



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN.
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

**MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADO PARA EL
DESARROLLO DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA
PROVINCIAL DE SANTA ELENA, PROVINCIA
DE SANTA ELENA, PERÍODO 2014**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**AUTORA: KATTY MARÍA MALAVÉ MALAVÉ
TUTOR: ECON. NELSON ASECIO CRISTÓBAL**

LA LIBERTAD – ECUADOR

2014

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN.
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

**MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADO PARA EL
DESARROLLO DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA
PROVINCIAL DE SANTA ELENA, PROVINCIA
DE SANTA ELENA, PERÍODO 2014**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTORA: KATTY MARÍA MALAVÉ MALAVÉ
TUTOR: ECON. NELSON ASECIO CRISTÓBAL

LA LIBERTAD – ECUADOR

2014

La Libertad, 13 de Septiembre del 2014.

APROBACIÓN DEL TUTOR.

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación “MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADO PARA EL DESARROLLO DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE SANTA ELENA, PERÍODO 2014, elaborado por la Srta. Katty María Malavé Malavé, con cédula de identidad N° 2400004715 egresada de la Carrera de Administración Pública, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Licenciada en Administración Pública, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

Econ. Nelson Asencio Cristóbal

TUTOR

DEDICATORIA

El presente trabajo demuestra haber culminado uno de mis objetivos más anhelados, lleno de sacrificios y entrega total y va dedicado con mucho amor a Dios por haberme dado la oportunidad y la fortaleza necesaria para poder culminar mi carrera profesional y convertirme en lo que ahora soy. A mis padres, por haberme brindado su amor y apoyo incondicional, a mis hermanos, por su comprensión y confianza, a familiares y amigos quienes han sido el pilar fundamental para esforzarme día a día y poder culminar una etapa más en mi vida.

Katty.

AGRADECIMIENTO

Le debo mis agradecimientos primeramente a Dios, por haberme dado la vida y llegar a culminar mi carrera profesional con mucha satisfacción, a los facilitadores del profesionalismo del personal docente y administrativo de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, de la misma manera al personal de la Carrera Administración Pública, que colaboraron en proporcionar el seguimiento necesario para el desarrollo de este trabajo de investigación en especial al Eco. David Batallas Gómez, Eco. Margarita Panchana, a mi tutor de tesis, Eco. Nelson Asencio Cristóbal, por la confianza depositada en mí formación personal y profesionalmente.

A todo el personal de la Federación Deportiva de la provincia de Santa Elena, por haberme dado la oportunidad de realizar mi proyecto.

A mis compañeros de clases de la sección nocturna, con quienes compartimos grandes experiencias que nos sirvieron para llegar a cumplir nuestro objetivo, todos ellos serán parte de una etapa inolvidable en mi vida.

Con cariño, Katty

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
DECANA DE LA FACULTAD
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Econ. David Batallas González, MSc.
DIRECTOR DE LA CARRERA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Econ. Nelson Asencio Cristóbal
PROFESOR - TUTOR

Econ. Margarita Panchana Panchana
PROFESOR DE ÁREA

Ab. Joe Espinoza Ayala.
SECRETARIO GENERAL

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

**MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADO PARA EL DESARROLLO
DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE
SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA,
PERÍODO 2014.**

Autora: Katty Malavé Malavé

Tutor: Econ. Nelson Asencio Cristóbal

RESUMEN

El presente trabajo de titulación fue realizado en la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, ubicada en el cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, dicha entidad posee diversos problemas que son originados al no contar con procesos adecuados que mejoren la gestión administrativa, es decir políticas y procedimientos no acordes, ni claramente definidos, ocasionando duplicidad de funciones, confusión, descoordinación y por ende no cumplir con el objetivo final de toda institución pública es cual es satisfacer las diversas necesidades de la sociedad o el ámbito para la cual fue creada, en este caso el apoyo y coordinación al deporte peninsular. También se puede establecer que durante sus anteriores períodos no han existido resultados totalmente satisfactorios y que cumplan con las expectativas de todos los usuarios. Resulta indispensable indicar que la institución está implementando activos que contribuirán en la mejora continua pero que también deben ser utilizados correctamente. Por lo tanto el trabajo de investigación tiene como objetivo principal el implementar un modelo de gestión por resultados, respaldado por las diferentes investigaciones, como son de campo y documental, aplicando métodos y técnicas para la elaboración y ejecución de los cuestionarios o encuestas dirigidas a los usuarios, así como también el guión de entrevistas a ser aplicados a los directivos y máxima autoridad de esta entidad, de esta forma captar la mayor cantidad de información que permita dar paso a la aplicación de nuevas tendencias o estrategias para el diseño e implementación de un modelo de gestión idóneo para la Federación Deportiva de Santa Elena, el mismo que permitirá fijar una dirección estratégica clara al contar con un misión, visión, objetivos, valores, descripción de puestos, organigrama y sobre todo planes y proyectos que den apertura al cambio en la estructura interna de la Federación Deportiva, facilitando el desarrollo de diferentes procesos eficientes que permitan la mejora continua y sobre todo el cumplimiento de toda entidad pública la cual es promover el desarrollo de la sociedad a la que pertenece y su notable aceptación dentro la misma.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	3
Planteamiento del Problema.....	3
Normativa de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.....	5
Formulación del Problema.....	8
Sistematización del Problema.....	8
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
Justificación Metodológica.....	10
Justificación Práctica.....	11
OBJETIVOS.....	12
Objetivos General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
HIPÓTESIS.....	13
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	13
CAPÍTULO I.....	16
MARCO TEÓRICO.....	16
1.1. ANTECEDENTES.....	16
1.2. PILARES DE GESTIÓN.....	19
1.2.1. Análisis del Entorno Organizacional	22

1.2.1.1. Análisis del Ambiente Interno	24
1.2.1.2. Análisis del Ambiente Externo	26
1.2.2. Planificación Estratégica	28
1.2.2.1. Misión	28
1.2.2.2. Visión	29
1.2.3. Presupuesto	30
1.2.3.1. Plan operativo anual	30
1.2.3.2. Plan plurianual de políticas publicas	31
1.2.4. Arquitectura Organizacional	32
1.2.4.1. Forma estructural	32
1.2.4.2. Manual de Funciones	33
1.2.5. Resultados de la Efectividad	34
1.2.5.1 Recursos	34
1.2.5.2 Evaluación de Resultados	35
1.2.5.3 Seguimiento y Control	36
1.3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	37
1.3.1. Cultura administrativa	37
1.3.2. Efectividad	38
1.3.2.1. Eficiencia.....	38
1.3.2.2. Eficacia.....	38
1.3.3 Desarrollo al Personal	39
1.3.3.1. Plan de Capacitación	39
1.3.4 Satisfacción de las necesidades	39
1.3.4.1 Gestión de las necesidades.	39
1.3.4.2 Programas y Proyectos	40
1.4. FEDERACIÓN DEPORTIVA	40
1.4.1. Marco Legal.	40
CAPÍTULO II	42
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	42
2.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	42
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	43

2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	43
2.3.1. Investigación Documental – Bibliográfica.....	44
2.3.2. Investigación de Campo.....	44
2.3.3. Investigación Histórica.....	45
2.4. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
2.4.1. Método Deductivo.....	45
2.4.2. Método Inductivo.....	46
2.4.3. Método Analítico	46
2.5. TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN	46
2.5.1. Fuentes Primarias	46
2.5.2. Fuentes Secundarias	47
2.6. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	49
2.6.1. Guión de la Entrevista.....	49
2.6.2. Cuestionario	49
2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	50
2.7.1. Población.....	50
2.7.2. Muestra.....	50
2.8. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN..	54
2.8.1. Procedimientos.....	54
2.8.2. Procesamientos.....	55
CAPÍTULO III.....	56
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	56
3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA	57
3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA	62
3.2.1. Encuesta aplicada a Jefes Departamentales.	62
3.2.1. Encuesta aplicada al Personal de la Federación deportiva.....	70
3.2.1. Encuesta aplicada a Usuarios de la Federación deportiva.	76
3.3. CONCLUSIONES.	81
3.4. RECOMENDACIONES.	82
CAPÍTULO IV.....	83

MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADO PARA EL DESARROLLO DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE SANTA ELENA, PERÍODO 2014.	83
4.1. INTRODUCCIÓN.	83
4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.	84
4.3. PERFIL ORGANIZACIONAL.	85
4.3.1. Objetivos	86
4.3.1.1. Objetivo General	86
4.3.1.2. Objetivos Específicos	86
4.4. MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADO PARA EL DESARROLLO DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE SANTA ELENA	87
4.5. ANÁLISIS DE LA IDENTIFICACIÓN DEL ENTORNO.	88
4.5.1. Análisis del Ambiente Interno	88
4.5.2. Análisis del Ambiente Externo	89
4.5.3. Análisis F.O.D.A.	90
4.5.4. F.O.D.A. Estratégico	91
4.6. PLANIFICACIÓN: ELEMENTOS ORIENTADORES.	92
4.6.1. Misión.	92
4.6.2. Visión	92
4.6.3. Objetivos estratégicos.	92
4.6.4. Estrategias	93
4.6.5. Valores Corporativos	93
4.6.5. Cultura Organizacional	94
4.6.6 Programas y Proyectos para el desarrollo de los miembros de la Federación y Ciudadanía.	95
4.6.7. Flujo de los Programas y Proyectos de Acción para la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.	96
4.6.8. Presupuesto necesario para la ejecución de los Programas y Proyectos de Acción para la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.	108
4.7. ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL	109
4.7.1. Manual de Funciones	110

4.8 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS MIEMBROS DE LA FEDERACIÓN	120
4.8.1 Seguimiento y Control	120
4.8.2 Evaluación de Resultados	121
4.8.3 Resultados de la Efectividad	122
4.8.3.1. Recursos	122
4.8.3.2 Eficiencia.....	123
4.8.3.3 Eficacia.....	123
4.8.4 DETERMINACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES	124
4.8.4.1 Evaluación del Desempeño	124
4.8.4.2 Ficha para la Evaluación del Desempeño de los funcionarios de la Federación Deportiva de Santa Elena	125
4.9. PLAN DE ACCIÓN.....	128
CONCLUSIONES	130
RECOMENDACIONES	131
BIBLIOGRAFÍA	132
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	136
ABREVIATURAS.....	138
ANEXOS	139

ÍNDICE DE CUADROS

TABLA # 1: Operacionalización de las Variables.....	14
TABLA # 2: Distribución de la población.....	50
TABLA # 3: Muestra	53
TABLA # 4: Reglamentos Internos para mejorar Gestión.....	62
TABLA # 5: Procedimientos empleados	63
TABLA # 6: Procedimientos claramente definidos	64
TABLA # 7: Actividades y cursos de acción.....	65
TABLA # 8: Reglamentos estipulados	66
TABLA # 9: Capacitación del personal	67
TABLA # 10: Estructura Organizacional	68
TABLA # 11: Cumplimiento de funciones asignadas	69
TABLA # 12: Cumplimiento de funciones.....	70
TABLA # 13: Buena Organización.....	71
TABLA # 14: Planes y proyectos	72
TABLA # 15: Cronograma de trabajo	73
TABLA # 16: Capacitación	74
TABLA # 17: Modelo de Gestión por resultados	75
TABLA # 18: Atención al cliente	76
TABLA # 19: Normas establecidas	77
TABLA # 20: Cumplimiento en actividades	78
TABLA # 21: Cambios para mejorar gestión	79
TABLA # 22: Alternativas para mejorar desempeño	80
TABLA # 23: ANÁLISIS F.O.D.A.	90
TABLA # 24: Matriz FODA Estratégico.....	91
TABLA # 25: Plan de motivación del personal	98
TABLA # 26: Actividad 1.....	99

TABLA # 27: Plan administrativo	100
TABLA# 28: Actividad 2.....	101
TABLA # 29: Formación profesional mediante compromiso y dirección estratégica.....	102
TABLA # 30: Actividad 3.....	103
TABLA # 31: Plan de Reestructuración de procedimientos Administrativos Internos.....	104
TABLA # 32: Actividad 4.....	105
TABLA # 33: Planeación y participación entre la población.	106
TABLA # 34: Actividad 5.....	107
TABLA # 35: Presupuesto necesario para la propuesta.....	108
TABLA # 36: Estructura Organizacional	109
TABLA # 37:FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	126
TABLA # 38: Plan de Acción	128

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO # 1:Reglamentos Internos para mejorar Gestión	62
GRÁFICO # 2: Procedimientos empleados	63
GRÁFICO # 3: Procedimientos claramente definidos.....	64
GRÁFICO # 4:Actividades y cursos de acción.....	65
GRÁFICO # 5:Reglamentos estipulados	66
GRÁFICO # 6: Capacitación del personal.....	67
GRÁFICO # 7: Estructura Organizacional	68
GRÁFICO # 8: Cumplimiento de funciones asignadas	69
GRÁFICO # 9:Cumplimiento de funciones.....	70
GRÁFICO # 10: Buena Organización	71
GRÁFICO # 11: Planes y proyectos	72
GRÁFICO # 12: Cronograma de trabajo	73
GRÁFICO # 13: Capacitación	74
GRÁFICO # 14: Modelo de Gestión por resultados.....	75
GRÁFICO # 15: Atención al cliente.....	76
GRÁFICO # 16: Normas establecidas	77
GRÁFICO # 17: Cumplimiento en actividades	78
GRÁFICO # 18: Cambios para mejorar gestión	79
GRÁFICO # 19:Alternativas para mejorar desempeño	80
GRÁFICO # 20: Modelo de gestión por resultado para el desarrollo de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.....	87
GRÁFICO # 21: Flujo de Programas y Proyectos.....	96

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1: Formato de entrevista.....	140
ANEXO N° 2: Formato de encuestas.....	141
ANEXO N° 3: Carta Aval	148
ANEXO N° 4: Instalaciones de la Federación Deportiva de Santa Elena.	149

INTRODUCCIÓN

Tanto las entidades públicas como las privadas necesitan de diferentes estrategias y políticas para poder mantenerse en el mercado o cumplir con las necesidades de la sociedad para la cual prestan servicios, respectivamente. Estas técnicas permitirán alcanzar la anhelada eficacia y eficiencia e ir mejorando constantemente para obtener las diferentes metas establecidas al inicio de su ejercicio o año fiscal.

Los numerosos cambios y exigencias a los que se enfrentan las actuales administraciones han ocasionado que se utilicen nuevos y modernos mecanismos administrativos a fin de eliminar esos viejos patrones de una entidad lenta y sin expectativas productivas, mucho menos cumpliendo con las expectativas para las cuales fue creada. Estos cambios permiten que existan ambientes estables es decir instituciones con estructuras administrativas flexibles, innovadoras, competitivas, mejorando su rendimiento y productividad de todos sus recursos.

En la actualidad existen diferentes modelos de gestión, todos ellos encaminados a contribuir en las diferentes etapas del desarrollo organizacional para que las entidades tanto públicas o privadas cumplan con sus expectativas, en las primeras la retribución económica y en las segundas el bienestar de la sociedad donde se desempeñan.

Cabe destacar que para conocer los aspectos negativos de una entidad y posteriormente corregirlos o eliminarlos es necesario efectuar un estudio interno y externo de su entorno, para fijar de acuerdo a su situación o necesidades cual son los parámetros ideales del modelo de gestión por resultados a seguir para mejorar la eficiencia con la efectúan sus actividades. Mediante la implementación de un diseño se podrá definir el proceso a seguir de forma efectiva, distribuyendo funciones de manera correcta, puestos de trabajos flexibles, mecanismos de coordinación y control, produciendo una evolución completa de la entidad.

Todos estos procesos deben estar completamente respaldados por la completa responsabilidad de los altos directivos de la entidad, quien se encarga de la delegación, dirección y coordinación de las actividades, para aprovechar y optimizar al máximo los recursos, procesos y mecanismos que permitan el logro de los objetivos institucionales. Por lo tanto la propuesta de implementación de un modelo de gestión por resultados se considera como un proyecto factible, pues existe la necesidad inmediata de ser implementado en la Federación Deportiva de Santa Elena, para ofrecer un servicio de calidad y se cumpla su objetivo final el de satisfacer plenamente las necesidades de la comunidad.

Finalmente se pudo establecer que un modelo de gestión por resultados permitirá determinar qué acción o proceso se debe seguir de acuerdo a la dirección estratégica establecida por la entidad con la oportunidad de realizar las respectivas correcciones en los procesos establecidos. Para ello se realizó el presente trabajo de investigación el mismo que consta de los siguientes capítulos:

En el capítulo I: se detallan los diferentes conceptos referentes a la variable dependiente y la variable independiente, así como también la fundamentación legal de la Federación Deportiva de Santa Elena.

El capítulo II: contiene la metodología a seguir, la misma que describe las técnicas e instrumentos de investigación, así como también la población de estudio y su respectiva muestra.

El capítulo III, se refiere al análisis e interpretación de los datos obtenidos en la encuesta y entrevista.

En el capítulo IV, consta la propuesta a implementarse es decir el Modelo de Gestión por Resultados para la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, con la finalidad de fijar nuevas estrategias y técnicas que permitan cumplir con las diferentes expectativas de los usuarios.

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

“INCIDENCIA DE LOS PILARES DE GESTIÓN EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, MEDIANTE LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS A LOS MIEMBROS Y USUARIOS DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE SANTA ELENA. PERÍODO 2014”.

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Planteamiento del Problema.

