados con capacidad y voluntad de comercializar a través de la organización han podido	Si o No, Explicar.	N/A

	participar de la comercialización colectiva? Explicar.		
3.3	¿Tomando como base los volúmenes de producción de los productores asociados, qué porcentaje de lo producido puede comercializar la organización de manera colectiva? Explicar.	Justifique.	N/A
	¿Si los productores asociados aumentarán su producción, la organización tendría la capacidad de vender colectivamente esta producción adicional? Explicar.	Si o No, Justifique.	N/A
3.4	¿La organización acuerda previamente con el comprador o compradores condiciones de precios, calidad, cantidad, forma de entrega y forma de pago, o se define al momento de la venta? Explicar.	Si o No, Justifique.	N/A
	¿Si hay acuerdos previos, estos se definen de manera verbal o quedan por escrito?	Justifique.	N/A
3.5	¿La organización y sus productores tienen claro o han definido quiénes son los compradores directos de sus productos y quiénes son los clientes finales que consumen sus productos?	Es decir, saben cuál es el mercado objetivo al que le están llegando o al que le quieren llegar?	N/A

Fuente: Elaboración Propia

Preguntas Sobre Aspectos Financieros

Pregunta	Pregunta	Descripción	Observaciones
4.1	¿Cuál es el porcentaje estimado, de los productores de la organización, que conocen y registran sus costos de producción?	%	N/A
	¿La organización tiene definido para las líneas productivas y predios de los Asociados, algún patrón para los costos de referencia de la producción.	Si o No	Si esta respuesta fue positiva, responda la siguiente pregunta.
	La organización los a socializado a los productores?	Si o No	N/A
	¿Qué estrategias ha implementado la organización para que los productores conozcan, controlen y registren sus costos de producción en predio?	Nombrarlas y/o describirlas	N/A
4.2	¿La organización ha definido un presupuesto anual de sus costos y gastos de operación?	Incluye los de comercialización colectiva?	Si esta respuesta fue positiva, responda la siguiente pregunta.
	¿La organización lleva el control de lo que ha ejecutado contra lo que había presupuestado? Explicar cómo.	Si o No, Explicar.	N/A
4.3	¿La organización lleva contabilidad de su operación?	Si o No	Si esta respuesta fue positiva, responda la siguiente pregunta.
	¿Con qué frecuencia y cómo hace actualización de la contabilidad? Explicar cómo.	Diaria, mensual, trimestral, Explicar semanal, bimensual, e.t.c.	N/A
	¿La organización socializa la contabilidad y/o estados financieros con sus asociados?	Si o No	N/A

	¿Qué uso le da la organización a la contabilidad? Explicar.	Ej: Declaración de renta, información para toma de decisiones de la organización, soporte para presentación de propuestas o convocatorias, gestión, créditos, etc)	N/A
	¿A través de la contabilidad la organización calcula la rentabilidad que obtiene de la comercialización de sus productos?	Si o No	N/A
4.4	¿La organización ha gestionado proyectos?	Si o No	Si esta respuesta fue positiva, responda la siguiente pregunta.
	¿De cuántos proyectos han sido beneficiarios?	Número de proyectos	
	¿De los proyectos que la organización ha ejecutado, en cuántos ha hecho manejo directo de recursos?	Número de proyectos	N/A
	¿Qué problemas han tenido en el desarrollo de la ejecución del proyecto y del recurso? Explicar.	Describirlos	N/A
	¿Qué problemas han tenido con los cierres financieros de los proyectos que han ejecutado? Explicar.	Describirlos	
	¿Cuáles han sido los principales aprendizajes que le han dejado a la organización el manejo financiero de proyectos y cómo los han aplicado en la operación de la organización?	Nombrar y/o describir	N/A
4.5	¿Cuáles son las fuentes de ingresos que tiene la organización para financiar los costos y gastos de su operación?	Tener en cuenta cada fuente de ingresos, calcular cuál es el porcentaje de participación con respecto al total de	N/A

		ingresos de la organización.	
	¿Qué tan importante es la gestión de recursos mediante proyectos o donaciones, para poder pagar los costos y gastos de funcionamiento de la organización? Explicar.	Justifique	N/A
4.6	¿Cuál es el porcentaje estimado de los productores de la organización que conocen y llevan control de las ganancias que resultan de la comercialización de sus productos?	% Descontando costos y gastos de producción?	N/A
	¿Los ingresos generados a los productores asociados por la comercialización de sus productos son suficientes, para sostener su producción, cubrir sus gastos familiares y generar excedentes? Explicar.	Si o No	N/A
4.7	¿La organización de productores tiene ingresos suficientes para pagar sus costos y gastos de funcionamiento?	Si o No	N/A
	¿Con los ingresos actuales la organización opera con déficit?	Produce pérdidas, ganancias o se encuentra en un punto de equilibrio (ni gana ni pierde).	N/A

Fuente: Elaboración Propia

Después de haber formulado las anteriores preguntas a utilizar en la visita a la asociación y desarrollo del taller grupal, se acordó con el Señor Julio Cesar Garay – Representante Legal de la Asociación los días y las horas a desarrollar la actividad.



Figura 2. Reunión con Miembros de la Junta Directiva Asopiscinorte. Elaboración propia.



Figura 3. Taller Grupal con los Socios de Asopiscinorte. Elaboración propia.

4.4 2. Analizar el proceso empírico administrativo de la asociación de piscicultores del norte del Tolima - Asopiscinorte. ³⁶

En el desarrollo de este objetivo se diseñaron unos criterios de valoración, los cuales permitieron generar la siguiente información, fruto del análisis realizado.

Tabla 5.

Análisis a las Respuestas Sobre el Aspecto Organizacional

ASPECTO	PREGUNTA	ANALISIS
1. ORGANIZACIONAL	1.1.	La organización Asopiscinorte se encuentra legalmente constituida y registrada en la Cámara de Comercio de Honda. Cuenta con información actualizada como lo es: Personería Jurídica, Rut, cuenta con libro de actas de Asamblea. Se evidencia que los procesos administrativos no están activos, no llevan libros contables y actas de junta.
	1.2.	Actualmente la organización no cuenta con instrumento que permita desarrollar una estructura organizativa, funcional al modelo de negocio colectivo.
	1.3.	A excepción de la Asamblea general Ordinaria, no se convocan reuniones para tratar temas relacionados con la planeación y toma de decisiones.
	1.4.	Asopiscinorte no cuenta con un plan de acción ni un plan estratégico definido.
	1.5.	La organización no cuenta con procedimientos administrativos, productivos, comerciales y financieros definidos, no obstante, desde la junta y el representante legal se llevan registros contables de manera informal y facturación física. Tampoco tienen establecida una misión, visión, políticas y valores en la organización.

	1.6.	La organización no ha capacitado personal para el uso de tecnologías de información, han utilizado herramientas de redes sociales para la promoción de sus productos, pero la capacidad de manejo de estas herramientas es baja.
--	------	--

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6.