El deporte constituye una actividad de gran importancia y relevancia ante la sociedad y en la actualidad va evolucionando rápidamente, el cual se encuentran vinculado con la sociedad, por aquello se establecieron en los diferentes países federaciones deportivas que ayuden a las personas en este campo y garanticen el futuro del deporte a través de un trabajo constante.

En el Ecuador las federaciones deportivas surgen en el año 1925 en la ciudad de Guayaquil con el nombre de FENEDOR, siendo este organismo, rector y dirigente de todas las federaciones que gestionen el deporte, desde esa época empiezan a crearse las federaciones en demás regiones del país regidas bajo el Ministerio del Deporte y sus respectivas leyes.

Es así que al crearse la provincia de Santa Elena, se establecieron varias organizaciones que les competen a la misma, siendo una de ellas la Federación Deportiva Provincial, el cual fue creado con el objetivo de promover y desarrollar esta actividad como es el deporte en todos sus ámbitos. El sistema Deportivo que realiza la Federación en la provincia de Santa Elena, es muy complejo, ya que se encuentra interrelacionada a constantes cambios y sus dirigentes se ven en la necesidad de buscar alternativas o estrategias de mejoras para ganar competitividad ante las demás federaciones.

Es así que en los primeros años de gestión, la Federación Deportiva de la provincia de Santa Elena, ganó prestigio pero debido a la creciente competencia y cambios constantes en la sociedad, no se ha podido cumplir con los objetivos propuestos inicialmente, el cual ha generado en la institución serios problemas en su gestión y administración.

El deficiente análisis del entorno que tiene la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, debido al escaso conocimiento de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, genera que la cultura administrativa impida la implementación de estrategias que deben establecerse en el Reglamento Interno de la institución.

La inadecuada planificación estratégica se evidencia por la inexistencia de una misión, visión, objetivos, POA, y PPPP, que conlleva al servicio que presta la institución no llegue a ser efectivo, debido a que el personal no conoce realmente cuál es la razón de ser y hacia dónde quiere llegar la organización.

Por la carencia de una arquitectura organizacional, dentro de su estructura, no se vea establecida una división de los niveles jerárquicos y consecuentemente no tienen claras las funciones que deben desempeñar, impidiendo el desarrollo del personal, mediante las capacitaciones.

Los resultados obtenidos del servicio que presta la organización, no son los esperados, ya que sus necesidades de gestionar las actividades que desempeñan no tienen el seguimiento, y una debida evaluación de los mismos

Es así que la apertura de nuevas organizaciones del deporte y la creciente influencia de los grupos de interés sobre este campo, hacen necesario que la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, requiera de un Modelo de Gestión por resultados que ayude a incrementar los niveles de eficiencia y competitividad.

Es por esto que mediante este modelo de gestión por resultados se pretende desarrollar unos diseños administrativos, en el cual incluyan técnicas, estrategias y planes de acción que ayuden al direccionamiento de la Federación Deportiva y de su actual administración. Esto implica un gran compromiso de todos los integrantes de la Federación, ya que se debe establecer y asignar mayor responsabilidad en todos los procesos que se gestionen en la misma, adoptando nuevas normas y procedimientos que ayudarán en su gestión.

Mediante esto también se establece mayor autonomía en la toma de decisiones, en cada nivel de dirección, lo que conlleva a identificar y establecer relaciones de autoridad y responsabilidad de cada miembro de la organización, siendo este una ventaja para una adecuada toma de decisiones.

Normativa de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.

De acuerdo con el Decreto Ejecutivo bajo los artículos 31 y 32 de la Ley de Cultura Física Deportes y Recreación sobre el Acuerdo Ministerial N° 116, del 19 de marzo de 2009, se establece la creación de la Federación Deportiva Provincial Santa Elena.

En el artículo 6 establece que la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena es el organismo que planifica, fomenta, controla, desarrolla y supervisa las actividades de los organismos deportivos bajo su jurisdicción, administra en forma general lo que le corresponde por sus atribuciones y resuelve los asuntos de su competencia, siendo la única entidad en el nivel formativo autorizada para la inscripción de sus deportistas y delegados en su representación a eventos nacionales, según lo dispuesto en el artículo 33 de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación.

Mediante decreto ejecutivo N° 709 de fecha 11 de agosto del 2010, publicado en el Registro Oficial N° 255, se crea la Ley del Deporte, Educación Física y

Recreación, y en su artículo 27, establece su estructura del deporte formativo, en donde están consideradas las Federaciones Deportivas, las cuáles pasan a formar parte del Ministerio del Deporte, Registro Oficial n° 22 del 14 de febrero del 2007, cuando éste asume las funciones que corresponden a la Secretaría Nacional del Deporte.

Entre las atribuciones y deberes que tiene la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, están:

- Representar al deporte provincial ante los organismo públicos y ante los organismos deportivos provinciales, nacionales e internacionales
- Auspiciar la preparación y participación de los deportistas de la provincia en competencias nacionales
- Fomentar la participación de las personas con discapacidad mediante la elaboración de programas especiales
- Planificar la recreación de todas las actividades físicas lúdicas de tiempo en adultos mayores.
- Capacitar a técnicos y entrenadores en las diferentes disciplinas deportivas.
- Promover y coordinar las actividades físicas, deportivas y de recreación dentro de su jurisdicción.
- Actuar como organismo de apelación conforme a las normas establecidas en la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación y su Reglamento;
- Organizar y auspiciar campeonatos, competencias y actividades deportivas provinciales, nacionales o internacionales

- Programar, planificar, ejecutar e incentivar las prácticas deportivas y recreativas incluyendo a los grupos de atención prioritarias.
- Administrar en forma general la actividad deportiva provincial.
- Las demás que le otorgue la Ley, el presente estatuto y sus Reglamentos.

En el Art. 8 establece los Organismos de Gobierno de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena son:

- a) La Asamblea General
- b) El Directorio; y
- c) Las demás que establezcan la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, su Reglamento General de aplicación y el presente estatuto.

La Asamblea General constituye el máximo organismo de la Federación y está conformado de acuerdo al Art. 33 de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación.

- a) Un delegado por cada Liga Deportiva Cantonal
- b) Un delegado por cada Asociación Deportiva Provincial

En el Capítulo III establece que el Directorio será conformado de la siguiente manera:

- a) Dos dirigentes elegidos por la Asamblea General
- b) Dos delegados del Ministerio Sectorial; especializados en materia financiera y técnica
- c) Un representante de los deportistas federados en la Federación Deportiva

- d) El Director Provincial de Salud o su delegado.
- e) Un delegado de la fuerza técnica inscrito en la Federación Deportiva
- f) Un representante de los Gobiernos Autónomos
- g) Un Secretario
- h) Un Síndico
- i) Un Tesorero

Formulación del Problema.

¿Cómo inciden los pilares de gestión en el desarrollo organizacional de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, período 2014?

Sistematización del Problema.

Una vez determinada la formulación del problema se establecen las siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo influye el análisis del entorno en la cultura administrativa de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, del cantón Santa Elena?
2. ¿De qué manera incide la misión, visión y objetivos en la eficacia y eficiencia de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena?
3. ¿Cuál es el efecto de la arquitectura organizacional en el desarrollo del personal de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena?
4. ¿Cuál es el efecto del seguimiento y control en los programas y proyectos de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena?
5. ¿Considera usted que el Modelo de Gestión por Resultados contribuirá al desarrollo organizacional de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena?

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

El presente estudio se fundamenta en la justificación teórica, metodológica y práctica, con el fin de establecer su importancia y relevancia, como se detalla a continuación:

Justificación Teórica.

(HERNÁNDEZ SAMPIERE Roberto, 2010), expresa:

“La justificación teórica se basa en la recopilación de información o contenidos de interés sobre el tema en cuestión, esto es reflejado en el deseo de verificar, constatar, rechazar y aportar con hechos relevantes de fuentes teóricas o bibliográficas que sean de importancia para el estudio”. (pág. 120)

Mediante lo señalado se puede definir que el modelo de Gestión por resultados, ejecutará en la Federación Deportiva de la provincia de Santa Elena, cambios positivos en su administración, que generarán un mejor desarrollo y competitividad, y mediante los fundamentos teóricos de diferentes libros de autores, se desarrollará nuevas estrategias de mejora y planes de acción eficientes que conlleven al cumplimiento de objetivos.

Así establece (KOONTZ & WEIHRICH, 2009), establece:

“Los gobiernos enfrentan el desafío de responder a las urgentes necesidades de sus ciudadanos y de asumir responsabilidades frente a ellos. En todo el mundo, la existencia de presupuestos apretados y de nuevos cuadros de escasez empaña la cambiante situación internacional. Si a esto se agrega un público cada vez más exigente, los gobiernos se ven sometidos a una creciente presión por demostrar que su accionar se encuentra a la altura de los fondos que recaudan. Más y más a menudo, deben responder a las demandas por actuar transparente y demostrar los resultados alcanzados”. (pág. 8)

En base a este concepto se establece que la gestión por resultados es indispensable para poder solventar las diferentes necesidades y exigencias de la sociedad. La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico(OCDG, 2005), define la gestión por resultados como:

“La gestión basada en resultados se centra en una fuerte noción de la casualidad. La teoría es que diversos insumos y actividades conducen lógicamente a órdenes mayores de resultados (productos, efectos o impacto). Estos cambios generalmente se muestra en una cadena de resultados o marco de resultados, que ilustra claramente las relaciones de causa y efecto” (pág. 9)

Por lo tanto la gestión por resultados permite observar y determinar qué efectos positivos o negativos se obtiene de un determinado proceso a fin de satisfacer las diversas necesidades de una sociedad cada vez más exigente.

(RÁBAGO L., 2010), define la Gestión orientada a resultados:

“La gestión orientada a resultados es una estrategia orientada a lograr cambios importantes en la manera en la manera en que operan las organizaciones, mejorando el desempeño en cuanto a los resultados como la orientación central. Proporciona el marco de la gestión y las herramientas para la planificación estratégica, la gestión de riesgos, el monitoreo del desempeño y la evaluación. Su propósito principal es mejorar la eficiencia y la efectividad a través del aprendizaje organizacional y en segundo lugar, cumplir con las obligaciones de rendición de cuentas a través de reportes de desempeño. La clave para su éxito es la participación de los interesados durante todo el ciclo de gestión en la definición de resultados esperados realistas, la evaluación de riesgos, el seguimiento de los avances, informes de rendimiento y la integración de las lecciones aprendidas en las decisiones de gestión”. (pág. 6)

Justificación Metodológica.

Según (HERNÁNDEZ S., 2010), establece:

“La justificación metodológica, se fundamenta en el desarrollo de una investigación, mediante la aplicación de métodos y técnicas para encontrar posibles soluciones a problemas, paradigmas y casos desconocidos que por su complejidad necesitan de aplicación metodológica”.

Mediante las bases metodológicas, se desarrollará e implementará un modelo de Gestión por resultados fundamentadas por contenidos textuales que ayuden a respaldar la investigación y permitan integrar estrategias o procesos de mejora para la Federación Deportiva de la provincia de Santa Elena. También en este proceso metodológico se empleará información respaldada a través de técnicas e instrumentos de investigación que faciliten el proceso investigativo, posteriormente se le dará el tratamiento necesario a la investigación para tener de forma clara y concreta los resultados del estudio y mediante aquello dar la solución necesaria al problema, generando como aporte positivo en la organización.

Justificación Práctica.

La justificación práctica se basa en la investigación de campo, es decir realizar la acción en el lugar de los hechos, en este caso la aplicación de encuestas y entrevistas, se realizará en la Federación Deportiva de la provincia de Santa Elena, las mismas que serán realizadas a personas que tengan conocimiento sobre la Federación el tema o personas que laboran en ella, que se consideraron relevantes en el estudio.

Así como también la implementación del modelo de Gestión por resultados, ayudará a desarrollar y planificar eficazmente las actividades diarias, aportando en la mejora continua de la misma y estableciendo de esta manera orientación sobre las operaciones internas y externas de la Federación, la toma de decisiones acertadas, en todas las acciones que se realice dentro de la misma, generando mayor prestigio y competitividad ante la sociedad.

OBJETIVOS.

Objetivos General.

Evaluar el nivel de incidencia de los pilares de gestión en el desarrollo institucional, mediante la aplicación de la entrevista al Presidente y encuestas a los jefes departamentales, personal y usuarios, orientadas al diseño de un modelo de gestión por resultados para el desarrollo de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, período 2014.

Objetivos Específicos.

1. Diagnosticar la influencia del análisis del entorno en la cultura administrativa de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, del cantón Santa Elena, mediante la entrevista al presidente de la institución.
2. Considerar la incidencia de la misión, visión y objetivos en la eficacia y eficiencia de la Federación Deportiva de Santa Elena, por medio de un diálogo directo con los jefes departamentales y personal en general de la institución.
3. Establecer el efecto que tiene la arquitectura organizacional en el desarrollo del personal de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, mediante la entrevista directa con los jefes financieros de la institución.
4. Determinar el efecto del seguimiento y control en los programas y proyectos de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, mediante una encuesta a los directivos de la institución.
5. Diseñar un modelo de gestión por resultados, a través de instrumentos de investigación que permita el desarrollo organizacional de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, del cantón Santa Elena,

HIPÓTESIS

La incidencia de los pilares de gestión optimizará el desarrollo organizacional en la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

Según (CARVAJAL R., 2010), expresa:

“Las variables de la investigación, se conceptualizan teóricamente y su variación es medible, por el cual es aplicado a un fenómeno o grupos, o temas de interés que se está investigando y se desea identificar en base a la operacionalización, adquiriendo diversos resultados esperados de un estudio”.

Por tanto se define a la operacionalización de las variables como la esquematización de un tema investigativo, el cual es derivado mediante la hipótesis de la investigación, representando un análisis teórico de gran importancia para la ejecución del proyecto y apoyo para el desarrollo de nuevas alternativas de mejora en el objeto de estudio.

Para ello se identificaron las siguientes variables:

Variable Independiente

- Pilares de gestión

Variable Dependiente

- Desarrollo organizacional.

TABLA # 1: Operacionalización de las Variables.

Hipótesis	Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
<p>La incidencia de los pilares de gestión optimizará el desarrollo organizacional en la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.</p>	<p>Variable Independiente</p> <p>Pilares de gestión</p>	<p>Conjunto de acciones que buscan incrementar la eficacia y eficiencia mediante el impacto que se establece dentro de la organización, y a través del análisis de su entorno y según la planificación estratégica que emplee, determinando el presupuesto necesario para la satisfacer las necesidades que se derive de la misma, asumiendo por parte de los integrantes de la misma mayor responsabilidad, en su arquitectura organizacional, para que los resultados de su gestión sean positivos</p>	Análisis del entorno	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalezas - Oportunidades - Debilidades - Amenazas 	<p>¿Conoce claramente cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena?</p> <p>¿Cómo es la planificación establecida dentro de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena?</p>	Entrevista
			Planificación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Misión - Visión - Objetivos - Plan operativo anual - Plan plurianual de políticas públicas 	<p>¿Se está cumpliendo con la misión y visión establecido por la Federación Deportiva?</p> <p>¿Considera usted que se cumplen con los objetivos institucionales en la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena?</p>	Entrevista
			Arquitectura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Forma Estructural - Manual de Funciones 	<p>¿Existen procedimientos claramente definidos para lograr los objetivos?</p> <p>¿Cree usted que las políticas que se aplican actualmente en la Federación son las adecuadas para su desarrollo organizacional?</p> <p>¿Las actividades y cursos de acción que se gestionan en la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena son apoyados mediante manuales, normas o políticas?</p> <p>¿Le parece adecuada la estructura organizacional de la Federación Deportiva de la Provincia de Santa?</p>	Entrevista
			Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos - Evaluación de desempeño - Seguimiento y Control 	<p>¿Cree usted que se cumplen a cabalidad con las funciones asignadas al personal de la Federación Deportiva de la Provincia de Santa?</p> <p>¿Considera usted necesaria la evaluación de desempeño a los jefes departamentales de la Federación Deportiva de Santa Elena?</p> <p>¿Cree usted que los procedimientos empleados para la realización de eventos deportivos en la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, son los adecuados?</p> <p>¿Usted cree que se cumplen a cabalidad con los eventos deportivos proyectados por la institución?</p> <p>¿Cree usted necesario la implementación de un Modelo de Gestión por resultados en la Federación Deportiva de la provincia de Santa Elena?</p>	Entrevista

Hipótesis	Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
La incidencia de los pilares de gestión optimizará el desarrollo organizacional en la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.	<p>Variable Dependiente</p> <p>Desarrollo organizacional</p>	Para alcanzar un adecuado desarrollo organizacional en una entidad, se debe contar con una cultura administrativa, lograr la efectividad, tener desarrollo al personal que garantice responsabilidad en la asignación de las tareas, y de ésta manera lograr tener satisfacción en las necesidades de la ciudadanía.	<p>Cultura administrativa</p> <p>Efectividad</p> <p>Desarrollo al personal</p> <p>Satisfacción de las necesidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reglamentos internos - Eficiencia - Eficacia - Plan de Capacitación - Gestión de las necesidades - Clientes y proveedores - Programas y proyectos 	<p>¿La Entidad deportiva, cuenta con reglamentos internos que le permitan mejorar su gestión?</p> <p>¿Considera adecuado los reglamentos estipulados para el uso de los servicios ofertados por la entidad deportiva?</p> <p>¿Considera usted que las funciones que cada directivo ejerce son cumplidas a cabalidad?</p> <p>¿Existe una buena organización de los eventos que se realizan en la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena?</p> <p>¿Considera adecuada las normas estipuladas para el acceso a los servicios que presta la entidad deportiva?</p> <p>¿Cómo considera la atención al público que brinda la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena?</p> <p>¿Considera usted que existe cumplimiento eficaz de las actividades encomendadas al personal de la Federación?</p> <p>¿Considera necesaria la capacitación del personal de la Federación Deportiva de la Provincia de Santa?</p> <p>¿La Federación Deportiva le brinda capacitación para desempeñar su trabajo?</p> <p>¿Se establecen en la Federación Deportiva planes y proyectos para mejorar sus niveles administrativos?</p> <p>¿La institución cuenta con cronogramas de trabajo para el cumplimiento de sus labores?</p> <p>¿Estaría usted de acuerdo que se implemente en la Federación Deportiva de la Provincia de Santa, un modelo de gestión por resultados?</p>	Encuesta

Fuente: Libro de Investigación de Acción.

Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES

En la actualidad el deporte se constituye como una actividad de gran importancia y relevancia en las sociedades, debido a que este organismo como es la Federación Deportiva Nacional del Ecuador, es el encargado de planificación, supervisión de este deporte formativo. Esta Federación Deportiva tiene como función principal, el de brindar soporte técnico, administrativo y financiero a sus organismos afiliados, contribuyendo e incentivando en la formación del joven deportista.

La constitución de la República del Ecuador, mediante su art. 381, de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación establece: que el estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que se establecen en el deporte, así como también la educación física y la recreación, las mismas que son consideradas como actividades que ayudan en la salud y al desarrollo integral de las personas.

Cada vez se va impulsando el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial, así como también se auspiciara la preparación y participación de las personas deportistas en competencias tanto nacionales como internacionales, en el cual se incluyan los juegos olímpicos y paralímpicos y fomentar la participación de las personas con discapacidad.

El estado garantizará los recursos y la infraestructura necesaria para estas actividades del deporte, los recursos se someterán bajo la inspección estatal, la rendición de cuentas de los mismos y deberán distribuirse de manera prioritaria y equitativa los recursos, así como los fondos suficientes que cubran con esta necesidad.

Debido a la gran acogida que tienen el deporte, se han creado dependencias de estos organismos en todas las provincias del Ecuador, es por aquello que mediante el art. 33 de las federaciones deportivas provinciales se estableció que las sedes capitales de las provincias, son organizaciones encargadas de planificar, fomentar, controlar y coordinar las actividades de las asociaciones deportivas provinciales y ligas deportivas cantonales.

Este organismo mediante su área técnica contribuirá al desarrollo de los deportes, que se encuentran a cargo de las asociaciones deportivas provinciales y de las ligas deportivas cantonales, estas regulaciones técnicas son implantadas por las Federaciones Ecuatorianas del Deporte y el Ministerio Sectorial. En determinados casos y de acuerdo a sus objetivos se coordinarán con las organizaciones barriales y parroquiales, urbanas u rurales, las actividades ejecutadas de acuerdo a la planificación aprobada por el Ministerio Sectorial.

Mediante aquello el estudio es basado en la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, este organismo del deporte se creó el 13 de junio del 2008, mediante los artículos 31 y 32 de la Ley de Cultura Física de Deportes y recreación, establecido en el acuerdo ministerial N° 116, el mismo que se encuentra sometida a constantes cambios, de acuerdo como lo determine el Ministerio sectorial, las leyes del deporte y resoluciones por parte de estos Ministerios encargados en este ámbito.

Es así que la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, fue denominada FEDESE, fundada con la finalidad de planificar, controlar, coordinar, dirigir y fomentar las actividades que se establezcan en las ligas deportivas Cantonales y Parroquiales en la Provincia, así como también por medio de la Federación Nacional del Ecuador se establecen y llevan a cabo los planes y proyectos técnicos de trabajo de cada año, el cual se exponen y ejecutan con la finalidad de apoyar y ayudar en la formación y desarrollo de estas personas con alma deportista en el país.

La Federación Deportiva en los inicios de su actividad y gestión competitiva se estableció metas y objetivos, los mismos que hasta la actualidad no se han podido cumplir por muchos factores que limitan su desarrollo, entre las cuales se mencionan: la falta de partida presupuestaria, falta de herramientas deportivas y poca iniciativa en coordinación y gestión por parte de sus dirigentes, y los colaboradores; así como también la falta de comunicación ha generado limitaciones e inseguridad entre sus dirigentes y afiliados de esta institución deportiva.

Se puede establecer que la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, en los actuales momentos atraviesa por una serie de inconvenientes que limitan su desarrollo, la cual se encuentra en la necesidad de implementar en su estructura organizacional un modelo de gestión por resultados que ayude a determinar los factores internos y externos que influyen en la misma, buscando mejorar el desarrollo de sus funciones, la eficiencia y eficacia del talento humano, a través de nuevas estrategias que ayuden alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Por lo tanto la implementación de un modelo de gestión por resultados se vuelve necesaria, puesto que todas las entidades sean estas públicas o privadas necesitan mejorar sus procedimientos administrativos, estableciendo nuevas técnicas y estrategias, delegando funciones de manera idónea, creando un ambiente de trabajo agradable, así como también lograr cumplir con el objetivo final de una entidad pública que es satisfacer las necesidades o expectativas de la comunidad donde se desempeñan. Finalmente se concluye que en la actualidad la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, se encuentra en constantes cambios con el fin de que su personal se sienta totalmente identificado con la entidad, por lo que se mejorará su dirección estratégica, logrando que se tenga claro hacia donde se desea llegar y cuáles son los resultados que se esperan obtener al final de un determinado período, así mismo crear el compromiso de las principales autoridades y directivos de la institución a fin impulsar una administración eficiente y lista para alcanzar el éxito e ir mejorando continuamente.

1.2. PILARES DE GESTIÓN.

Los pilares de gestión son de gran relevancia para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, debido a que sus principales pilares se rigen mediante la planificación para resultados, presupuestos, gestión financiera, auditoría y adquisiciones que se efectúen en la misma, la realización de los programas y proyectos, el monitoreo y evaluación y se encuentran orientados a un carácter estratégico, participativo y operativo de sus miembros, tomando en cuenta los factores políticos, económicos y sociales del entorno.

(GARCÍA López Roberto & GARCÍA Moreno Mauricio, 2010), expresan:

La planificación orientada a resultados, es un instrumento utilizado para guiar o dar respuestas pertinentes, que ayuden a lograr los objetivos, así como también busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización, mediante la ejecución y adopción de una mayor responsabilidad por parte de sus integrantes, midiéndolos por los resultados de su gestión. (pág. 23)

La gestión por resultados aborda un sistema dinámico que se basa en la necesidad de alcanzar los objetivos de la empresa u organización, ya sean estos de tipo económicos o de desarrollo, en este ámbito el gerente de la empresa también contribuye en gran parte con su propio desarrollo, ya que él es la cabeza principal que dirige la organización, el cual debe aportar con nuevas ideas y proyectos que ayuden en el mismo.

Mediante la implementación de gestión por resultados, se desea incrementar las responsabilidades, la eficiencia y eficacia entre los integrantes de la empresa, y para que el cambio y los resultados sean positivos se debe realizar un análisis profundo de todos los ámbitos que componen la misma, empezando desde analizar los factores internos como externo que influyen de manera considerable en su desarrollo y avance, así como también su forma estructural, departamentalización y políticas que aseguren el bienestar de la organización.

Un modelo de gestión por resultados busca proporcionar una información clara y de fácil comprensión, de tal forma que todos los integrantes de la organización puedan aplicar y detectar alguna falencia a tiempo, con el fin de comunicarlo y resolverlo anticipadamente, respaldándose en la información que contiene el modelo, de esta manera adoptar estrategias de mejoras o planes de acción que ayuden a cumplir con los objetivos previstos inicialmente.

Las herramientas utilizadas por la administración son para perfeccionar los entornos en donde se desempeñan las organizaciones, debido a que cada área que se maneja es extensa; sin duda, una de las más importantes son los tipos de gestión que se aplican en los establecimientos públicos, mismos que a continuación se detallan:

Gestión Tecnológica: Integra procesos de adaptación y ejecución de decisiones, basados en los cambios del entorno, por medio de las diversas políticas, estrategias y planes de acción que ayuden alcanzar la competitividad de la organización y a la vez se encuentren en competencia con la tecnología, debido a que la empresa que se conservan en el mercado es la que se enfrenta a nuevos retos para brindar un mejor servicio o producto.

Gestión Social: Se establece a un conjunto de acciones y a la adecuada toma de decisiones, el cual forman parte del sector político y económico que mantiene gran relevancia con la gestión de la empresa, este proceso se basa mediante el estudio, interpretación y comprensión de una problemática social, al punto de mejorarla e intervenir directamente en el origen del mismo.

Gestión de Proyecto: Es el conjunto de sistemas, técnicas, patrones, conductas y disciplinas que se emplean en determinado en la organización, con el afán de dirigir y administrar adecuadamente los bienes y recursos de la misma, dentro de un período y espacio establecido, con el fin de alcanzar los objetivos y metas constituidos en su estado inicial.

Gestión de Conocimiento: Esta técnica es aplicada en las diferentes empresas que se encuentra inmersas en constante actualización y adquisición de conocimientos, así como también la recolección de información en base a experiencias vividas por partes de sus entorno laboral.

(GARCÍA López Roberto & GARCÍA Moreno Mauricio, 2010), establecen:

La gestión por competencias y la gestión por resultados se encuentran encaminadas al mismo fin, aunque manifiestan formas distintas de gerenciar en una organización, pero las dos resultan en ser muy eficaces al momento de aplicarlas, ya que estos son empleados dependiendo de las necesidades de la organización. (pág. 28).

La gestión se encuentra orientada por sus resultados de una organización, permite a los miembros de la misma orientar hacia el logro de lo esperado mediante una serie de vínculos y técnicas diseñados para cumplirlos, así como desarrollar estrategias mediante planes y recursos con que se cuente. Los modelos de gestión incluyen en sus operaciones enfoques de tipo conceptual y herramientas técnicas y metodológicas que tienen la finalidad de promover, respaldar y efectuar cambios significativos en la estructura, sistemas y proceso de la misma.

Mediante el modelo de gestión por resultados se toma en consideración la estructura que posea la institución, y de ser necesario se podrán modificar sus objetivos con el afán de encaminarlos al logro de objetivos obteniendo resultados positivos en el proceso, debido que mediante la gestión

El modelo de gestión por resultados ayuda a ganar ventaja competitiva ante las demás organizaciones o empresas, debido que mediante su estructura, se puede realizar un análisis profundo de cada gestión que se ejecute y se detecte a tiempo sus falencias, por tanto la implementación de este patrón es primordial para la administración de la organización, así como para los altos directivos al momento

de planificar, organizar y controlar su gestión, haciéndola más eficaz y eficiente, incrementando el compromiso del talento humano en la aportación de experiencias y conocimientos, para un fin el común.

(MUNCH Lourdes, 2009), expresa:

El modelo de gestión por resultados también tiene la finalidad el captar, reclutar y capacitar constantemente a sus colaboradores para que ellos se vuelvan competentes, eficaces y productivos para cada puesto y tarea a desempeñar, mediante aquello contar con personas que manifiesten comportamientos de éxito a través de los cuales será posible el cumplimiento de metas. (pág. 43)

A medida que transcurre el tiempo, se crean nuevas empresas y las competencias se van desarrollando, y es de vital importancia tener presente que las competencias en una organización conviene integrarse como un conjunto de medios, procesos e instrumentos que se encuentran destinados y alineados al logro de objetivos en común, a través de la aportación de habilidades y capacidades por parte de sus integrantes.

En este entorno se debe tener en cuenta la viabilidad de implementar en las empresas un modelo de gestión por resultados, en el cual interviene desde su personal de calidad y experimentado hasta la implementación de planes y e estrategias de acción para mejorar el rendimiento de los ya existentes, así como también tener bien delimitados y encaminados los objetivos y metas para alcanzar lo deseado.

1.2.1. Análisis del Entorno Organizacional

El autor (MUNCH Lourdes, 2009), según su apreciación teórica manifiesta lo siguiente:

En base a las concepciones paradigmáticas del desarrollo organizacional, se fundamentan los diferentes modelos estratégicos basados en las perspectivas que evolucionan en las líneas direccionales de las organizaciones u empresas y en el desarrollo y evolución de las mismas, así como entender y comprender como una organización puede alcanzar el éxito deseado. (pág. 62)

Las organizaciones a medida que van potenciando sus componentes, van contribuyendo e adaptando las diferentes disciplinas que se encuentran inmersas en la economía, las sociologías y la administración, por tanto toda empresa busca mejorar su rentabilidad y manejo de la misma en base a la adaptación de nuevos planes de acción y modelos organizacionales en su estructura, que permitan darle dirección y detección a una necesidad.

Por tanto el análisis organizacional emplea las diferentes disciplinas que se derivan de los diseños, técnicas, métodos y herramientas que permitan contribuir con la mejora continua de la organización, mediante alternativas de solución de los problemas que se manifiesten en el entorno interno y externo de la misma, es así que mediante el análisis interno y externo de la organización, se podrá determinar sus características internas como las debilidades y fortalezas y su situación externa como son las amenazas y oportunidades, que se generan mediante la competitividad.

El desarrollo organizacional surge a través de las diferentes situaciones que se manifiestan mediante la disfuncionalidad de la organización, basados en los diagnósticos y circunstancias que se determinen, buscando una oportunidad de mejora o reestructuración de la empresa que permita alcanzar sus objetivos propuestos, por tal razón el análisis del entorno organizacional proporciona a la empresa un medio para clasificar conocimientos y acciones en todos sus componentes, mediante un sinnúmero de principios que están interrelacionados y que brindar valor a la gestión de la misma.

El análisis organizacional es de gran importancia en el proceso administrativo de una institución, debido a que brinda direccionamiento a la misma, al manifestarles seguridad y confianza a los empleados por parte de sus altos mandos para realizar una acción sin temor a opinar y equivocarse, y a la vez por los resultados positivos que se obtengan darle motivación, incentivos y reconocimientos por su aporte y desarrollo integral.

1.2.1.1. Análisis del Ambiente Interno

(GARCÍA López & GARCÍA Moreno, 2009), manifiestan:

El análisis organizacional es la capacidad estratégica que posee la empresa u organización, el cual se basa en la adecuación y ajuste de los recursos y competencias principales que manifiesta la organización para crecer, desarrollarse y mantenerse en los constantes cambios que se desarrollan en el entorno. (pág. 62)

El análisis interno de la organización permite desarrollar el proceso de análisis que ayude a conocer la cantidad de recursos con que cuenta la institución, así como también los medios que se dispone en la misma, como las habilidades y capacidades para el desarrollo de sus funciones, determinando en nivel económica de la institución.

Por tanto los factores internos son elementos que intervienen en la gestión y desarrollo de las actividades de la organización, en donde se debe evaluar los recursos humanos y financieros con que se cuenta, los productos o servicios que se generen del mismo y las capacidades internas que poseen para implementar planes y estrategias que contribuyan en la mejora de la institución.

Todos estos fundamentos se mediante el ambiente interno establecen cambios significativos en la estructura de la organización, siendo este su clima laboral, su

cultura, valores y productividad, entre otros elementos que se establecen en la gestión de la institución.

Las fortalezas y debilidades, son las características que se derivan del análisis interno de la organización, el cual permiten identificar, conocer y determinar las problemáticas que atraviesa la misma, así como determinar la necesidad de formular, crear e implementar planes de acción y estrategias para su mejora y desarrollo creando ventaja competitiva ante las demás empresas y enfrentando así las amenazas del entorno.

a) Fortalezas

(ARMAS Z. Marilin, 2010), expresa:

Las fortalezas se desarrollan a través de las competencias de los integrantes de la organización, y el incremento de su competitividad o productividad que ellos generen, constituyen nuevos cambios de paradigmas que ayudan a tomar mejores decisiones en base a los resultados previstos. (pág. 54)

Las fortalezas son los aspectos de la institución que les otorga una ventaja competitiva, ya que les ofrecen mayores beneficios con respecto a su competencia, manteniendo en la ejecución de sus actividades un alto grado de eficiencia, al ser una herramienta sencilla y eficaz que permite realizar y determinar un diagnóstico efectivo de la situación de la organización. Se enfocan básicamente en el avance del conocimiento e innovación que se establezca en la organización, contribuyen a hacer frente a la crisis económica al contar con planes de contingencias para cambiar, innovar y emprender.

b) Debilidades.

Se definen a las debilidades a todas las actividades que se ejecutan mediante un bajo grado de eficiencia, las debilidades representan aquellos aspectos que

manifiestan una desventaja en relación con la competencia, entre los cuales se mencionan: los altos costos del producto o servicio, escasa visibilidad comercial, escaso esfuerzo publicitario, falta de estrategias y planes de acción entre otros.