Análisis a las Respuestas Sobre el Aspecto Productivo

ASPECTO	PREGUNTA	ANALISIS
2. PRODUCTIVO	2.1.	La piscicultura es una de las apuestas priorizadas por el Departamento y el Municipio dentro de sus planes y proyectos productivos, La Alcaldía Municipal tiene como iniciativa productiva la creación de un centro de transformación de pescado en el Municipio y se encuentra dentro de su plan de desarrollo.
	2.2.	Asopiscinorte presenta dificultades en su capacidad productiva, no cuenta con las oportunidades necesarias para incursionar en más mercados.
	2.3	La asociación no cuenta con servicio de asistencia técnica, que le permita mejorar el cultivo de peces.
	2.4.	La Asociación se encuentra gestionando procesos que le permitan asegurar la calidad e inocuidad de sus productos.
	2.5.	Asopiscinorte no cuenta con fichas técnicas de los productos, las cuales les permitan tener información íprecisa y confiables de ellos.
	2.6.	La Asociación no cuenta con esta información, pues no llevan contabilidad de forma adecuada.

2.7.	Los procesos de acopio y comercialización se realizan de manera colectiva, no se presentan devoluciones de producto ya que las calidades y tamaño del mismo son pactadas con anticipación con el comprador.
2.8.	La organización está diversificando los productos, como por ejemplo la escama del pescado procesándola y haciendo embutidos
2.9.	La Organización y sus miembros, cuentan con los permisos y licencias respectivas para la producción y comercialización del producto. Concesión de agua por parte del distrito de riego de ASORRECIO, CORTOLIMA y de aprovechamiento por parte la AUNAP.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.

Análisis a las Respuestas Sobre el Aspecto Comercial

ASPECTO	PREGUNTAS	ANALISIS
3. COMERCIAL	3.1.	La Asociación cuenta con un comité de comercialización definido quienes se encargan del proceso y rinden cuentas periódicamente a la organización.
	3.2.	La Asociación lleva a cabo su proceso de comercialización de manera colectiva dado que los aliados comerciales adquieren el producto en grandes volúmenes y por ser un producto que requiere conservación en cadena de frío.
	3.3.	La Asociación comercializa la totalidad de su producción y se programa las jornadas de pesca con el comprador.
	3.4.	Las condiciones de venta son pactadas entre la Asociación y los compradores previamente a la jornada de pesca ya que por el tipo de producto se debe programar y mantener la cadena de frío.

	3.5.	La operación logística es incipiente y realizan algunas operaciones de selección, transporte y entrega de sus productos.
--	------	--

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8.

Análisis a las Respuestas Sobre el Aspecto Financiero

ASPECTO	PREGUNTAS	ANALISIS
4. FINANCIERO	4.1.	La organización y sus miembros poseen registros de la producción, sus costos y gastos y registro de ventas los cuales son utilizados como herramienta gerencial.
	4.2.	La Asociación desconoce la estructura de costos en la operación de comercialización.
	4.3.	La Asociación no lleva registros contables actualizados.
	4.4.	La Asociación no ha participado en convocatorias para adjudicación de proyectos.
	4.5.	Si, la Asociación, cuenta con recursos que aunque insuficientes, les permite llevar a cabo procesos de comercialización.

	4.6.	La actividad de la Asociación, es un proceso que genera rentabilidad, la mayoría de los asociados conocen y manejan el tema, llevan registros del mismo y con estos pueden cubrir sus gastos de sostenimiento familiar.
	4.7.	La asociación mediante sus cuotas de sostenimiento logra mantener un punto de equilibrio.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9.

Resultados Obtenidos, Fortalezas Identificadas y Conclusiones.

ASPECTO	RESULTADO	FORTALEZAS	CONCLUSION
1. ORGANIZACIONAL	Asopiscinorte posee una estructura organizacional deficiente para el modelo de negocio que manejan, es necesario planear estratégicamente su visión.. Estandarización de procesos. Falta de documentación relacionada con libros contables y actas que soporten reunión de Juntas. Inexistencia de una estructura organizacional que defina roles y responsabilidades funcionales al modelo de negocio. Poca frecuencia de Reuniones generales y del órgano de dirección para la toma de decisiones.	Se encuentra activa jurídicamente y con la documentación necesaria para ofertar sus productos.	La vinculación de los asociados a la seguridad social y posteriormente a salarios y prestaciones, debe contemplarse en la unidad productiva al menos en un mediano plazo, así como mejorar condiciones de ingresos y rentabilidad.

2. PRODUCTIVO	Asopiscinorte no cuenta con fichas técnicas de los productos, las cuales les permitan tener información precisa y confiables de ellos.	La organización cuenta con los permisos, licencias y concesiones requeridos para su operación normal, lo cual les permite comercializar sin restricciones.	Articular con instituciones y entidades públicas como Umata y ADR que brinden asesoría y capacitación a los miembros de la Asociación en servicios de asistencia técnica y elaboración de fichas técnicas.
3. COMERCIAL	La operación logística es incipiente y realizan algunas operaciones de selección, transporte y entrega de sus productos.	La Asociación lleva a cabo su proceso de comercialización de manera colectiva dado que los aliados comerciales adquieren el producto en grandes volúmenes y por ser un producto que requiere conservación en cadena de frío	Es necesario que implementen un plan de marketing a fin de poder realizar todo el proceso y disminuir costos.

4. FINANCIERO	<p>Desconocimiento de la mayoría de asociados acerca de la implementación en la relación y registro de costos de producción.</p> <p>Inexistencia de un plan financiero y presupuesto anual de la organización que cubra los costos operacionales y su funcionamiento y sostenimiento.</p> <p>Falta un sistema contable formal para la toma de decisiones y proyecciones financieras.</p> <p>La rentabilidad del proceso de producción no genera excedentes entre los asociados.</p>	<p>Tienen experiencia en gestión de proyectos.</p> <p>La organización genera utilidades para cubrir los gastos de funcionamiento.</p>	<p>Articular con Cámara de Comercio y SENA, con el propósito de:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Capacitar a los asociados y su junta directiva en aspectos financieros. *Diseñar e implementar una herramienta que permita a la organización consolidar la información financiera para la toma de decisiones. <p>Se recomienda adquirir un sistema contable.</p>
---------------	---	---	---

Fuente: Elaboración Propia

Nota:

- ✓ En términos generales el trabajo es sinérgico, pero existen algunos asociados que piensan en función de sus intereses personales antes que en los de la asociación.
- ✓ No existe suficiente delegación o delimitación de funciones para los asociados, sobre todo en aspectos de índole administrativo u organizacional.

4.4.3 Diseñar el proceso administrativo para la asociación de piscicultores del norte del Tolima Asopiscinorte. En este

punto se procedió a generar una serie de actividades que son necesarias que la asociación implemente a fin de poder tener un proceso administrativo definido y acorde a las necesidades del negocio.

Tabla 10.