1.2.1.2. Análisis del Ambiente Externo

(GARCÍA Salgado Darwin L. & FLORES Aragón Dania, 2009), manifiestan:

Mediante el estudio del externo del ambiente se busca conocer y entender los componentes y elementos que influyen e intervienen en la empresa u organización, ya sea de manera positiva o negativa, lo cual ayuda a determinar las oportunidades con que se cuenta y establecer las posibles amenazas que se susciten en el mismo. (pág. 69)

En el entorno externo se manifiestan a aquellas circunstancias, situación o elementos externos, es decir todo lo que se encuentran fuera de los límites de la organización y son relevantes para su actuación. Estas fuerzas, personas y organismos que se encuentran en el entorno afectan directa o indirectamente en los resultados de la empresa, presentando limitaciones y obstáculos en su desarrollo.

Por tanto el análisis externo se enfoca en descubrir y valorar sucesos y tendencias que acontecen en el entorno de una organización u empresa, que se encuentran fuera del control de la misma, la cual podrían beneficiar o perjudicarla significativamente, este análisis a la vez ayuda a valorar las oportunidades y amenazas que se manifiestan en la organización.

Es así que las oportunidades y amenazas se establecen mediante un análisis específico del ambiente operativo que maneja la misma, en esta etapa se debe examinar profundamente los factores socioeconómicos y el macro ambiente, como factores tecnológicos, factores culturales, ambiente político y legal, ambiente social, ambiente natural y finalmente el ambiente cooperativo.

Mediante este análisis externo en la organización se podrán anticipar las posibles amenazas, eludiéndolas y reduciendo las consecuencias, mediante la formulación de estrategias, para darle una solución eficiente a los factores negativos que influyen en el entorno de la empresa, aprovechando las oportunidades.

a) Oportunidades.

(MOLINA Javier, 2012), expresa:

Las oportunidades son aquellos eventos del ambiente externo que facilitan el logro de los objetivos, estos surgen mediante una necesidad, constituyéndose en adaptar bases estratégicas, para su mejor desarrollo y crecimiento organizacional.(pág. 72)

Se establece que las oportunidades son acciones futuras de los elementos que componen el entorno, el cual se podría obtener o brindar un beneficio para la organización sin son detectado y analizado a tiempo, de esta manera se puede aprovechar estos factores oportunamente, debido a que estas tendencias o sucesos futuros pueden originar un rígido impacto disminuyendo las ventas y utilidades de la organización, si no que se da respuesta de carácter estratégico a tiempo.

b) Amenazas.

(PÉREZ Alejandro Daniel, 2010), define:

Las amenazas son aquellos elementos del ambiente externo que intervienen, perjudican y limitan alcanzar con el logro de objetivos, debido a que sus efectos podrían resultar perjudiciales para el normal desempeño de la organización. (pág. 79)

En el ambiente externo las amenazas establecen acciones potenciales de los elementos que componen el entorno, cuyo efecto se basa en las nuevas tendencias

que desarrolle la competencia, debido que existen organizaciones que crean nuevos competidores con productos o servicios sustitutos que hacen que el cliente muestren interés por estos segmentos, para ello las empresas que mantienen una corta trayectoria en el mercado, deben emplear estrategias de acción que les permitan crear ventajas competitivas en su gestión, así como laborar con equipos de trabajos comprometidos, que manifiesten ideas de mejora y contribuyan con el logro de objetivos empresariales.

1.2.2. Planificación Estratégica

(HARRISON Jeffrey S. & CARON John, 2009), establece:

La dirección estratégica es el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos internos y externos, dictan la dirección estratégica, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias, todo ello destinado a satisfacer las exigencias de una parte clave de la entidad. (pág. 60)

La planificación estratégica se fundamenta en las metas y en los objetivos de la entidad, desde el aspecto más básico en donde se definen los propósitos que justifican la existencia, las operaciones y la finalidad de la misma. Es así que mediante los elementos que posee la entidad, se busca tener beneficios potenciales, ventajas competitivas e impactar positivamente en los resultados institucionales. Estableciendo misión, visión y objetivos siendo parte esencial de la organización, debido a que todo organismo debe tener claro a donde se pretende llegar y que se desea alcanzar mediante la gestión de la institución, y en cuanto a los recursos y capacidades con que se cuenta.

1.2.2.1. Misión

El autor (GARETH R. Jones, 2013), menciona que misión es:

Una parte duradera del proceso de planificación dentro de la organización, esta misión describe las áreas o sectores en los que opera la misma, basado en el cumplimiento de objetivos y metas. (pág. 61)

La misión representa un elemento de gran relevancia en la planificación estratégica de una organización, debido que mediante esta misión se establecen los objetivos que son los que mantendrán, guiarán y ayudarán a crecer a la misma.

1.2.2.2. Visión

(GARETH R. Jones, 2013), expresa:

La visión es una estructura, imagen, idea o plan orientador, que surge como una herramienta de apoyo, mediante un pensamiento claramente definido, en donde se desarrolla y crea la capacidad de ver más allá de la realidad, estipulando un tiempo y espacio adecuado para su desarrollo y aplicación. (pág. 63)

La visión establece un paradigma o un modelo a seguir o hacia dónde va direccionada la gestión de la organización, y que tipos de vínculos sociales se debe establecer y las fuerzas motivadoras que se debe emplear para lograr lo establecido concretando las metas mediante la visualización anticipada del éxito.

1.2.2.3. Objetivos

El autor (BARRIENTOS Jorge Washington, 2010), establece la siguiente apreciación:

Los objetivos en las instituciones, se manifiestan como instrumentos o guías a seguir o alcanzar, que brindan direccionamiento y apoyo a la institución, debido a que se basan en determinadas acciones, ya que expresan su propósito de manera clara y sencilla de cómo se ejecutarán las actividades de determinada proyección o propósito, en un espacio y tiempo estipulado. (pág. 56)

Por tanto los objetivos son la fórmula esencial y el pilar fundamental para lograr el éxito de la institución, ya que dirigen y guían el comportamiento de la organización y a la vez proporcionan metas claras que se fundamentan en un propósito fundamental, estos objetivos deben manifestar respuestas positivas que contribuyan en la solución de un problema, necesidad o deficiencia institucional que se determine.

1.2.3. Presupuesto

1.2.3.1. Plan operativo anual

(CUERVO A. & VÁZQUEZ C., 2001), expresan:

El presupuesto se establece como un instrumento de desarrollo anual de las organizaciones, a través de sus planes y proyectos que se formulan para un determinado período, y este a la vez permite a las organizaciones, formar prioridades y evaluar la consecución de las metas y objetivos, llevando un control adecuado de sus presupuestos. (pág. 24)

Mediante este proceso presupuestario, se establece y descubre la forma como se está gestionando de la organización, comparando los resultados de cada año, para realizar un análisis adecuado que determine el nivel de eficiencia y rentabilidad alcanzado en dicho período, estos a su vez permiten a los funcionarios a desempeñar roles tanto preventivos como correctivos en caso de ser necesarios, contribuyendo al control y a la toma de acciones correctivas para mejorar los procedimientos tanto administrativos como financieros.

Los presupuestos son relevantes para llevar adecuadamente las operaciones y procesos organizacionales, debido a que ayudan a minimizar los errores o fracasos, mediante su detección y análisis constante, de esta manera crear un plan anual sobre las operaciones y procesos que se ejecuten dentro de la organización, a través de límites y lineamientos financieros razonables, brindando direccionamiento a la misma mediante sus planes.

El plan operativo anual (POA) en una institución, se representa como un procedimiento formal para generar los resultados esperados, a través de un sistema de decisiones integradas, y formalización de sus procesos debidamente claros y definidos, ayudan a cuantificar y garantizar los recursos necesarios para alcanzar las metas y objetivos empresariales, así como también las estrategias a largo plazo que ayude evaluar el éxito de las actividades ejecutadas mediante los planes y proyectos.

1.2.3.2. Plan plurianual de políticas publicas

(MONCAYO Guido & SOLANO Jorge, 2013), establecen:

Toda institución que forma parte del estado, establecen de acuerdo a sus competencias la elaboración del plan plurianual de políticas públicas y de inversión, con el fin de elaborar el mismo para cada período, mediante el Presupuesto General del Estado. (pág. 4)

El Plan Plurianual de Inversión Pública (PPIP), se convierte en una herramienta de gestión pública necesaria para la eficiente implementación de un sistema presupuestario por resultados, que garantice el cumplimiento de objetivos, mediante la adecuada utilización de sus recursos y ejecución de sus programas y proyectos, con una duración de 4 años, cuyo financiamiento está incluido en el Presupuesto General del Estado, estas inversiones se encuentran alineadas a través de los objetivos de planificación de las empresas públicas y son consistentes con los planes anuales del Estado.

Estos requerimientos de inversión son ingresados por cada Institución a través del Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública (SIPIP), debido que este programa es el único medio para realizarlo, el mismo accede el ingreso de información, la postulación y la jerarquización, de acuerdo a cada caso, por tanto las instituciones públicas deberán coordinar con la entidad rectora correspondiente, de acuerdo a las políticas de cada ente rector.

La normativa ecuatoriana manifiesta la pertenencia y obligatoriedad de la planificación plurianual del presupuesto para la organización de carácter público, mediante la función ejecutiva se elaborara la proforma presupuestaria anual y la programación presupuestaria cuatrianual, de acuerdo a lo dispuesto por el código Orgánico de Planificación y Finanzas Publicas, artículo 36, numeral 5, 57 y 58.

1.2.4. Arquitectura Organizacional

(HELLRIEGEL & SLOCUM, 2009), establece:

La arquitectura organizacional forma parte de las experiencias, creencias y valores culturales y personales que se posee dentro de una organización, en un determinado entorno social, que lo identifican y hacen diferente de la competencia. (pág. 6)

Se determina que la cultura organizacional se basa en una forma tradicional de adoptar y ejecutar normas o políticas en una organización, el cual se fortalece a medida que se realizan las acciones, basadas en patrones de conductas y costumbres que emplean los miembros de la organización en su gestión. Cabe indicar que los nuevos integrantes de la organización deben aprender y aceptar estos patrones para ser aceptados como miembros de la dependencia.

1.2.4.1. Forma estructural

(DAFT Richard L., 2010), menciona:

La estructura organizacional, interviene directamente con la cantidad de métodos, reglas, procesos y demás características que se involucran directamente con el entorno interno de la institución, ya sean sobre el talento humano o líneas departamentales donde se ejecutan las labores. (pág. 35)

Esa así que en la estructura de una organización, se desarrollan cuatro elementos fundamentales que se consideran necesarios e significativos para llevar a cabo una adecuada distribución en la misma, entre las que están:

La burocracia: Se especifica por su estructura organizativa acordada en la estandarización donde se ejecutan acciones rutinarias alcanzadas a través de la especialización y reglas planteadas según las necesidades de la entidad y no a beneficio de los usuarios.

Equipo de trabajo: Es la acumulación de personas asignadas para ocupar un puesto determinado de trabajo, mediante sus capacidades, prácticas y competencias específicas que mantengan ya sea por su profesión o experiencia, para conducir y producir en la misma.

La Departamentalización: Se establece a la agrupación de gestiones, tareas, selección y distribución de personas que laboran para un determinado fin, dentro de un puesto y labor determinado, para efectuar una labor o función específica determinada.

Liderazgo: Es la captación de habilidades gerenciales que mantienen los dirigentes de una organización, con la finalidad de influir positivamente hacia su equipo de trabajo, para que estos elementos laboren con entusiasmo y contribuyan positivamente con la misma en su progreso, desarrollo e innovación constante a fin de cumplir con las exigencias del mercado, logrando de manera efectiva las metas y objetivos establecidos.

1.2.4.2. Manual de Funciones

El autor (Sánchez, 2008), expresa: “Es un conjunto de las fichas de todos los puestos de trabajo de una empresa, constituyen el manual de funciones”.(pág. 62)

El Manual de Funciones es un documento que detalla las funciones específicas de acuerdo al nivel de cargo o puesto de trabajo, el mismo que debe ser considerado como un instrumento dinámico, que surge cambios para adaptarse a las necesidades de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.

1.2.5. Resultados de la Efectividad

(CHIAVENATO Idalberto, Comportamiento Organizacional, 2009), indica:

Los nuevos retos de los empresarios es poder medir el desempeño de sus colaboradores, conocer y determinar cuántos de su talento humano están contribuyendo con la organización, y cuál es su resultado en base a su eficiencia. (pág. 42)

Los resultados de efectividad se miden en base a la eficacia y eficiencia que generen el recurso humano de la institución, en base a las operaciones que se realice en la institución, estos modelos de evaluación de resultados, se aplican básicamente en las áreas administrativas y servicios de atención al cliente al ser las áreas más relevantes para atraer al cliente, por su imagen, atención, productos o servicios de calidad.

Estos modelos de evaluación de resultados se desarrollan mediante los indicadores de efectividad y eficacia los cuales se pueden emplear para todo tipos de áreas y organizaciones.

1.2.5.1 Recursos

(CHIAVENATO Idalberto, Comportamiento Organizacional, 2009), expresa:

Se definen a los recursos como la cantidad de elementos que posee una organización para llevar a cabo su actividad institucional, ya sean estos recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, estos elementos son factores primordiales para lograr los objetivos deseados de la misma. (pág. 48)

Los recursos de la organización son elemental para desarrollar sus actividades y posterior desarrollo, y estos recursos se dividen en diferentes tipos que son: Los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos como se lo describe a continuación.

El recurso humano: Es un factor importante para el progreso y desarrollo de una organización, ya que de ello depende la dirección y funcionamiento de las actividades de la misma.

Los recursos financieros: Es el capital monetario que posee la organización, ya sea de sus fondos propios, dinero en efectivo, aportaciones de los socios, o utilidades, se debe emplear un manejo adecuado de este recurso para generar productividad y lograr alcanzar el éxito, manteniendo la liquidez y solvencia.

Los recursos materiales: Son bienes de tipo tangibles de pertenencia única de la empresa, como maquinas, equipos, infraestructura, automóviles entre otros.

Los recursos tecnológicos: Son instrumentos que facilitan el proceso operativo de la organización, como los sistemas de producción, sistemas de ventas o finanzas, sistemas administrativos, mediante estos recursos se desarrolla mejor las capacidades y destrezas del personal, para ganar competitividad.

1.2.5.2 Evaluación de Resultados

(HERNÁNDEZ Contreras F., 2010), establece:

Mediante la evaluación de resultados se desarrollan mecanismos capaces de reconocer, guiar y orientar al talento humano en el desarrollo de sus actividades, así como también en este proceso el personal debe estar comprometido con la organización, para aportar diferentes ideas, conocimientos, habilidades y experiencias que ayuden a cumplir con las metas y objetivos establecidos. (pág. 22)

La evaluación de resultados es una herramienta importante para medir el nivel de desempeño de los empleados y el grado en que contribuyen con la organización, por tanto las instituciones deben contar con personal competente que generen valor a sus actividades y que orienten los resultados al éxito organizacional, para ello se deberá actualizar al empleado constantemente para adaptarlos a nuevos proceso tecnológicos que cada vez desarrollan más opciones.

1.2.5.3 Seguimiento y Control

(BRAVO Carrasco Juan, 2009), menciona:

El seguimiento es un proceso para incidir sobre los empleados, determinando el cumplimiento de funciones y si se está realizando las actividades adecuadamente, y el control se basa en la planificación y organización que forma parte del trabajo diario, siendo estos elementos fundamentales para obtener excelentes resultados operacionales. (pág. 30)

Mediante el seguimiento se puede determinar el desempeño que se manifiesta en la organización, comprobar a tiempo las falencias o limitaciones que acontecen en la organización y mediante aquello generar estrategias concretas, plasmadas en cursos de acción que permitan guiar las acciones más factibles para ser aprovechados por el equipo de trabajo.

El seguimiento se convierte en una fase importante dentro del modelo de gestión pues mediante este se podrá determinar, que falencias se están dando, durante la administración correspondiente, que metas no se están cumpliendo, que procesos no están acordes a lo planificado. De igual manera con el seguimiento se podrán tomar las medidas necesarias a ser adoptadas para corregir las falencias que se presenten y determinar porque se presentaron para que en procesos similares no vuelvan a ocurrir.

El control es el complemento del seguimiento pues como se dijo anteriormente mediante un seguimiento oportuno se puede determinar en qué procesos existen falencias, para que con un control idóneo éstas sean corregidas e implementar nuevas estrategias que permitan llegar al objetivo final. De igual manera el control permitirá verificar y constatar que cada uno de los miembros de la entidad cumpla a cabalidad la tarea a ellos encomendada y por supuesto que se vea complementado por el apoyo de los directivos y altos mandos de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, hasta satisfacer plenamente las necesidades de la comunidad.

1.3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional es aquel que permite alcanzar los objetivos de la organización de acuerdo con las necesidades y capacidades de la misma, es decir se basa en plantear la cultura y estructura de la institución. Por lo tanto el desarrollo organizacional busca la mejora continua de las actitudes, comportamientos, valores y estructura debido a que las organizaciones deben adaptarse de manera rápida a los diferentes cambios que se dan en la actualidad.

1.3.1. Cultura administrativa.

La cultura administrativa se basa en las diferencias creencias, hábitos, experiencias y valores de un determinado grupo de personas, que labora dentro de una determinada organización, pero que debe estar en constante revisión e innovación para promover el buen ambiente laboral a través del compromiso y la responsabilidad de cada uno de los integrantes de determinado grupo.

1.3.1.1. Reglamentos internos

El reglamento interno es el instrumento a través del cual los directivos de las diferentes entidades proceden a hacer cumplir cada una de las disposiciones encomendadas dentro de la organización, con el fin de lograr un ambiente laboral armónico y equitativo para todos. En si permite codificar las relaciones obrero-patronales para que no existe inconvenientes entre las exigencias de los altos mandos y las responsabilidades o derechos de los empleados. Estos reglamentos internos solo deben hacer referencia de las situaciones a cumplirse, ya que dentro de la organización debe motivarse a través de las diferentes estrategias de desarrollo organizacional, el sentido de pertenencia, que consiste en que cada empleado o funcionario se sienta comprometido con la labor que

realiza, es decir parte de la entidad, a fin de que con sus funciones se logra el cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.3.2. Efectividad

1.3.2.1. Eficiencia

(CHIAVENATO Idalberto, Comportamiento Organizacional, 2009), indica:

La eficiencia establece la relación entre los recursos empleados y manejados en la ejecución de una actividad, y los beneficios alcanzados mediante aquello, en si se enfocan en conseguir un fin empleando los mejores medios viables que permitan llegar al éxito. (pág. 54)

Por tanto se define a la eficiencia como la capacidad de reducir al mínimo los recursos empleados para alcanzar los objetivos institucionales, es así que en la actualidad las instituciones logran sus metas propuestas, utilizando el nivel de calidad deseado al menor costo posible, lo que se vuelve muy factible y rentable para los mismo, al generarle menos gastos y mayor productividad en sus procesos y actividades.

1.3.2.2. Eficacia

(DÍAZ Llanes Miguel, 2010), comenta:

La eficacia constituye el grado en que se logran las metas y objetivos de un plan o proyecto establecido, se basa en el grado que se alcanzó los resultados esperados, mediante la eficacia se mide los esfuerzos del personal en las acciones y procedimientos que se lleven a cabo para el logro de los objetivos planificados. (pág. 54).

Por tanto la eficacia es la comparación entre lo alcanzado y lo esperado, se enfoca en lograr las metas pronosticadas por la organización, debido a que esta actividad mide los resultados alcanzados a través de los objetivos que se plantearon en la etapa inicial, teniendo en cuenta que los objetivos se encuentran bien definidos hacia el camino del éxito, y la eficacia se cumple en menos tiempo cuando las acciones y planes son basados con los que se estipularon en los objetivos,

cumpléndose estos, de manera organizada, coordinada y ordenada en función a los establecido.

1.3.3 Desarrollo al Personal

El Desarrollo del Personal se refiere a una actividad de potenciar al individuo mismo, con relación a los demás, permitiendo desarrollar la autoestima, auto eficiencia y excelencia personal, considerándose además como una experiencia de interacción individual y grupal a todos los que participan y desarrollan habilidades y destrezas.

1.3.3.1. Plan de Capacitación

1.3.4 Satisfacción de las necesidades

1.3.4.1 Gestión de las necesidades.

(BELTRÁN Sanz Jaime & CARMONA Calvo Ángel, 2009), indican:

La gestión de necesidades se enfoca en detectar las carencias de recursos o capacidades dentro de una organización u empresa, buscando mejorar su identidad, capacidad y desarrollo mediante el análisis de cada contexto que se involucra con el entorno de la misma. (pág. 44)

Es la medida de solucionar un problema corporativo, mediante diversos elementos y sistemas que se emplean para mejorar la condiciones o necesidad de la misma, para ello se debe efectuar un estudio adecuado, determinando las líneas limitantes que perjudican su crecimiento y desarrollo ya sea por parte de su ambiente interno o externo, para buscar una solución inmediata a la problemática, mediante aquello potenciar sus actividades por medio de vínculos interorganizacionales o estrategias de acción que ayuden a mejorar su rendimiento y rentabilidad.

(CASTILLO Antonio, 2009), expresa:

La satisfacción de las necesidades se desarrolla a medida que la empresa va detectando sus falencias y debilidades, las cuales limitan su desarrollo y crecimiento, para luego mejorarlas, estableciendo nuevos parámetros, lineamientos y estrategias que les ayuden a sobrellevar sus falencias y garantizar su éxito. (pág. 2)

Las instituciones desean cubrir sus necesidades mediante la eficiencia y eficacia que desarrollan o muestran los empleados al momento de ejecutar su labor, estos individuos mediante su experiencia y conocimientos aportan a la organización generando satisfacción y rentabilidad a la misma, así como también incluyen para su satisfacción total unas series de elementos que van de la mano con sus recursos y capacidades que se cuenta, mediante aquello desarrollar planes o estrategias de acción que le permitan buscar nuevos vínculos para su mejora.

1.3.4.2 Programas y Proyectos

(HERNÁNDEZ Contreras Fernando, 2010), mencionaron:

Los programas y proyectos en una organización se crean y se ajustan de acuerdo a las necesidades y deficiencias que se establezcan, debido a que la crisis de muchas empresas, las obligan a mejorar, cambiar o innovar en sus procesos, procedimientos, estructuras o condición de gestión, que le permita evaluar su impacto y desarrollo. (pág. 96)

Las organizaciones que muestran limitaciones, escasez de recursos o baja rentabilidad o factibilidad en sus procesos, manifiestan poca posibilidad de sobrevivir ante el mercado competitivo, es por esto que mediante estos parámetros se emplean sistemas y estrategias que les permita mejorar, en base a la implementación de programas y proyectos que forjen posibilidad y viabilidad económica en un período límite.

1.4. FEDERACIÓN DEPORTIVA

1.4.1. Marco Legal.

La Planificación Estratégica y la Gestión Administrativa, deben estar enmarcados en las políticas de un Estado, en el Ministerio del Deporte, la Ley de Cultura Física, Deporte y Recreación del Ecuador, por lo que es pertinente citar algunos artículos legales que amparen su aplicabilidad; entre ellos se mencionan los siguientes:

- ✓ Decreto Ejecutivo bajo los Artículos 31 y 32 de la Ley de Cultura Física Deportes y Recreación sobre el Acuerdo Ministerial N: 116 del 19 de Marzo 2009, establece la creación de la Federación Deportiva Provincial Santa Elena.
- ✓ Ley de Cultura Física, Deporte y Recreación. Art.4. Principios. Esta ley garantiza el efectivo ejercicio de los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, transparencia, planificación y evaluación, así como la universalidad, accesibilidad, la equidad regional social, economía, cultural de género, etaria, sin discriminación alguna.
- ✓ Ley de Cultura Física, Deporte y Recreación. Art.5. Gestión.- Las y los ciudadanos que se encuentren al frente de las organizaciones amparadas en esta Ley, deberán promover una gestión eficiente, integradora, y transparente que priorice el ser humano.
- ✓ Ley de Cultura Física, Deporte y Recreación. Art. 33.- Federaciones Deportivas Provinciales.- Las Federaciones Deportivas Provinciales cuyas sedes son las capitales de la provincia son las organizaciones que planifican, fomentan, controlan y coordinan las actividades de las asociaciones deportivas, provinciales y ligas, y quienes conforman su asamblea general.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El autor (HERNÁNDEZ SAMPIERE Roberto, 2010), expresa:

La metodología de la investigación agrupa unas series de lineamientos básicos para desarrollar una investigación, iniciando desde la esquematización del estudio, hasta su posterior alternativa de solución, debido a que este proceso orientan a conocer las causas y el origen del estudio en cuestión. (pág. 176)

La metodología de la investigación es el conjunto de herramientas, elementos, métodos, categorías y procedimientos que se emplean y ayudan a orientar los efectos y conclusiones de una investigación, estableciendo en su proceso un alto grado de eficiencia, ya que es basado en la solución de problemas.

2.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El autor (MÉNDEZ A. Carlos, 2007), define:

El diseño de investigación es conocida como una estrategia que emplea el investigador, el cual les permite describir e interpretar la situación de un hecho relevante que se suscite en la investigación, empleando técnicas cualitativas como cuantitativas, dependiendo de lo que se persigue en el estudio.(pág. 54)

Mediante el diseño de la investigación se determina los acontecimientos que originan el problema, para acorde a eso desarrollar planes de acción que emplea alternativas de solución eficaces, ante la problemática existente, teniendo en cuenta a qué tipo de problema se está encaminando, dependiendo de sus paradigmas cualitativos y cuantitativos que son factor predominantes para su solución.

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Según el autor (GÓMEZ Macelo, 2006), define:

La modalidad investigativa se basa en determinar si el proyecto que se va a ejecutar es de tipo factible o no, y la seguridad que le garantiza a la investigación, teniendo en cuenta sus factores internos y externos que interactúan en el medio que los rodea, así como también los medios y herramientas que se emplean para la construcción del estudio. (pág. 24)

El proyecto investigativo se caracteriza por su viabilidad y factibilidad que prevalece en el estudio, debido que el modelo de gestión por resultados a implementar en la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, ayudará de manera efectiva en su gestión y administración, ya que este modelo servirá de base para guiar los procesos y acciones que deberán seguir y realizar para obtener buenos resultados de acuerdo a su actividad. Mediante ello se realizará un constante seguimiento y evaluación de los procedimientos que se efectúen en la Federación, para determinar los resultados, verificando que se cumpla con lo estipulado en el modelo, teniendo como resultado planes y proyectos factibles que generan seguridad, confianza y estabilidad.

2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Según el autor (GARCÍA Avilés Alfredo, 2007), define:

Los tipos de investigación ayudan de manera efectiva, en la construcción de la investigación, ya que se enfoca en describir, señalar y orientar mediante los tipos de investigación que más se ajusten al proceso de estudio, ya que se busca identificar propiedades y características relevantes del fenómeno o evento al cual se dirige la investigación. (pág. 20)

Se define que los tipos de investigación ayuda a medir la información recolectada, para conocer su temática, describir y analizar los factores más importantes e interpretar los orígenes del problema en base al escenario proyectado.

Los siguientes tipos de investigación se emplearon para la construcción del proyecto investigativo:

2.3.1. Investigación Documental – Bibliográfica

Según el autor (PALELLA Santa & MARTINS Feliberto, 2010), expresan:

La investigación bibliográfica se fundamenta en la revisión sistemática y metodológica de los diferentes textos y bibliografías de autores experimentados en el tema de estudio, en donde se recolecto, selecciono, analizó y presento resultados coherentes y confiables para continuar con el estudio.(pág. 87)

Esta investigación se fundamenta en el análisis de los diferentes fenómenos, ya sean de tipo histórico, psicológico o sociológico, entre otros elementos que se establecen en la investigación, sus técnicas son muy precisas, se concretan y se especifican por su caracterización que es la de recopilar datos e información necesaria de los diferentes fuentes, para continuar con la obtención del estudio.

2.3.2. Investigación de Campo

Según el autor(PALELLA Santa & MARTINS Feliberto, 2010), mencionan:

La investigación de campo se orienta en estudiar fenómenos en un entorno social donde se desarrollan, así como recolectar datos, que se presentan directamente desde el lugar de los eventos, sin ser maniobrados o controlados según la condiciones. (pág. 88)

Se sustenta en recoger todos los datos que se originan desde los hechos o sujetos investigados, si alterar la información existente, ya que se constata los datos del suceso por lo que acontece en la realidad, a partir de aquello buscar soluciones adecuadas y pertinentes para lograr los objetivos estipulados en el proceso investigativo. Mediante esta investigación se establece su estructura y comportamiento de sus causas y efectos de las relaciones que intervienen en este proceso.

2.3.3. Investigación Histórica

Según el autor (GARCÍA Avilés Alfredo, 2007), define:

La investigación historia se orienta hacia los acontecimientos que sucedieron en un pasado con los del presente, en donde se examinan cada proceso ocurrido, para realizar una comparación o conclusión con lo de la actualidad, sacando conclusiones efectivas para la investigación. (pág. 45)

Este tipo de investigación interpreta los datos obtenidos mediante los sucesos pasados, para recopilar los elementos más relevantes, como es el caso de estudio de la Federación Deportiva Provincial Santa Elena, que en la actualidad presenta varios inconvenientes en su gestión, esto trasciende desde tiempos pasados, ocasionados por muchos factores que limitan su desarrollo, el cual se ha analizado anteriormente empleando este tipo de investigación.

2.4. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

El autor (ALTISEN Claudio, 2009), menciona:

Los métodos de la investigación son instrumentos que guían el estudio, los cuales se establecen a través de la realidad de los hechos, en donde se van deduciendo sus efectos a medida que va desarrollando en base al conocimiento científico, para alcanzare el fin deseado. (pág. 31)

Entre los métodos de investigación empleados en la investigación están:

2.4.1. Método Deductivo.

El método deductivo se constituye mediante la afirmación o conclusión positiva de las acciones que se están realizando en un estudio, el cual manifiesta fundamentos lógicos de cada resultado que se origina en la construcción del suceso, así como también permite deducir las nuevas hipótesis que se resaltan mediante la investigación.

2.4.2. Método Inductivo

El método inductivo se fundamenta y se fórmula a través de las leyes, demostraciones e ideas específicas que se inician a partir de los hechos o situaciones que se observan en el estudio, permitiendo de esta manera formular hipótesis sobre el tema, así mismo es empleado como herramienta de trabajo que ayuda al investigador a analizar lo acontecido mediante lo observado, clasificando y seleccionando adecuadamente los datos, para sacar conclusiones claras y precisas de los hechos.

2.4.3. Método Analítico

El método analítico radica en una desintegración de sus fragmentos o elementos que permiten observar y definir los motivos, el entorno y los efectos que se generan en la investigación, a través de un análisis previo de lo acontecido, así como también el desarrollo de nuevas teorías y metodologías, permitiendo conocer y comprender su conducta y resultados.

2.5. TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

2.5.1. Fuentes Primarias

Según el autor (FERNÁNDEZ Collado Carlos, 2010), define:

La fuente primaria se caracteriza por ser precisa, debido a que proveen argumentos, evidencias y sucesos de forma directa sobre lo que se estudia, este proceso investigativo es realizado directamente con el investigador y los participantes que se consideren necesarios en el estudio. (pág. 25)

En la presente investigación se emplearon fuentes primarias como son la encuesta y entrevista que permitió recabar información de personas que se encuentran inmersas e involucradas con la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.

La Encuesta

Esta práctica empleada en una investigación para recolectar datos y características específicas del estudio, a través de una lista de preguntas bien definidas, para la comprensión del autor, esta información es tratada por medios estadísticos mediante un método cuantitativo, que ayudó a determinar y sacar conclusiones necesarias en esta etapa.

La encuesta fue aplicada a jefes departamentales, personal administrativo representantes de la Federación y usuarios de la misma, para conocer claramente lo que se acontece en su gestión y desarrollo.

La Entrevista

La entrevista promueve e induce a la comunicación interpersonal ejecutada entre el investigador y las personas que intervienen en la investigación, a fin de obtener información completa, conocer, concretar sus experiencias, emociones y procedimientos de lo que surge en destino investigativo.

Mediante la entrevista se obtuvo información valiosa y oportuna del Presidente de la Federación Deportiva Provincial Santa Elena, que forma parte elemental para guiar las acciones de la misma.

2.5.2. Fuentes Secundarias

Según el autor (FERNÁNDEZ Collado Carlos, 2010), define:

La fuentes secundarias son relevantes en el estudio investigativo, ya que se establecen mediante sucesos reales, que son plasmados por autores de libros o de textos con alta trayectoria en su carrera investigativa, los cuales vierten y documentan información, comentarios o interpretaciones claras y precisas que son de fácil comprensión para el investigador, pudiendo sustentar el desarrollo de sus teorías en base a estos fundamentos bibliográficos que garantizan seguridad y confiabilidad ante el estudio.(pág. 28)

A través de las fuentes secundarias se emplearon lecturas y apuntes de textos para analizarlos y tomarlos como referencia en la presente investigación, en donde se menciona:

Lectura científica y de textos

En la investigación antepuesta se hizo uso de libros de textos, artículos de revista, críticas y comentarios literarios, enciclopedias y bibliografías acordes a la investigación, para ello los libros seleccionados manifiestan contenidos específicos y clasificados por su especialidad, detalles concretos de los temas que se aborda en el estudio, teniendo el respaldo de fuentes fidedignas y seguras.

Mediante aquello se solicitaron y emplearon libros de estudios, para conocer todo sobre Modelos administrativos, modelos de Gestión por resultados, así como también temas referentes a Federaciones deportivas, su importancia y participación con la comunidad, entre otros elementos que involucran el desarrollo del tema.

Análisis y redacción de contenidos

Para la construcción del estudio se tomó como referencia fuentes de información que garantizan seguridad y validez, donde estos textos mantienen autenticidad y exactitud en su contenido, así como también en su contenido mencionan una explicación y argumentación clara y eficaz, permitiendo profundizar en el análisis desarrollando nuevas ideas y comentarios para continuar con la investigación.

Documentos de Internet

A través de la página web se pudo encontrar variedad de libros que mencionan contenidos sobre el tema investigado, los cuales permitieron ubicar y seleccionar textos y páginas más adecuadas para obtener información de calidad, así como reunir diversas opiniones de autores tomados como referencia para el estudio.

2.6. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Según el autor (BAPTISTA Lucio Pilar, 2013), define:

Los instrumentos de investigación son herramientas que se emplean en la ejecución de un estudio, mediante la aplicación de estos métodos y técnicas científicas, se puede conocer y determinar de manera clara y precisa las acciones que acontecen en la investigación, las cuales nos ayudan a deducir, identificar, corregir o aplicar acciones adecuadas y pertinentes mediante los diferentes procesos y lineamientos que mejoran el aprendizaje del mismo.(pág. 23),

Es así que la investigación expuesta ayuda a establecer contacto con la realidad del tema, a fin de incrementar conocimientos, para profundizar, transformar, mejorar y contribuir con el estudio mediante ideas y proyectos de acción para la mejora y evolución de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.