Diseño para el Proceso Administrativo Organizacional

Actividad	Fecha Inicial	Fecha Final	Nombre del indicador	Soporte o evidencia	Frecuencia de medición	Observación o ajustes
Establecer por escrito funciones permanentes y rotativas en las diversas áreas de la unidad productiva para todos los asociados, incluyendo funciones para gestionar recursos, mercadeo, producción transformación, logística, almacenamiento y contabilidad.	1/01/2020	2/02/2020	Eficiencia: Manual de funciones establecido y aprobado	Manual de funciones	Semanal	Todas las áreas deben contemplar funciones específicas y las cargas se medirán conforme a la rotación o labores permanentes
Gestionar y garantizar capacitaciones en temáticas de contabilidad, mercadeo, empresarismo, habilidades gerenciales y fortalecimiento de capacidades técnicas, buenas prácticas de manufactura, procesamiento de alimentos, empaque y	1/01/2020	31/12/2020	Eficiencia: Nivel de capacitaciones generales realizadas	Registro de asistencia a capacitaciones	Mensual	Programar y ejecutar al menos 1 capacitación por bimestre. En total son 12 capacitaciones.

embalaje de alimentos, Higiene e inocuidad en preparación de alimentos y en otros temas como: BPA, producción orgánica y sistemas agroecológicos.						
Gestionar recursos y capitalización para la unidad productiva a través de la participación en programas dirigidos a población rural y proyectos de promoción agrícola, con búsqueda de aliados estratégicos y comerciales para lograr la demanda del pescado y los demás productos de la asociación.	1/01/2020	31/12/2020	Eficiencia: Nivel de participación en convocatorias para proyectos.	Registro de proyectos	Mensual	Indagar y participar en convocatorias de entidades del gobierno, fundaciones, ONG, y organismos de cooperación.
Participar en programas de impulsa Colombia que fomentan que fomentan los emprendimientos, crecimientos extraordinarios y empresarismo de Mypimes, mediante recursos de crédito en ocasiones no reembolsables. Lo anterior para adquirir maquinaria y equipo del proceso de transformación del pescado.	1/01/2020	31/12/2021	Eficiencia: Nivel de participación en convocatorias para proyectos impulsa.	Registro de proyectos	Mensual	Revisar convocatorias próximas y alistar la documentación

Establecer un manual de procedimientos y reglamento interno de trabajo para que todos los asociados y población vinculada, desarrollen sus labores cumpliendo los lineamientos de los mismos, especialmente en la planta de procesamiento de pescado.	1/01/2020	2/02/2020	Eficacia: Manual de procedimiento y reglamento interno de trabajo	Manual de procedimiento R.I.T	Semanal	Los documentos deben ser construidos conjuntamente y aprobado por todos los socios.
Efectuar análisis periódicos de costos de insumos químicos, observando la posibilidad de efectuar buenas prácticas agrícolas e implementación de sistemas agroecológicos o producción limpia.	1/01/2020	Permanente	Efectividad: Variación mensual de costos	Análisis de costos	Mensual	Identificar mecanismos de financiamiento para la aplicación de BPA.
Elaborar manuales de BPA para todos los cultivos.	3/02/2020	1/06/2020	Eficacia: Manual BPA por cultivo	Manual BPA	Semanal	Gestionar asistencia técnica para aplicación de BPA.
Coordinación y organización en la asociación para adquisición de insumos para la producción.	1/01/2020	2/02/2020	Eficiencia: Reducción por costos por compras comunitarias	Registros contables	Mensual	Con esto se busca realizar una sola compra con mejores condiciones de precio y entrega.
Definir y construir una misión y visión clara, con prospectiva de furo, desarrollo y crecimiento, a	01/01/2020	25/02/2020	Eficiencia: Misión, Visión, Políticas y	Documento con Misión, Visión, Políticas y Valores.	Semanal	Todos los socios deben participar a fin de establecer y aprobar el

corto, mediano y largo plazo, con las que todos los socios se puedan identificar, como también las políticas y valores.			Valores aprobados.			documento con la misión, visión, políticas y valores.
---	--	--	--------------------	--	--	---

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11.

Diseño para el Proceso Administrativo del Área Productiva, Comercial y de Satisfacción al Cliente.

Actividad	Fecha Inicial	Fecha Final	Nombre del indicador	Soporte o evidencia	Frecuencia de medición	Observación o ajustes
Inclusión en el portafolio de al menos 3 productos agrícolas para complementar la oferta de pescado. De igual forma se deben incluir 4 especies de pescado para la comercialización. Rotar cultivos según asistencia técnica de funcionarios especializados del ICA, SENA Y Universidades.	2/02/2020	31/12/2020	Eficacia: Productos cultivados y producidos	Productos aceptados	Mensual	Contar en todo momento con apoyo de entidades como el ICA, SENA y Universidades.

Gestionar la participación de Asopiscinorte en eventos y actividades coordinadas por Proexport para promover el portafolio de productos con fines de exportación.	1/01/2020	PERMANENTE	Eficacia: Participación en eventos de Proexport	Acuerdos alcanzados	Mensual	Se debe de realizar al menos una misión al mes y llevar estimaciones de producción, capacidades actuales y Brochure de la asociación.
Establecer contacto mensual con el principal cliente (Pescadería el Burro de Ibagué), buscando afianzar la alianza para promover los nuevos productos del portafolio de Asopiscinorte.	1/01/2020	PERMANENTE	Eficacia: Visitas realizadas al cliente	Formato visitas	Quincenal	Se llevara muestra de los productos y un recetario para su preparación.
Establecer un plan de negocios para la Asociación con los nuevos productos, a fin de asegurar una buena participación y posicionamiento en el mercado, evitando incurrir en pérdidas por sobre producción.	1/01/2020	PERMANENTE	Eficacia: Plan de negocios	Plan de negocios	Semanal	Buscar asesorías como la cámara de comercio, SENA y Universidades.

Establecer un programa de evaluación de satisfacción de clientes, que debe de tener una frecuencia de revisión quincenal.	1/01/2020	PERMANENTE	Eficacia: Programa de satisfacción de clientes	Formatos diligenciados	Quincenal	El propósito es verificar la satisfacción y expectativas del cliente.
Diseñar un Brochure (Portafolio) de productos y misión social de la Asociación, para presentarlo a los clientes potenciales y para utilizarlo en las convocatorias en que participe la U.P.	1/01/2020	PERMANENTE	Eficacia: Brochure diseñado	Brochure o portafolio	Semanal	Incluir registro fotográfico y manejar Brochure impreso y en medio magnético.
Efectuar la dotación de elementos de seguridad industrial y en lo posible dotación personal cada 6 meses. Que incluyen botas, overol, guante, sombreros o gorras, entre otros.	1/01/2020	PERMANENTE	Eficacia: Dotación semestral cumplida	Soporte entrega dotación personal	Semestral	Esta actividad es fundamental por razones de salud ocupacional.
Realizar al menos una actividad de bienestar para los asociados y sus familias en el Bimestre, tales como jornadas deportivas, paseo, participación en jornadas de vacunación, jornadas de salud y educación.	31/12/2020	ANUAL	Eficacia: Actividades de bienestar realizadas en el bimestre	Bitácora de actividades	Bimestral	Establecer un programa de bienestar para los Asociados, a bajo costo pero con alta gestión.

Efectuar una provisión tipo ahorro mensual del 2% del total de ingresos de cada asociado a la unidad productiva, en la cuenta de ahorros, para utilizarlo al cabo de 6 meses como fondo de microcréditos.	1/01/2020	PERMANENTE	Eficacia: Valor ahorro mensual	Extracto bancario	Mensual	En los primeros 6 meses se debe capitalizar el fondo y posteriormente otorgar microcréditos en cuantías limitadas.
	1/01/2020		Eficiencia: Microcréditos concedidos	Registro de microcréditos		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12.