2.6.1. Guión de la Entrevista

Mediante el guión de la entrevista se conoce más sobre el tema estudiado, debido que para aplicar este instrumento, se estableció y definió unas series de preguntas adecuadamente construidas, donde se pudo conocer, apreciar las diversas opiniones y comentarios de las personas involucradas en la temática, obteniendo estos fundamentos para la elaboración del instrumento.

2.6.2. Cuestionario

El cuestionario consiste en una serie de preguntas vinculadas, secuenciadas y apropiadamente estructuras que son aplicadas a las personas que se relacionan con el tema, a las cuales se les consideran importantes para continuar con la investigación y realizar el respectivo análisis estadístico a través de sus diversas respuestas.

2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.7.1. Población

Según el autor (ALTISEN Claudio, 2009), define:

La población compone unas series de elementos que se conforman un universo, en donde se manifiesta determinado área de interés el cual se estudiará, por medio de estas unidades de análisis, se determina cual es la población que se estudia, y a quienes interviene en la investigación. (pág. 15)

A efecto de la investigación, se efectúa un estudio poblacional con todos los elementos que se considera importantes para el estudio y que se involucran de manera directa o indirecta con la Federación Deportiva Provincial Santa Elena, para ello se distribuye a continuación los siguientes elementos:

TABLA # 2: Distribución de la población.

POBLACIÓN	N° de personas
Presidente	1
Jefe departamentales	5
Personal	47
Usuarios	39.681
Total	39.734

Fuente: Federación Deportiva Provincial Santa Elena

Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

2.7.2. Muestra

Según el autor (ALTISEN Claudio, 2009), define:

La muestra representa un proceso cualitativo que involucra a un grupo de personas, población, eventos o determinados acontecimientos que la componen sobre el cual se puede recolectar datos importantes para la investigación, sin que tengan que ser representativos por el universo o la población que se estudia.(pág. 20)

Se establece que la muestra define la parte representativa de la investigación y componen todos los elementos del universo que tienen la misma posibilidad de integrarla en el proceso de análisis, por tanto se debe considerar si el proyecto es finito o infinito y determinar la muestra que se va aplicar en el proceso investigativo entre las cuales están la muestra probabilística y no probabilística.

La muestra probabilística.

En la muestra probabilística, se establecen todos los elementos que tienen la misma posibilidad de ser elegidos y para su mayor confiabilidad, objetividad y validez requiere de la aplicación de fórmulas que viabilicen sus resultados ante la temática. Esta muestra probabilística define varias posibilidades de aplicación entre las que se mencionan a continuación:

- Muestreo aleatorio simple
- Muestreo aleatorio estratificado
- Muestreo aleatorio sistemático
- Muestreo aleatorio por conglomerados o áreas

La muestra no probabilística.

Esta muestra no probabilística se enfoca básicamente en las características de la investigación, y por su diferenciación no requiere de fórmula para la obtención de los resultados y se elige su población en base a estimaciones que considere el investigador. Esta muestra se clasifica en:

- Muestra por conveniencia
- Muestra por criterios
- Muestra por criterios

Una vez analizado los tipos de muestras, se empleó para los usuarios la muestra aleatoria simple debido a que se manifiesta una población demasiado grande de características finita, el mismo que para este tipo de procedimientos se requiere de fórmula para garantizar su exactitud, y que para su efecto queda de la siguiente manera:

Muestra aleatoria simple

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Aplicación de valores.

N = Población	= 39.681
n = Muestra	= 380
z = Nivel de confianza	= 95% = (1,96) ²
p = Probabilidad que ocurra	= 0,50
e = Margen de error	= 0,05
q = Probabilidad que no ocurra	= 0,50

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 * 39681}{(0.05)^2 (39681-1) + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.50 * 0.50 * 39681}{0.05^2 * 39680 + 3.8416 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{38109.6324}{99.20 + 0.9604}$$

n=380.48 \implies **380** tamaño de la muestra

Cabe indicar que la fórmula aleatoria simple anteriormente mencionada, solo se aplicó para los usuarios por el tamaño de su población, a diferencia de los otros elementos que también componen la población se aplicó la fórmula por criterios que es de tipo no probabilística, debido a que estos elementos manifiestan una mínima cantidad de personas y no es conveniente emplear fórmulas según la estimación del autor.

Muestra por criterios

Esta fórmula mide la frecuencia mediante los resultados originados por la estimación de autor y es aplicada al presidente, jefes departamentales y personal operativo de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, en donde se establece un porcentaje que se detalla posteriormente en el cuadro, quedando la muestra de la siguiente manera:

TABLA # 3: Muestra

Elementos	Población	Muestra	Instrumento
Presidente	1	1	Entrevista
Jefe departamentales	5	5	Encuesta
Personal	47	35	Encuesta
Usuarios	39.681	380	Encuesta
Total	39.734	421	

Fuente: Federación Deportiva Provincial Santa Elena

Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

Como se manifiesta en el cuadro # 3 a través de los resultados obtenidos, los resultados adquiridos de la fórmula aleatoria simple se aplica a 380 usuarios de la Federación mediante una encuesta, mientras que de acuerdo al método por criterio se determinó 1 entrevista al presidente de la Federación, 5 encuestas a jefes departamentales y 35 encuestas al personal de la misma, obteniendo de esta manera información importante para la previas conclusiones del tema.

2.8. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

2.8.1. Procedimientos

Según el autor (GARCÍA Avilés Alfredo, 2007), define:

Los procedimientos son definidos como una estrategia para la investigación, mediante el cual se aplicó un instrumento de recopilación de información, denominado encuesta y entrevista, a través de un cuestionario debidamente establecido, donde se manifiestan una serie de elementos, sentimientos y emociones de las personas que formaron parte de esta investigación, donde se describen factores positivos y negativos del estudio en ejecución.(pág. 22)

Los procedimientos de la investigación implicaron los pasos a seguir para la ejecución de la investigación, en donde se emplearon las diversas metodologías, técnicas y elementos para su desarrollo, debido a que estos procedimientos de la investigación científica ayudan a viabilizar y garantizar la información empleada, así como también utilizar la información de forma ordenada y sistemática.

Por tanto el instrumento empleado para garantizar la confiabilidad del estudio, radicó en la revisión y búsqueda de información a través de los diferentes textos bibliográficos, posteriormente se comparó los diversos contenidos de cada autor relacionado con el tema. Mediante aquello se manifiestan los pasos que se empleó para su ejecución:

1. Tema
2. El planteamiento del problema
3. Formulación del problema
4. Revisiones bibliográficas
5. Ilustración y selección de la población y muestra
6. Operacionalización de las variables
7. Preparación del instrumento
8. Recolección y análisis de datos

2.8.2. Procesamientos

La información se procesará en función de los instrumentos y técnicas utilizadas, para la implementación del modelo de diseño organizacional para la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, que aportara de manera significativa en los diferentes procesos administrativos que se vienen desarrollando actualmente en la misma, con el fin de brindar un servicio de calidad y acorde a las necesidades de la actual sociedad, ya que mediante el desarrollo de esta investigación, se podrá descubrir, prevenir, informar o predecir el comportamiento de diferentes sucesos o fenómenos propios de la naturaleza, del entorno social de la Federación.

En lo que se refiere a la tabulación, se puede concluir que es la ordenación o tratamiento de datos, o los elementos básicos de información, mediante el empleo de un sistema, en efecto para esta investigación se utilizó el programa Excel, donde se procedió a ingresar la información obtenida de los diferentes encuestados, elaborando cuadros estadísticos claros y sencillos que permitan su fácil interpretación, para posteriormente realizar el gráfico correspondiente en base a la elaboración de las tablas con sus diferentes datos y finalmente proceder al análisis de la información en el que se describe la representación gráfica, relacionando los diferentes aspectos del objeto de estudio.

1. Ordenamiento de la información
2. Verificación de la Información
3. Selección de la Información
4. Proceso estadístico
5. Tratamiento estadístico
6. Análisis de datos
7. Conclusiones
8. Recomendaciones
9. Diseño de la Propuesta

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para el desarrollo de la investigación se estableció dos tipos de técnicas a seguir con el fin de obtener la información necesaria, que permita extraer la opinión de los diferentes integrantes de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, tanto internos como externos. La primera técnica fue la entrevista dirigida al Presidente de la entidad para conocer cuáles son sus expectativas y cambios que desean que se realicen así como también con la aportación de ideas debido al conocimiento y experiencia que tiene dentro de la institución.

La encuesta fue dirigida a los empleados, jefes departamentales y usuarios, utilizando preguntas acordes al tema de investigación, esta información también fue de gran ayuda pues permite conocer sobre las necesidades en primer lugar de los usuarios y finalmente de los empleados y jefes departamentales, que desean que la institución llegue a mejorar constantemente hasta cumplir con el objetivo de satisfacer a la comunidad donde se encuentra ubicada.

Toda esta información fue procesada mediante las herramientas informáticas, para ser presentada en cuadros estadísticos los mismos que constan de tres columnas con su respectivo ítem, frecuencia y valor porcentual y posteriormente representados en gráficos de barras para la fácil interpretación de los diferentes lectores del trabajo de investigación, así como también el respectivo análisis para su mejor comprensión. Todos estos datos serán de gran utilidad para el desarrollo de la propuesta con el único objetivo de mejorar los diversos procedimientos a ser aplicados dentro de la Federación Deportiva de Santa Elena y como se dijo anteriormente cumplir en satisfacer las diferentes necesidades de la comunidad donde se desempeña, con el compromiso total de todos los integrantes de la entidad.

3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

1. ¿Se identifican las oportunidades y amenazas del entorno dentro de la Federación?

A través de la entrevista realizada al presidente de la Federación Deportiva Provincial Santa Elena, se establece que si se identifican las oportunidades y amenazas de la Federación, sino que se ven afectadas por acciones empíricas y decisiones no tan claras por parte de los dirigentes, generando inseguridad, bajo rendimiento, deficiencia administrativa y falta de recursos, los mismos que crean posibles limitaciones y restricciones en el desarrollo de las actividades y gestiones. En base aquello se debe efectuar acciones correctivas que ayuden a crear ventajas y competitividad ante la sociedad.

2. ¿Cómo es la planificación establecida dentro de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena?

Se pudo conocer a través de los datos recopilados por medio de la entrevista al presidente de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, que la planificación dentro de la entidad deportiva, se evalúa a través de los planes operativos anuales presentados por las organizaciones deportivas, también el presidente manifestó que estas planificaciones son efectuadas mediante un formato otorgado por el ministerio sectorial, reforzada a nivel provincial para gestionar el deporte formativo, estudiantil y barrial. Pero como ya se mencionó dichas planificaciones no se cumplen en su totalidad, ya que los dirigentes de cada distrito metropolitano, matices barriales y parroquiales y asociación de ligas rurales, deben presentar a tiempo sus planes a la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, pero muchos de los dirigentes no cumplen con dichos requerimientos, por tanto no se le da tramite inmediato a sus peticiones.

3. ¿Se está cumpliendo con la misión y visión establecido por la Federación deportiva?

Según los datos recopilados a través de la entrevista al presidente de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, que en su administración no se está cumpliendo adecuadamente con la misión y visión de la misma, ya que cada directivo realiza su labor de manera empírica y no se basan en procedimientos reglamentados, y ellos se basan en que conocen los procesos a seguir por su experiencia y muestran resistencia ante los cambios que se dan en el entorno, así como también la misión y visión que se posee no se encuentra bien definida, todo esto ha limitado al logro de las metas y objetivos, manifestando bajo rendimiento en las actividades y gestiones inadecuadas.

También el presidente comentó que conoce que en la actualidad existen nuevos modelos administrativos que son basados mediante los sistemas de la información.

4. ¿Considera usted que se cumplen con los objetivos institucionales en la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena?

De acuerdo a la entrevista que se les efectuó al presidente de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, se establece que los objetivos institucionales no se dan cumplimiento adecuadamente, ya que se han suscitados varios inconvenientes en la gestión administrativa de la misma, lo cual ha obstaculizado desarrollar varios programas y proyectos en beneficio de la Federación, es por aquello que él se encuentra trabajando en un nuevo plan que ayude a mejorar los objetivos y establecer estrategias adecuadas que garanticen la competitividad y desarrollo de la entidad deportiva, también considera realizar capacitaciones continuas al personal sobre nuevos programas y sistemas que se deben incorporar para mejorar su gestión.

5. ¿Considera usted qué la utilización de modelos administrativos son indispensables en una organización?

El presidente de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, manifestó que considera muy adecuados los modelos administrativos para una organización, ya que por medio de estos formatos se establecen de una manera adecuada el accionar dentro de las áreas de trabajo, incrementado la eficiencia y eficacia en las actividades que se ejecutan, estos modelos administrativos se van adaptando según la necesidad de la institución, también mencionó que en la Federación si utilizan modelos administrativos pero a su parecer no son los más adecuados, ya que carece de información y presenta muchas irregularidades en su procesos administrativo y operativo, así como también sus normas y políticas no son las más adecuadas según su criterio.

6. ¿Considera Usted necesaria la evaluación de desempeño a los jefes departamentales de la Federación deportiva?

El presidente de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, considera la necesidad de realizar evaluaciones de desempeño, para darle seguimiento a sus acciones que desempeñan los funcionarios, a pesar que deben rendirle cuenta y realizar las acciones establecidas por el Ministerio del Deporte, pero ve la necesidad de realizar una evaluación a los jefes departamentales, de ésta manera puede verificar el compromiso que tienen los funcionarios con la institución, y no tan sólo a los jefes departamentales, sino a todos los funcionarios en general, ya que la responsabilidad y compromiso es de todos con la institución, por lo que sugiere que se incluya a todos los funcionarios y que la evaluación de desempeño sea de forma general, y la responsabilidad se debe de desprender de parte de él, ve la necesidad de poder realizar una evaluación de desempeño de manera interna e permanente.

7. ¿Cree usted que las políticas que se aplican actualmente en la Federación son las adecuadas para su desarrollo organizacional?

El presidente entrevistado mencionó que las políticas que se rigen en la actualidad no son las adecuadas para el desarrollo de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, ya que es de gran importancia adquirir compromisos entre todos los integrantes de una institución para cumplir con los objetivos planteados, es así que las políticas que se establecen en la Federación no son cumplidas con responsabilidad y rectitud, al no existir confianza y seguridad en los altos directivos que gestionan las áreas administrativas de la misma y por ende los empleados también incumplen las normas establecidas, ya que la anterior administración tenía otra forma de manejar sus procesos, y ahora que él se encuentra al mando de la misma se tomarán correctivos inmediatos a estas falencias y debilidades que se anteceden en la entidad deportiva.

8. ¿La Entidad deportiva, cuenta con reglamentos internos que le permitan mejorar su gestión?

El presidente de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, mencionó a través de la entrevista que en la actualidad si mantienen reglamentos internos pero estos no son acordes a la estructura de la entidad deportiva, pues en algunos artículos del reglamento no son claros y es difícil para la comprensión de muchos empleados, por tal razón muchas veces, estos lineamientos no son cumplidos de la manera correcta, lo que hace necesario que se realicen ciertas modificaciones en parte de su contenido, con el fin de alcanzar una buena dirección estratégica como son la misión, visión y el cumplimiento de metas y objetivos que garanticen crecimiento, seguridad y competitividad en la Federación y ante la sociedad, debido que mediante el reglamento interno el empleado puede regular sus obligaciones y prohibiciones a lo que debe sujetarse y mantenerse, de acuerdo a sus labores y tiempo de trabajo.

9. ¿Usted cree que se cumplen a cabalidad con los eventos deportivos proyectados por la institución?

Se pudo conocer mediante la entrevista al presidente de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, que solo a veces se cumplen a cabalidad con los eventos deportivos, y como ya se lo menciono anteriormente el mando que está llevando es nuevo, anteriormente esta entidad deportiva estaba dirigida por otros dirigentes que empleaban procesos inadecuados, pero en la actualidad se está trabajando en esas falencias, brindando seguridad social a los deportistas y a la sociedad, así como también programas de capacitación, y desarrollo de proyectos ya que no existen escenarios adecuados para especializar correctamente la práctica para cada deporte, debido a que tampoco existe un compromiso entre los actores que están a cargo de este sistema deportivo.

10. ¿Cree usted necesaria la implementación de un Modelo de Gestión por resultados en la Federación Deportiva de la provincia de Santa Elena?

El presidente menciono a través de la entrevista que se le efectuó, que si considera necesario la implementación de un Modelo de Gestión por resultados en la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, debido a que esta institución mantienen un gran impacto social por su accionar deportivo que mantiene, ya que estas entidades deportivas son autónomas y formativas, que a la vez operan recursos proporcionados por el estado ecuatoriano y deben ser manejados y administrados adecuadamente, gestionando las proyectos y competencias de los juegos olímpicos o representaciones del país, debido a que un modelo de gestión por resultados orienta a la administración a gestionar sus recursos públicos, así como también el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas por los integrantes de club y asociaciones deportivas, en un período de tiempo determinado, midiendo en base a esto el desempeño de la gestión pública, para mejorar o encaminar adecuadamente la gestión para el logro de metas y objetivos.