Diseño para el Proceso Administrativo- Área financiera

Actividad	Fecha Inicial	Fecha Final	Nombre del indicador	Soporte o evidencia	Frecuencia de medición	Observación o ajustes
Manejar registro contable de ventas por cada producto y línea, actualizado semanalmente.	1/01/2020	PERMANENTE	Eficacia: Registro de ventas	Libro de registro	Semanal	Rotación de la tarea semanalmente.
Manejar un registro de costos y gastos, actualizado semanalmente	1/01/2020	PERMANENTE	Eficacia: Registro de costos y gastos	Libro de registro	Semanal	Rotación de la tarea semanalmente.
Revisar con el contador las implicaciones tributarias y legales de registrar las ventas de	1/01/2020	PERMANENTE	Eficacia: Consulta con contador	Verbal	Semanal	Igualmente se deberían concentrar los gastos y costos.

cada asociado como ingresos de la Asociación.						
Consignar semanalmente el producido, descontando los gastos en que se vaya a incurrir, de acuerdo con proyecciones.	1/01/2020	PERMANENTE	Eficacia: Consignación efectivo	Comprobante de consignación	Semanal	Responsabilidad a cargo del representante legal.

Fuente: Elaboración Propia

5.1 Grupo de Procesos de Inicio

5.1.1 Desarrollo del acta de inicio.

Acta De Constitución Del Proyecto		Versión 03-2019
Realizado Por:	Álvaro Javier Rojas	Líder De Proyecto
Aprobado Por:	Arturo Pancha Morales	Administrador De Recursos

Descripción Del Proyecto

Este proyecto está orientado a diseñar un proceso administrativo que se adapte a las necesidades de la asociación de piscicultores del norte del Tolima ASOPISCINORTE, permitiendo planear y organizar la estructura de las áreas y cargos que componen la asociación, para así dirigir y controlar sus actividades con el propósito de alcanzar las metas y objetivos establecidas por la asociación.

Entregables principales

Diseño de un proceso administrativo formulado y ajustado a las necesidades de la Asociación de Piscicultores del Norte del Tolima ASOPISCINORTE.

Ubicación del proyecto

El proyecto a desarrollar será en el Municipio de Lérída Tolima.

Presupuesto del Proyecto

\$ 8.000.000

Tiempo estimado del Proyecto

3 meses desde la adjudicación del proyecto.

Mediante el diseño de este proyecto , la Asociación de Piscicultores del Norte del Tolima ASOPISCINORTE, ubicada en el Municipio de Lériida Tolima, podrán adoptar y aplicar un proceso administrativo “...la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz” (Coulter, P, Robbins, & Mary, 2010) que les permitirá definir sus componentes organizacionales e identificar sus líneas de acción, a corto, mediano y largo plazo, y a la vez planear y organizar la estructura de las áreas y cargos que componen la asociación, estableciendo manuales de funciones, organigramas y procesos avalados para su correcto funcionamiento, aprovechando al máximo todos los recursos técnicos, humanos, materiales y de cualquier otro tipo, logrando simplificar y mejorar eficientemente todas las etapas y actividades administrativas y operativas en su modelo de negocio, lo cual mejorara la rentabilidad y permitirá cumplir todas las metas establecidas por la asociación.

Requerimientos de alto nivel

Requerimientos del producto

- Un proceso administrativo adaptado a las necesidades de la asociación de piscicultores del norte del Tolima ASOPISCINORTE, el cual sea fácil de entender y ejecutar.

Requerimientos del proyecto

- Contar con el aval para el estudio y el diseño del proceso administrativo por parte de la asociación.

- Disponibilidad de la información real y actual de la asociación.
- Contar con la participación y acompañamiento del Representante Legal y todos los miembros de la Asociación en los diferentes procesos del proyecto que sean necesarios para su correcta ejecución.
- Contar con los medios necesarios para la interacción y comunicación de los stakeholders.

Objetivos del proyecto con su criterio de aceptación relacionado

Objetivo	Criterio de aceptación
Alcance	
Tener un proceso administrativo diseñado, formulado y ajustado.	Proceso administrativo al 100%
Calidad	
El proceso administrativo debe contar con todos los estándares de calidad.	Se debe tener en cuenta las normas y procedimientos existentes para diseñar el proceso administrativo.

Riesgos de alto nivel

Riesgos Supuestos o Potenciales	Acciones
Resistencia al cambio del alumno o tutor	Realizar una junta para establecer las implicaciones que estas conllevan en el proyecto.
Uso indebido de la información suministrada y estudiada	Mantener la discreción y el uso adecuado de la información

Divulgación de la Información	Penalización y expulsión de la asignatura
Estimación de costos y tiempos mal proyectada.	Se deberá realizar los ajustes pertinentes en su debido momento para no retrasar el proceso y muchos menos incurrir en más costos
Problemas tecnológicos	Perdida de la información debido a eventos inesperados. Por eso se solicita tener back-up de la información y diferentes mecanismos de comunicación.

54

Cronograma de hitos principales

Hito	Cantidad de Días que llevara el Hito
Suscripción del Acta de Inicio y análisis de los interesados	3
Desarrollar el material a emplear en el taller grupal	15
Visita a la Asociación para la aplicación de los métodos de recolección de datos.	5
Análisis de los datos recolectados en la visita.	20
Elaboración del proceso administrativo.	40

Presupuesto Resumen

RECURSO	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO
Equipo Humano	Dos (2) profesionales encargados del ejecutar cada una de las actividades programadas con el fin de dar cumplimiento al proyecto.	6.000.000
Equipos y Software	Equipos de cómputo, se contempla el alquiler de equipos y software.	1.000.000
Viajes y Salidas de Campo	Viáticos para el personal a cargo.	500.000

Material y suministros	Material didáctico, suministro de diferentes elementos que se pueden necesitar en la ejecución del proyecto.	500.000
Bibliografía	N/A	0
TOTAL		8.000.000

Lista de Interesados (Stakeholders)

Nombres y Apellidos	Organización	Cargo	Tipo de interés
Julio Cesar Garay Vaquero	Asopiscinorte	Representante	Administrativos
Estructuradores del proyecto	UNAD	Estudiantes	Administrativos
Aliados Comerciales	Mercados mayoristas (Pescadería El Burro plaza la 21 Ibagué Tolima). Mercados minoristas (Pescaderías de los municipios de Guayabal, Mariquita, Palocabildo, Líbano, Anzoátegui, Venadillo, Ambalema y Lérida.	N/A	Comercial
Miembros de la Asociación	Representante legal y socios de Asopiscinorte	Socios	Administrativo
Habitantes de la zona de influencia	Población en general	N/A	Mejores Precios y generación de empleo.
Gobierno	ADR/ MINAGRICULTURA.	N/A	Asociación que genere ganancias e impacto social.

Requerimientos para la aprobación del proyecto

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud al tutor asignando que efectuó la aprobación del proyecto. • Estudio de viabilidad del proyecto • Proyecto revisado con anterioridad antes de su ejecución. |
|---|

- Proyecto aprobado con el aval de la Asociación.

Asignación del gerente de proyecto, responsabilidad y nivel de autoridad

Nombre	Cargo	Departamento / División
Álvaro Javier Rojas	Líder de proyecto	Dirección

Nombre y nivel de autoridad del Sponsor o la persona que autoriza el Project charter

Área de autoridad	Descripción del nivel de autoridad
Decisiones de personal (Staffing)	Arturo Pancha
Gestión de presupuesto y de sus variaciones	Álvaro Javier Rojas
Decisiones técnicas	Álvaro Javier Rojas
Resolución de conflictos	Alvaro Javier Rojas
Ruta de escalamiento y limitaciones de autoridad	Arturo Pancha

5.1.2 Registro de interesados.

Tabla 13.

Identificación y Registro de los Interesados del Proyecto.

REGISTRO DE INTERESADOS											
Proyecto		DISEÑO DE UN PROCESO ADMINISTRATIVO PARA LA ASOCIACION DE PISCICULTORES DEL NORTE DEL TOLIMA - ASOPISCINORTE UBICADA EN EL MUNICIPIO DE LÉRIDA TOLIMA									
Preparado por		Alvaro Javier Rojas					Fecha		02/09/2019		
Revisado por		Arturo Pancha					Fecha		02/09/2019		
Aprobado por		Alvaro Javier Rojas					Fecha		02/09/2019		
Nombres y Apellidos	Organización	Cargo	Información de contacto	Requisitos/ Expectativas	Influencia					Influencia Sobre	Tipo de interés
					I	P	E	S	C		
Julio Cesar Garay Vaquero	Asopiscinorte	Representante	3165418307	Gestionar de cerca y mantener intereses.	F/A	F/A	F/A	F/A	F/A	Asociación - Proyecto	Administrativos

Estructuradores del proyecto	UNAD	Estudiantes	3108009690	Diseñar la implementación de un proceso administrativo.	F/A	F/A	F/A	F/A	F/A	Proyecto	Administrativos
Aliados Comerciales	Mercados mayoristas (Pescadería El Burro plaza la 21 Ibagué Tolima.). Mercados minoristas (Pescaderías de los municipios de Guayabal, Mariquita, Palocabildo, Líbano, Anzoátegui, Venadillo, Ambalema y Lérica.	N/A	N/A	Mejoras en el proceso administrativo.	F/R	F/R	F/R	F/R	F/R	Asociación	Comercial
Miembros de la Asociación	Representante legal y socios de Asopiscinorte	Socios	N/A	Contribuir al diseño para mejorar rentabilidad	F/A	F/A	F/A	F/A	F/A	Asociación - Proyecto	Administrativo

Habitantes de la zona de influencia	Población en general	N/A	N/A	Asociación que genere beneficio social.	F/B	F/B	F/B	F/B	F/B	Asociación	Mejores Precios y generación de empleo.
Gobierno	ADR/ MINAGRICULTURA.	N/A	N/A	Apoyar al agro colombiano.	F/A	F/A	F/A	F/A	F/A	Asociación - Proyecto	Asociación que genere ganancias e impacto social.

Notas: I: inicio; P:Planeación; E:Ejecución; S: Supervisión y Control; C: Cierre

F: Favorable; C: contraria / A:Alta; R:Regular; B:Baja

Fuente: Elaboración Propia

5.2 Grupo de Procesos de Planificación

5.2.1 Plan para la dirección del proyecto.

Tabla 14.

Plan para la Dirección del Proyecto

Ciclo de vida del proyecto	Procesos que se llevarán a cabo en cada fase	Cómo ejecutará el trabajo para lograr los objetivos del proyecto
Análisis	En esta primera fase se llevará a cabo todo el análisis previo al proyecto. Determinando cada factor como lo son los riesgos, plazos de tiempo, costo y calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Información de registros. • Análisis previo. • Análisis de riesgos. • Análisis de viabilidad.
Planificación	Si se tuvo una viabilidad en la primera fase, se deberá pasar a la fase en donde se podrá realizar los pronósticos de costos, tiempo y recursos.	<ul style="list-style-type: none"> • Detalles del proyecto. • Presupuestos. • Definición del proyecto.
Ejecución	Seguido de la planificación del proyecto se asignan y desarrollaran las tareas administrativas y operativas planeadas dentro del diseño del proceso administrativo, de acuerdo con los recursos disponibles, para la correcta ejecución del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento del entorno de trabajo. • Asignación de actividades • Ejecución de actividades. • Adaptabilidad o receptivo a cambios.

Seguimiento y control	<p>Esta fase se realiza en simultánea con la ejecución, debido a que se debe tener la certeza de que se realice lo planeado al pie de la letra, para que no se tengan imprevistos que en un futuro se puedan convertir en problemas.</p> <p>Porque todo proceso debe ser controlado para tener un sistema con calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento. • Control y gestión.
Cierre	<p>En esta última fase se realiza un checklist minucioso donde se valida el cumplimiento a cabalidad de todos los objetivos y metas propuestas, teniendo en cuenta el buen uso presupuestal para el desarrollo de lo planeado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formalización del cierre del proyecto. • Respaldo del proyecto. • Análisis de Resultados. • Actualización del conocimiento.

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2 Plan de gestión del cronograma.

Tabla 15.

Cronograma de Actividad para la Ejecución del Proyecto

ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3
Desarrollar el material a emplear para la recolección de datos.			
Visita a la Asociación para la aplicación de los métodos de recolección de datos.			

Análisis de los datos recolectados en la visita.			
Diseño del proceso administrativo.			

Fuente: Elaboración Propia

5.2.3 Plan de gestión de recursos humanos. Para el correcto desarrollo del proyecto, se tiene previsto contar con dos profesionales, los cuales se encargará de ejecutar cada una de las actividades y etapas previstas en el proyecto.

Uno de los profesionales es Administrador de Empresas, es una persona con visión, que es capaz de aplicar y desarrollar todos los conocimientos acerca de la planeación, organización, dirección y control empresarial, donde sus objetivos están en la misma dirección de las metas y propósitos de la empresa o institución, la administración de empresas es es una ciencia social que estudia la organización, actividades, procesos y gestión de recursos humanos, financieros y materiales que conforman una empresa. Por lo que la persona con este perfil es la ideal para poder ser director del proyecto, así como el que realice las actividades de valoración con la asociación.

El otro profesional es un Ingeniero Ambiental, el cual tiene gran conocimiento sobre el correcto manejo de cultivos de pescado con los mejores estándares ambientales, por lo que es de gran utilidad para ayudar a formular las preguntas a aplicar en el taller grupal, así como aportar en la construcción del diseño del proceso administrativo.

5.2.4 Plan de gestión de las comunicaciones. Para el proyecto denominado “Diseño de un proceso administrativo para la Asociación de Piscicultores del Norte del Tolima – ASOPISCINORTE” se promoverán diferentes medios de comunicación para garantizar el flujo efectivo de la información, dentro de ellas encontramos informes, documentos, reuniones y correos electrónicos, para lo cual se deberá contar con una sala de reuniones equipada con videobeam, parlantes, micrófono, computador y teléfono. Para la comunicación informal se utilizará el celular o el teléfono, para conversaciones breves ante aclaración de dudas o inquietudes que se puedan llegar a presentar.