3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

3.2.1. Encuesta aplicada a Jefes Departamentales.

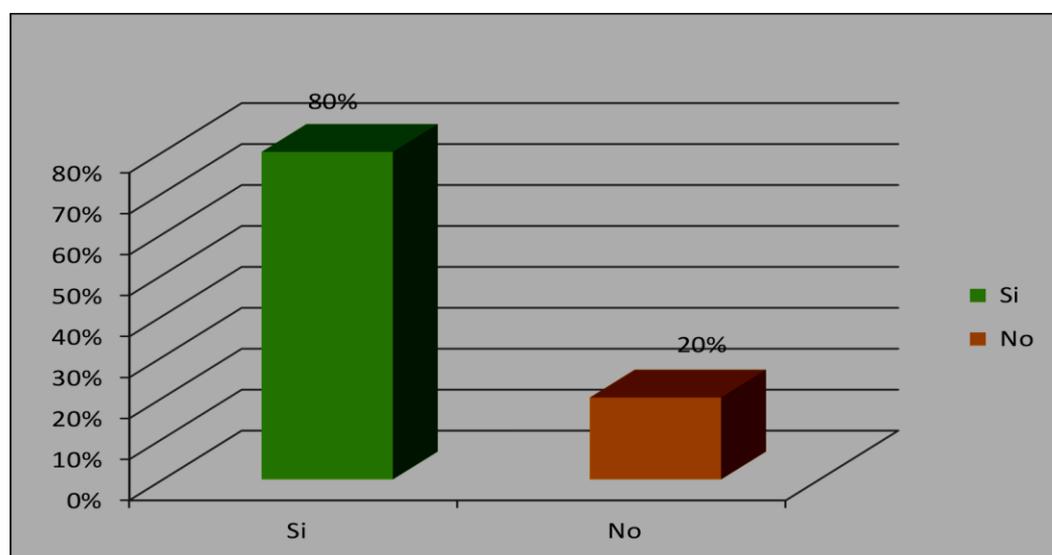
1. ¿La Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, cuenta con reglamentos internos que le permitan mejorar su gestión?

TABLA # 4: Reglamentos Internos para mejorar Gestión

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	4	80%
	No	1	20%
	Total	5	100%

Fuente: Encuesta a Jefes Departamentales
Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

GRÁFICO # 1: Reglamentos Internos para mejorar Gestión



Fuente: Encuesta a Jefes Departamentales
Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

El 80% de los Jefes departamentales encuestados manifestaron que la Federación Deportiva Provincial Santa Elena si cuentan con Reglamentos Internos, mientras que el 20% indicó que desconocen los Reglamentos Internos que se establecen en la misma.

2. ¿Cree usted que los procedimientos empleados para la realización de eventos deportivos en la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, son los adecuados?

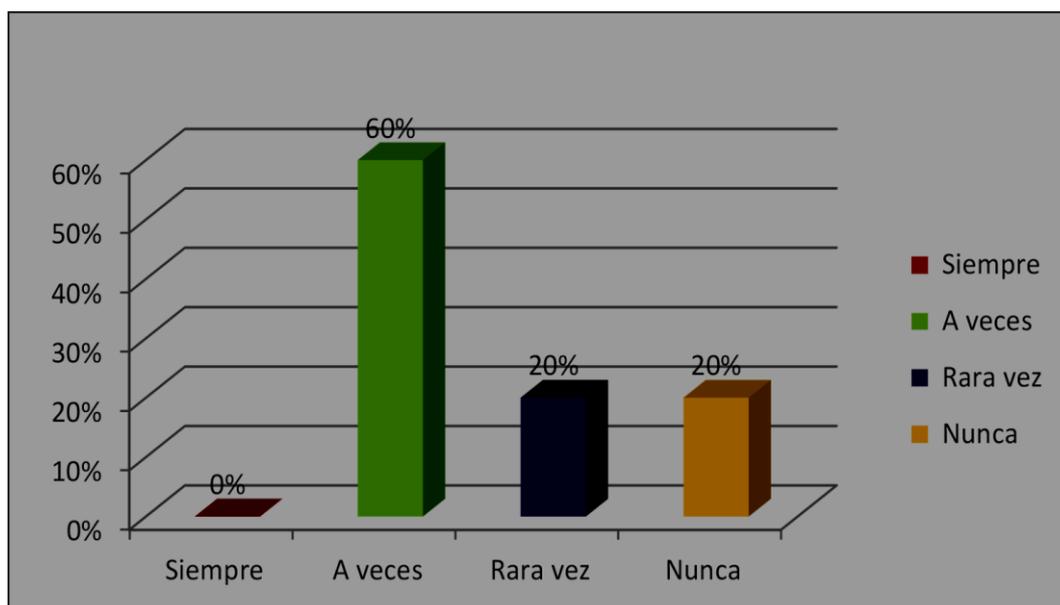
TABLA # 5: Procedimientos empleados

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	Siempre	0	0%
	A veces	3	60%
	Rara vez	1	20%
	Nunca	1	20%
	Total	5	100%

Fuente: Encuesta a Jefes Departamentales

Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

GRÁFICO # 2: Procedimientos empleados



Fuente: Encuesta a Jefes Departamentales

Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

De la encuesta realizada a los jefes departamentales de la institución, se menciona que el 60% de ellos solo a veces hacen uso de los procedimientos planteados en la entidad, el 20% mencionó que rara vez, mientras que el otro 20% indicó que nunca emplean dichos procedimientos, debido a que ellos ya conocen los procesos que deben seguir sin necesidad de basarse en otro fundamento.

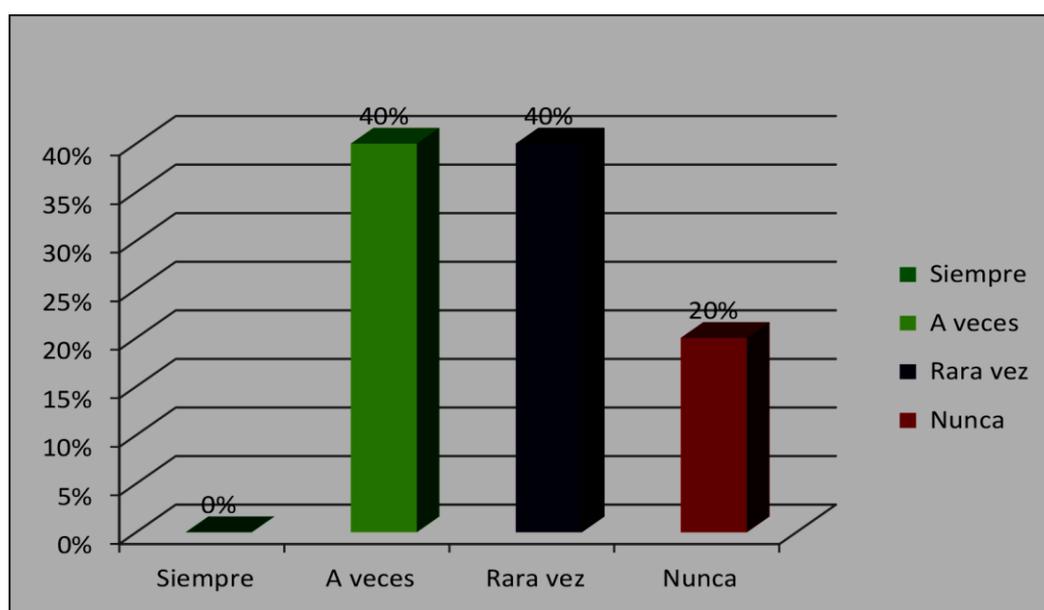
3. ¿Existen procedimientos claramente definidos para lograr los objetivos institucionales?

TABLA # 6: Procedimientos claramente definidos

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	Siempre	0	0%
	A veces	2	40%
	Rara vez	2	40%
	Nunca	1	20%
	Total	5	100%

Fuente: Encuesta a Jefes Departamentales
Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

GRÁFICO # 3: Procedimientos claramente definidos



Fuente: Encuesta a Jefes Departamentales
Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

Mediante los resultados de la encuesta realizada a jefes departamentales de la institución, se establece que el 40% de ellos solo manifestaron que solo a veces se establecen procedimientos claramente definidos para el logro de objetivos institucionales, mientras que el otro 40% mencionó que rara vez capta este tipo de instrucciones, y un 20% dijo que nunca hay procedimientos definidos.

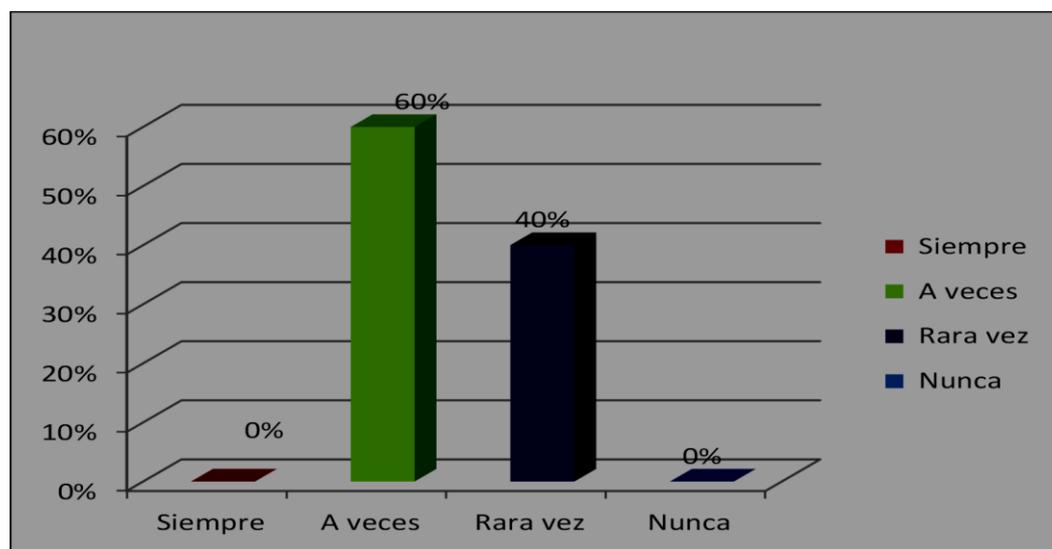
4. ¿Las actividades y cursos de acción que se gestionan en la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena son apoyados mediante manuales, normas o políticas?

TABLA # 7: Actividades y cursos de acción

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	Siempre	0	0%
	A veces	3	60%
	Rara vez	2	40%
	Nunca	0	0%
	Total	5	100%

Fuente: Encuesta a Jefes Departamentales
Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

GRÁFICO # 4: Actividades y cursos de acción



Fuente: Encuesta a Jefes Departamentales
Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

El 60% de los jefes departamentales de la institución, indicó que sólo a veces las actividades y cursos de acción que se gestionan son apoyados a través de normas o políticas, mas no en manuales de procedimientos, mientras que el 40% estableció que rara vez las gestiones de la entidad son estipuladas o controladas mediante normas o políticas.

5. ¿Considera adecuado los reglamentos estipulados para el uso de los servicios ofertados por la institución deportiva?

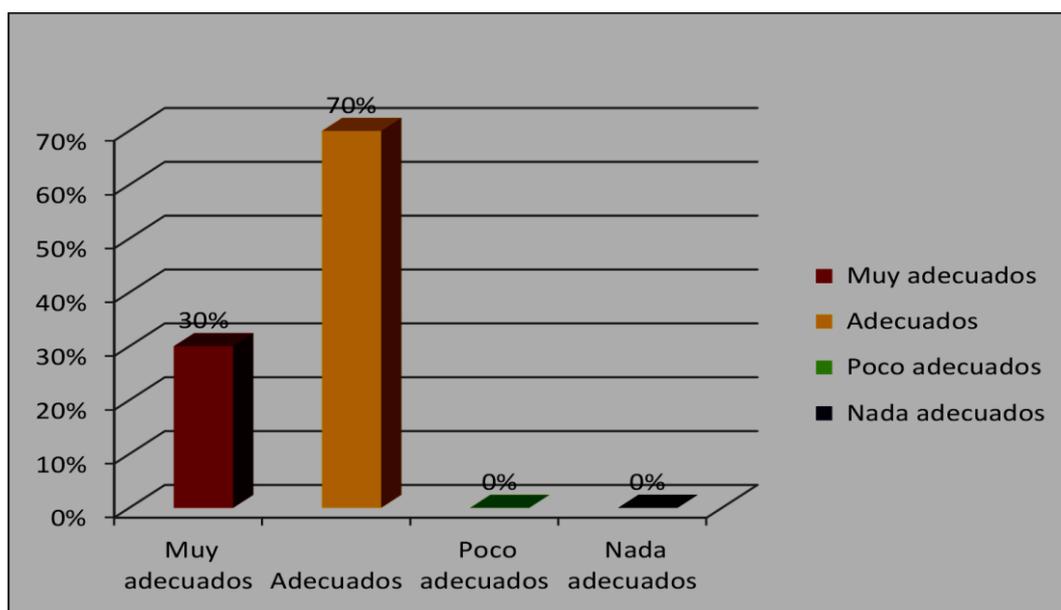
TABLA # 8: Reglamentos estipulados

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	Muy adecuados	0	30%
	Adecuados	1	70%
	Poco adecuados	3	0%
	Nada adecuados	1	0%
Total		5	100%

Fuente: Encuesta a Jefes Departamentales

Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

GRÁFICO # 5: Reglamentos estipulados



Fuente: Encuesta a Jefes Departamentales

Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

De los datos recopilados a través de la encuesta a jefes departamentales de la institución, se establece que el 70% de ellos considera adecuados los reglamentos estipulados en la misma, y el 30% de ellos considera que los reglamentos empleados son muy adecuados y ayudan a desarrollar de una mejor manera las actividades.

6. ¿Considera necesaria la capacitación del personal de la Federación Deportiva de la Provincia de Santa?

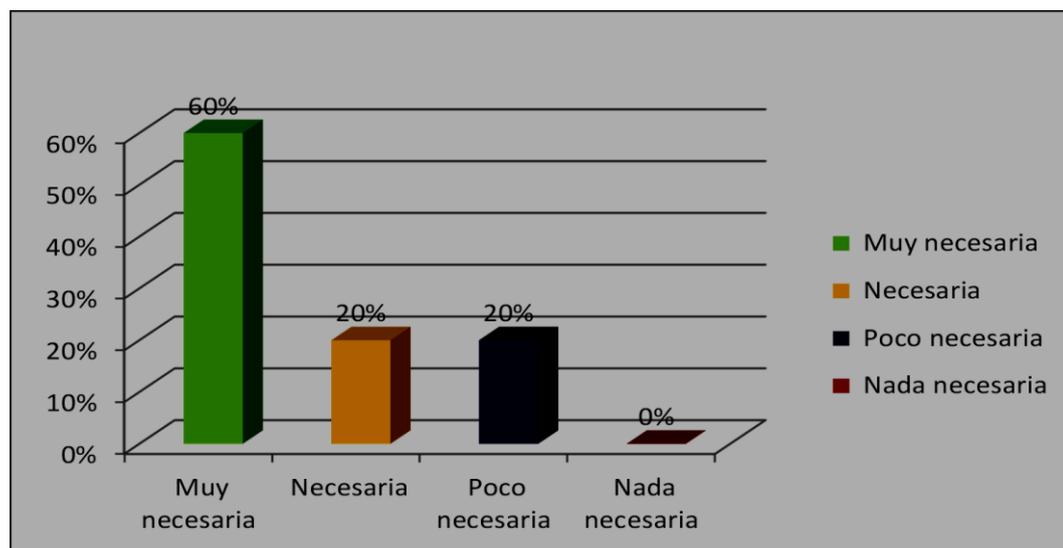
TABLA # 9: Capacitación del personal

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	Muy necesaria	3	60%
	Necesaria	1	20%
	Poco necesaria	1	20%
	Nada necesaria	0	0%
Total		5	100%

Fuente: Encuesta a Jefes Departamentales

Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

GRÁFICO # 6: Capacitación del personal



Fuente: Encuesta a Jefes Departamentales

Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

El 60% manifestó muy necesaria que se realicen capacitaciones constantes a los empleados sobre las nuevas gestiones deportivas, el 20 % indicó que es necesaria las capacitaciones para el personal, mientras que el otro 20% dijeron que son pocas necesarias, ya que depende de la capacidad de adaptación de la persona para aprenden rápidamente.

7. ¿Le parece adecuada la estructura organizacional de la Federación Deportiva de la provincia de Santa Elena?