Las reuniones en caso de ser requeridas o necesarias, solo se podrán llevar a cabo, si están presentes como mínimo un 65% de los miembros de la asociación, al igual que el gerente del proyecto debe estar presente en todas las reuniones programadas.

La tecnología utilizada para una efectiva comunicación con los diferentes miembros y/o interesados del proyecto como se mencionó anteriormente, será en primer lugar los informes que se entregan quincenalmente, también prima la comunicación por correo electrónico, vídeo conferencia, las llamadas por el celular o teléfono serán para resolver dudas o inquietudes puntuales.

Tabla 16.

Gestión de las Comunicaciones

Grupo Interesado	Tecnología usada
Grupos de interés como entes gubernamentales, promotores del proyecto, aliados comerciales y población en general.	<ul style="list-style-type: none"> • Correo electrónico para consultas o solicitudes según requerimiento de los interesados o persona. • Llamadas telefónicas para dudas puntuales o solicitud de citas. • Página Web.

Representante legal y miembros de la asociación.	<ul style="list-style-type: none"> • Correos electrónicos para consultas y presentar informes. • Llamadas telefónicas para comunicación entre los interesados directos • Videoconferencias, chats, fax. • Página Web. • Reuniones quincenales.
Integrantes del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Llamadas telefónicas. • Web conferencias, video conferencias, chats. • Comunicación verbal. • Presentación de Informes Diarios de las actividades realizadas.

Fuente: Elaboración Propia

La gestión de las comunicaciones fundamental en un proyecto de implementación del proceso administrativo ASOPISCINORTE, ya que es la parte que se encarga de mantener la información al día, de forma adecuada y oportuna. Para poder ejecutar este proceso es fundamental que exista un plan de comunicaciones adecuado a las necesidades del proyecto y requisitos de los interesados.

Esta gestión busca utilizar las comunicaciones de la manera más eficaz y eficiente posible. Para ello, es importante contar con una correcta planificación comunicaciones, ya que, de lo contrario, puede dar lugar a problemas tales como demoras en la entrega de los mensajes o información equivocada a los interesados.

Tabla 17.

Matriz de los grupos de interés (Stakeholders)

Nombre del proyecto: Diseño De Un Proceso Administrativo Para La Asociación De Piscicultores Del Norte Del Tolima - Asopiscinorte Ubicada En El Municipio De Lérída Tolima						Gerente de proyecto Alvaro Javier Rojas Teheran	Última fecha revisada 26/09/2019	Versión 001-2019
Interesados	Compromiso					Potencia/ Influencia	Interesar	Estrategia
	Desconoce	Se	Neutral	Apoyo	Líder			
Representante legal (A)					CD	A	A	Gestionar de cerca el diseño de la implementación de proceso administrativo, supervisar y apoyar en los avances.
Aliados Comerciales (B)	C			D		B	A	Informar a los aliados comerciales las actualizaciones y mejoras en el proceso administrativo.
Integrantes del proyecto (C)					CD	A	A	Diseñar la implementación de un proceso administrativo.
Miembros De la Asociación (D)				C	D	A	A	Informar y permitir la participación a los asociados en las diferentes etapas del proyecto.
Gobierno (E)	C		D			A	B	Mantener el cumplimiento de los parámetros y normas establecidas.
Habitantes de la Zona de Influencia (F)	C		D			B	B	Socializar e información los avances del proyecto.

Notas:

C: Actual; D: deseado; A: Alto; B: Bajo
 Estrategias: Gestionar de cerca (A-A); Mantener satisfecho (A-B); Informar (B-A); Monitorear (B-B)

Fuente: Elaboración Propia

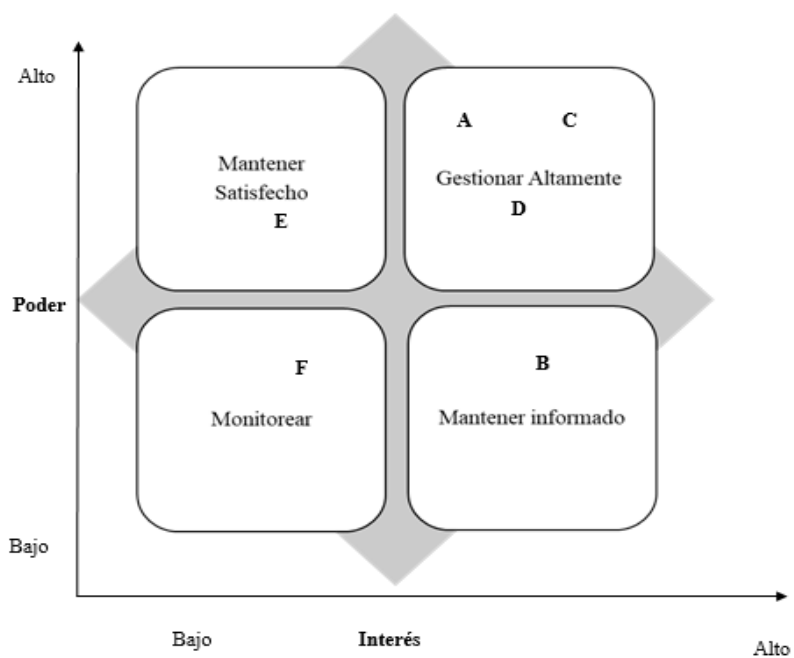


Figura 4. Esquema Análisis de Interesados. Elaboración Propia

5.2.6 Línea base del alcance.

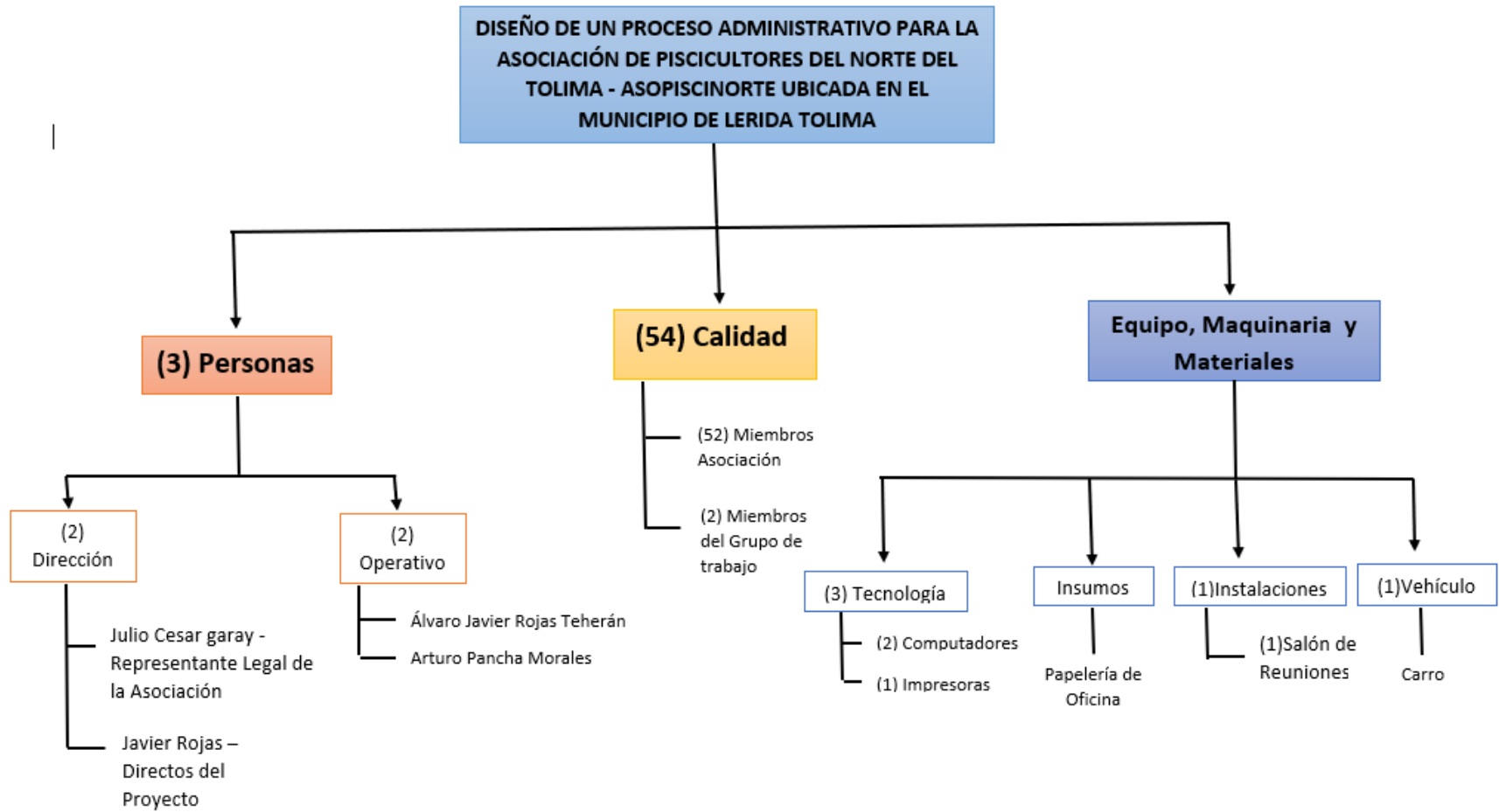


Figura 5. Línea Base del Alcance del Proyecto. Elaboración propia

Conclusiones

Se Puede decir, que el ciclo de vida de un proyecto está definido por unos pasos o etapas según sea la metodología a aplicar, este debe de estar enmarcado dentro de la realidad y contar con unos estándares de calidad. Se debe de tener bien definida y clara la necesidad y propósito del mismo, esto permitirá definir unos objetivos claros, medibles y realizables, que permitan generar resultados de éxito y de satisfacción de los clientes o usuarios a beneficiar.

Este proyecto se realizó teniendo en cuenta los principales elementos de la guía y metodología Pmbok, e involucrando una planeación estratégica de los procesos y técnicas que se requieren para poder diseñar la estructura de un proceso administrativo acorde a las necesidades de la Asociación de Piscicultores del Norte del Tolima ASOPISCINORTE. Donde se espera que mediante el cumplimiento continuo de las actividades planeadas, puedan fortalecer su estructura administrativa – organizacional.

Recomendaciones

- Lo primero que deben definir y construir, es una misión y visión clara, con prospectiva de furo, desarrollo y crecimiento, a corto, mediano y largo plazo, con las que todos los socios se puedan identificar.
- Es muy importante y necesario establecer responsabilidades de los asociados, esto para que apropien el proceso administrativo propuesto, desarrollen las actividades y estrategias planteadas y vigilen su cumplimiento.

- Otra de las principales actividades que debe ser realizada, es el manual específico de funciones, donde se deben contemplar una a una de las funciones de cada etapa y proceso que se desarrolla en la asociación.
- También se debe implementar con urgencia el plan de capacitaciones, para así poder empoderar a los asociados, entregar y delegar responsabilidades que permitan el buen desempeño de todos los procesos de la asociación.
- Se debe poner a cargo personal capacitado, que desempeñe funciones de gestión, con el propósito de acceder a recursos (Públicos y Privados), y que permitan que Asopiscinorte se constituya como una organización participante y exitosa en estas convocatorias, programas y componentes sociales, productivos y empresariales.
- Igualmente es de vital importancia que se dé un manejo contable, el cual permita realizar un análisis financiero oportuno para la toma de decisiones en la organización.
- La asociación de Piscicultores del Norte del Tolima – Asopiscinorte debe de realizar un importante avance en el procesamiento y transformación de pescado, para generar un portafolio diverso de productos que resulten atractivos para todos los segmentos exigentes del mercado.

Agencia de Desarrollo Rural. (2018) Asociación de Piscicultores del Norte del Tolima. Ibagué

Aguilar, R. (2009). Proceso administrativo. El Cid Editor. Recuperado de:
<http://www.ilustrados.com/tema/1871/Proceso-Administrativo.html>

Alicia Contreras Vielma, M.-G. A. (2018). Diseño de procesos para reducir tiempo en lista de espera traumatológica no garantizada, Hospital público Chileno. Revista Médica de Risaralda, 41. Recuperado de
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-06672018000100008&lang=es

Cardona, D. A., & Trucco, O. G. (2011). El proceso administrativo. Revista Cultural Unilibre, (2), 61-69.
https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/revista_cultural/article/view/3979/3348

Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. (2014). Guía para planificar, crear y fortalecer una organización de la sociedad civil, Primera Edición, (Vol. 1). México, México: Cemef. Recuperado el 23 de Octubre de 2019

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica. McGraw-Hill Interamericana.

Recuperado de:
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41563102/planeacion_estrategica_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1553367961&Signature=2YLD1STNNes3T8pUPQaOqN5bB70%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPlaneacion_estrategica_Ojetivos_de_la_1.pdf

Cipriano, L. G. A. (2014). Proceso administrativo. Grupo Editorial Patria. Recuperado:
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=b8_hBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=planeacion+del+proceso+administrativo&ots=55cJkjkFjc&sig=N-aOj5_aUtgCEn_mYxn77rCKSuM#v=onepage&q=planeacion%20del%20proceso%20administrativo&f=false

Coulter, P. S. (2010). Admisnitración Decima Edición. En P. S. Coulter, Administracion (pág. <https://drive.google.com/file/d/0B1k4HBTTcFxfRWlyU3FKR0J1UEU/view>). Mexico: Pearson Educacion.

Concepto.de. (2019). ¿Qué es la planeación estratégica? Recuperado el 27 de Septiembre de 2019, de <https://concepto.de/planeacion-estrategica/>

- Concepto.de. (s.d.). ¿Qué es Institución? Recuperado el 28 de Septiembre de 2019, de <https://concepto.de/institucion/>
- Córdova, L. R. (2012). PROCESO ADMINISTRATIVO pp. 56 - Red Tercer Milenio. Recuperado el 26 de Septiembre de 2019, de http://www.utsvirtual.edu.co/sitio/blogsuts/procesoadministrativo/files/2014/05/Proceso_administrativo-Parte1.pdf
- Definicion.de. (2019). Subordinacion. Recuperado el 25 de Septiembre de 2019, de <https://definicion.de/subordinacion/>
- Friend, L. (s.f.). ¿Cuál es el significado de estructura organizacional? - La Voz. Recuperado el 25 de Septiembre de 2019, de <https://pyme.lavoztx.com/cul-es-el-significado-de-estructura-organizacional-4749.html>
- García, I. (2018). ¿Qué es la organización empresarial? Recuperado el 28 de Septiembre de 2019, de <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-organizacion-empresarial.html>
- Garrido, G. (2012). LA EFICIENCIA, LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD - entorno empresarial. Recuperado el 22 de Septiembre de 2019, de <https://entornoempresarial.com/la-eficiencia-la-productividad-y-la-calidad/>
- Gerencie.com. (2018). ¿Qué es un representante legal? Recuperado el 26 de Septiembre de 2019, de <https://www.gerencie.com/que-es-un-representante-legal.html>
- Gestiopolis.com. (s.d.). Motivación, concepto y teorías principales. Recuperado el 27 de Septiembre de 2019, de <https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/>
- Gómez, E. F. (2009). U-Learning. El futuro esta aqui. (Vol. 7). España, Madrid: Editorial RA-MA. Obtenido de <https://www.unav.edu/publicaciones/revistas/index.php/estudios-sobre-educacion/article/viewFile/4689/4045>
- Gordillo, A. (2003). Tratado de Derecho Administrativo. Tomo I. Fundación de Derecho Administrativo. Buenos Aires, Argentina, 2003. P. X-1. Recuperado el 26 de Septiembre de 2019, de http://www.gordillo.com/pdf_tomo8/capitulo07.pdf
- Inciarte, A., Marcano, N., & Reyes, M. E. (2006). Gestión académico-administrativa en la educación básica. Revista Venezolana de gerencia, 11(34). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/html/290/29003405/>
- Itmplatform. (2016). Ciclo de vida del proyecto. Recuperado el 30 de Septiembre de 2019, de <https://www.itmplatform.com/es/blog/ciclo-de-vida-del-proyecto/>

- Ivanega, M. M. (2005). Breves reflexiones en torno al control externo administrativo y sus consecuencias en la República Argentina. *Estudios Socio-Jurídicos*, 1. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-05792005000100002
- Jara, E. (2009). El control en el proceso administrativo. Universidad de Tarapacá. Chile. Recuperado de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36886286/EL_CONTROL_EN_EL_PROCESO_ADMINISTRATIVO.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1553375473&Signature=i2Xkez83G6QAsZUwsZL9Wg4ZATM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEL_CONTROL_EN_EL_PROCESO_ADMINISTRATIVO.pdf
- Jaquez, M. M. E. T., & Loera, M. R. C. (2013). Las organizaciones cooperativas: el proceso administrativo como parte de la gestión directiva. *Journal of Intercultural Management*, 5(1), 51-61. Recuperado de: <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/joim.2013.5.issue-1/joim-2013-0004/joim-2013-0004.pdf>
- Jiménez, M. T. (2008). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOOK). In Project Management Institute, Inc. Retrieved from www.pmi.org
- Americana, N. N. (2004). Fundamentos de la Dirección de Proyectos. In *Fundamentos*. <https://doi.org/10.15611/ie.2014.1.14>
- López, R. C. (2012). Proceso administrativo. *Red Tercer Milenio*. Recuperado de: http://www.utsvirtual.edu.co/sitio/blogsuts/procesoadministrativo/files/2014/05/Proceso_administrativo-Parte1.pdf
- Louffat, E. (2012). Fundamentos del proceso administrativo. Recuperado de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/53199437/Administracion_Louffat_Issuu.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1553366427&Signature=SmYpeKuha3USqIgXWjD9CZK268U%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DFundamentos_del_Proceso_Administrativo_F.pdf
- Mancillas, P. E. (2001). La auditoría administrativa: un enfoque científico. Trillas. Recuperado el 25 de Septiembre de 2019, de http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/07-004_Eduardo_Jos___Mancillas_P__rez.pdf

- Melrose, J., Perroy, R., & Careas, S. (2015). Administración. Gestión organizacional, enfoques⁷³ y proceso administrativo. In *Statewide Agricultural Land Use Baseline 2015* (Vol. 1). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Microsoft.Dynamics 365. (2019). Creación de una unidad operativa. Recuperado el 26 de Septiembre de 2019, de <https://docs.microsoft.com/es-es/dynamics365/fin-and-ops/organization-administration/tasks/create-operating-unit>
- Pérez, E. J. M. (2001). La auditoría administrativa: un enfoque científico. Trillas. Recuperado de: http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/07-004_Eduardo_Jos___Mancillas_P__rez.pdf
- PMI. (2004). PMI FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS (GUÍA DEL PMBOK). In *Fundamentos*. <https://doi.org/10.15611/ie.2014.1.14>
- Project Management Institute - PMI. (2017). (Guía del PMBOK 6 ed) Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos - Project Management Institute pp. 4 - 20. Recuperado el 28 de Septiembre de 2019
- Proyectum.lat. (2017). PMBOK sexta edición: 5 Grupos de Procesos y 10 Áreas de Conocimiento. Recuperado el 30 de Septiembre de 2019, de <https://www.proyectum.lat/2017/12/07/pmbok-sexta-edicion-5-grupos-de-procesos-y-10-areas-de-conocimiento/>
- Ramírez, C. (1993). Fundamentos de administración. Recuperado de: <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=zamocat.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=022713>
- Reyes, L. (18 de febrero de 2013). EL PROCESO ADMINISTRATIVO. Obtenido de EL PROCESO ADMINISTRATIVO. Obtenido de http://www.angelfire.com/zine2/uvm_1ce_lama/padmon.htm
- Ricalde, M. D. G. B. (2016). Proceso administrativo. Editorial Digital UNID. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=TYHDCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=proceso+administrativo&ots=pntfoKYCKZ&sig=_k6RLRuqqLQrJyRMhgNQEwfnFpA#v=onepage&q=proceso%20administrativo&f=false
- Riquelme, M. (2019). ¿Que Son Las Funciones Administrativas? Recuperado el 01 de Octubre de 2019, de <https://www.webyempresas.com/que-son-las-funciones-administrativas/>
- Significados.com. (s.f.). Significado de Calidad. Recuperado el 26 de Septiembre de 2019, de <https://www.significados.com/calidad/>

Sinnaps.com. (s.d.). La Estructura organizacional. Recuperado el 26 de Septiembre de 2019, de [74
https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/estructura-organizacional](https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/estructura-organizacional)

Thompson, M., & Antezana, J. (2006). El proceso administrativo. Obtenido el, 4(02), 2014. Recuperado de: https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:W5yr1pPw3n0J:scholar.google.com/+control+proceso+administrativo&hl=es&as_sdt=0,5

Tolima, A. d. (2018). Caracterización ASOPISCINORTE. Caracterización ASOPISCINORTE. Lérica

Trip (2013). Proceso de creación de la matriz de interesados. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=nbsJlqkyfjE>

Velásquez, F. (2000). El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo. Estudios Gerenciales, 16(77), 27-40. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0123-59232000000400002