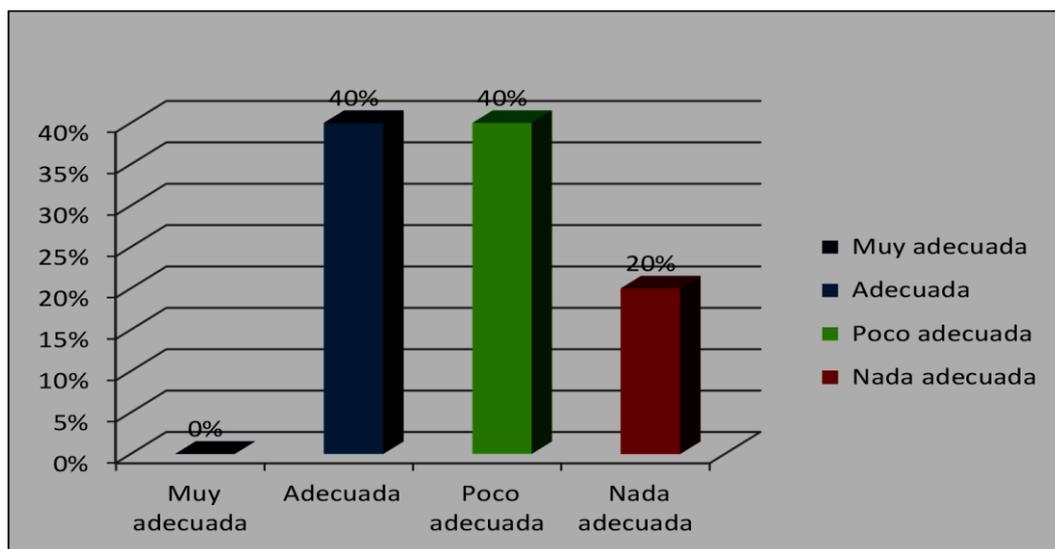
TABLA # 10: Estructura Organizacional

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	Muy adecuada	0	0%
	Adecuada	2	40%
	Poco adecuada	2	40%
	Nada adecuada	1	20%
Total		5	100%

Fuente: Encuesta a Jefes Departamentales

Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

GRÁFICO # 7: Estructura Organizacional



Fuente: Encuesta a Jefes Departamentales

Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

De la encuesta realizada a jefes departamentales de la institución, indicó que el 40% le parece adecuada la estructura organizacional, mientras que el otro 40% estableció como poco adecuada la estructura que mantiene la entidad deportiva, y finalmente el 20% manifestó como nada adecuada la estructura, así como también menciona que se debería realizar cambios importantes para mejorar su administración, contribuyendo a desarrollo y prestigio de la misma.

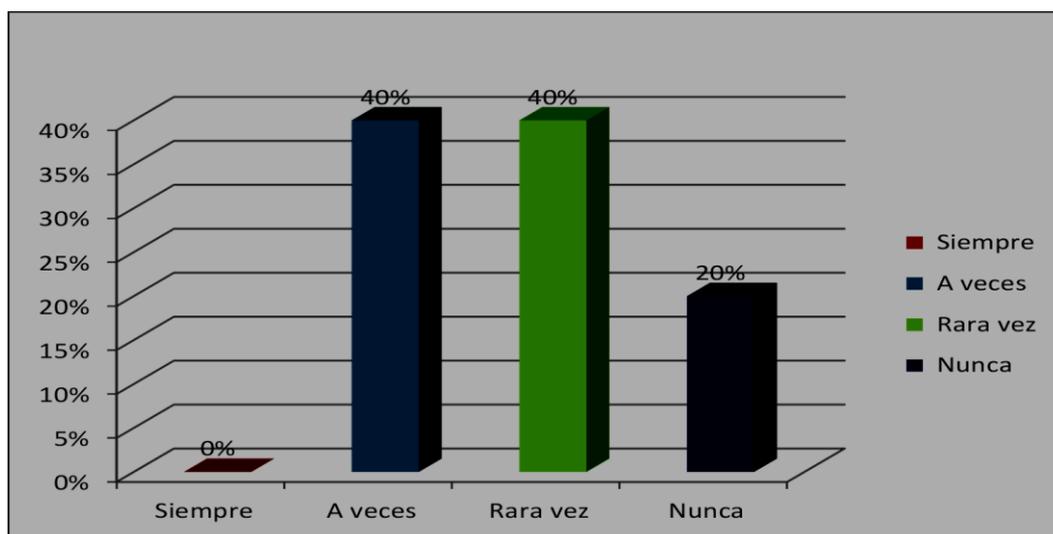
8. ¿Cree usted que se cumplen a cabalidad con las funciones asignadas al personal de la Federación Deportiva de la Provincia de Santa?

TABLA # 11: Cumplimiento de funciones asignadas

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	Siempre	0	0%
	A veces	2	40%
	Rara vez	2	40%
	Nunca	1	20%
Total		5	100%

Fuente: Encuesta a Jefes Departamentales
Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

GRÁFICO # 8: Cumplimiento de funciones asignadas



Fuente: Encuesta a Jefes Departamentales
Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

A través de la encuesta efectuada, se menciona que el 40% de los jefes departamentales de la institución, estableció que solo a veces se cumplen a cabalidad con las funciones asignadas al personal, a diferencia del otro 40% indicó que rara vez el personal cumple a cabalidad con las funciones designadas, mientras que el 20% de ellos indicó que nunca, se dan el cumplimiento de las funciones.

3.2.1. Encuesta aplicada al Personal de la Federación deportiva.

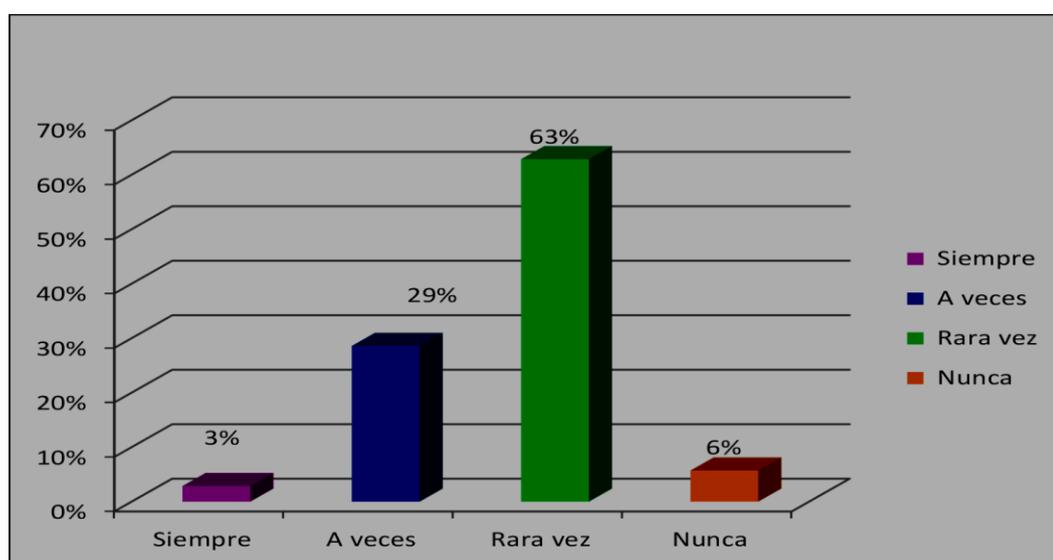
1. ¿Considera usted que las funciones que cada directivo ejerce son cumplidas a cabalidad?

TABLA # 12: Cumplimiento de funciones

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Siempre	1	3%
	A veces	10	29%
	Rara vez	22	63%
	Nunca	2	6%
	Total	35	100%

Fuente: Encuesta a Personal
Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

GRÁFICO # 9: Cumplimiento de funciones



Fuente: Encuesta a Personal
Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

A través de los datos recopilados por medio de la encuesta se manifiesta que el 63% del personal, considera que las funciones que cada directivo ejerce, rara vez son cumplidas a cabalidad, mientras que el 29% manifestó que solo a veces los directivos cumplen a cabalidad con la ejecución de sus funciones, el 6% manifestó que nunca y el 3% que siempre.

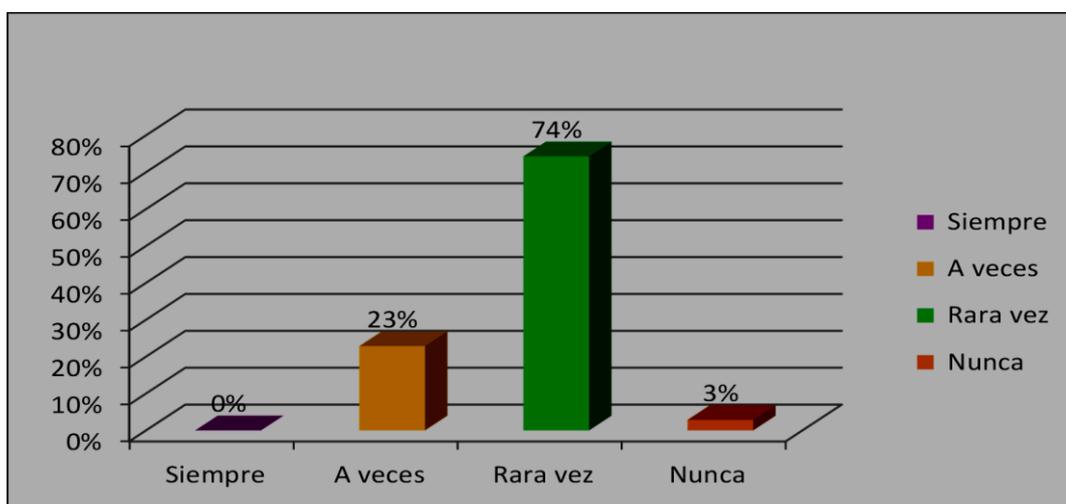
2. ¿Existe una buena organización de los eventos que se realizan en la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena?

TABLA # 13: Buena Organización

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	Siempre	0	0%
	A veces	8	23%
	Rara vez	26	74%
	Nunca	1	3%
Total		35	100%

Fuente: Encuesta a Personal
Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

GRÁFICO # 10: Buena Organización



Fuente: Encuesta a Personal
Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

Mediante la encuesta realizada al personal de la institución, se pudo conocer que el 74% de ellos menciono que rara vez existe organización el área de trabajo, mientras que el 23% indicó que sólo a veces se manifiesta organización entre compañeros y finalmente el 3% estableció que nunca se evidencia una organización efectiva en el ámbito laboral y entre compañeros.

3. ¿Se establecen en la Federación deportiva planes y proyectos para mejorar sus niveles administrativos?

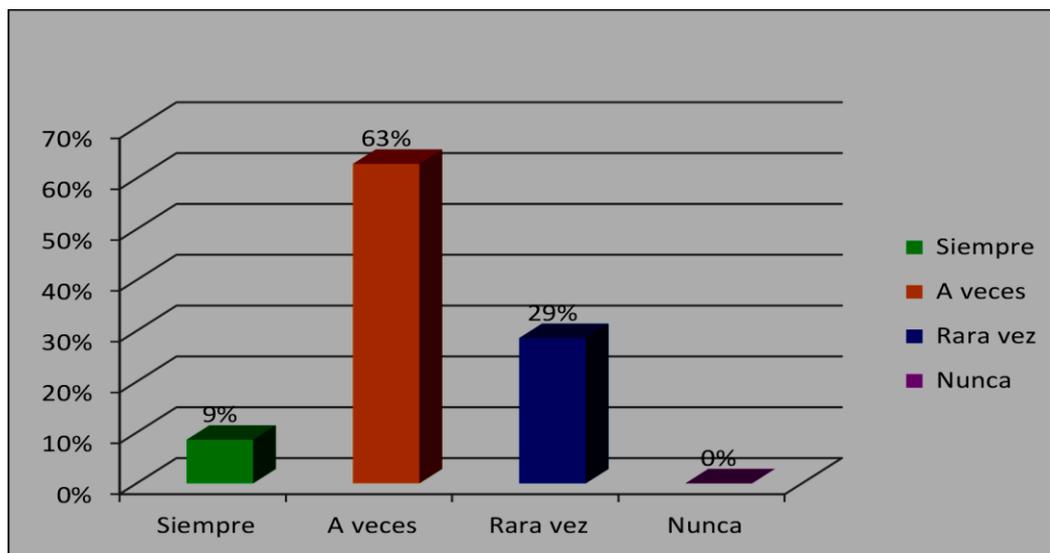
TABLA # 14: Planes y proyectos

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	Siempre	3	9%
	A veces	22	63%
	Rara vez	10	29%
	Nunca	0	0%
Total		35	100%

Fuente: Encuesta a Personal

Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

GRÁFICO # 11: Planes y proyectos



Fuente: Encuesta a Personal

Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

A través de los datos recolectados del personal de la institución, el 63% de ellos establece que solo a veces se ejecutan planes y proyectos para mejorar sus niveles administrativos, el 29% indicó que rara vez ejecutan este tipo de procedimientos, mientras que el 9% de ellos mencionaron que siempre establecen este tipo de planes y proyectos pero no se han podido cumplir efectivamente.

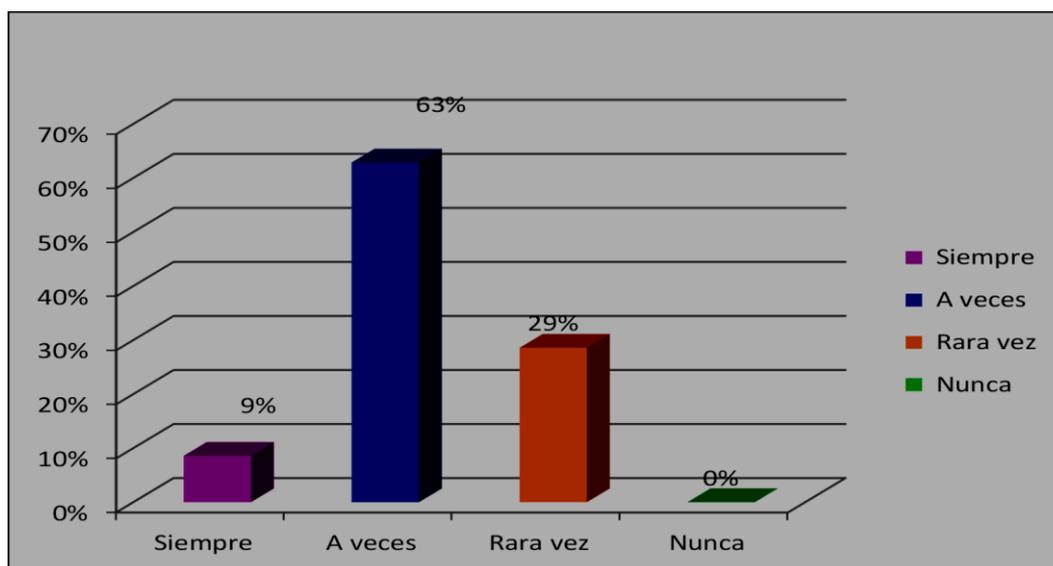
4. ¿La institución cuenta con cronogramas de trabajo para el cumplimiento de sus labores?

TABLA # 15: Cronograma de trabajo

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	Siempre	3	9%
	A veces	22	63%
	Rara vez	10	29%
	Nunca	0	0%
Total		35	100%

Fuente: Encuesta a Personal
Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

GRÁFICO # 12: Cronograma de trabajo



Fuente: Encuesta a Personal
Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

Mediante los resultados de la encuesta se puede manifestar que el 63% de los empleados indicó que solo a veces en institución, se establecen cronogramas de trabajo para el cumplimiento de las labores diarias, mientras que el 29% del personal mencionó que solo rara vez se crean este tipo de cronograma, y el 9% estableció que siempre se basan mediante este formato.

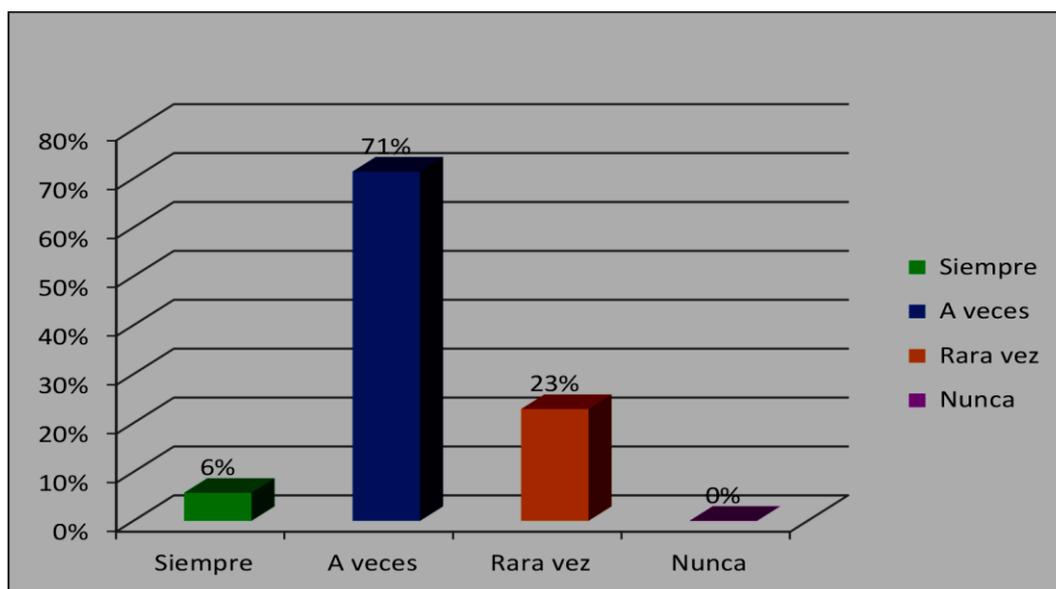
5. ¿La Entidad deportiva le brinda capacitación para desempeñar su trabajo?

TABLA # 16: Capacitación

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	Siempre	2	6%
	A veces	25	71%
	Rara vez	8	23%
	Nunca	0	0%
Total		35	100%

Fuente: Encuesta a Personal
Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

GRÁFICO # 13: Capacitación



Fuente: Encuesta a Personal
Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

El 71% del personal de la institución, mencionó que sólo a veces le brinda capacitación, en situaciones cuando se implementan nuevos programas o gestiones, mientras que el 23% establecieron que rara vez le brinda capacitación, y finalmente un 6% indicó que siempre, debido a que son áreas administrativas y tienen que mantenerse al día con las actualizaciones que demanda la sociedad.

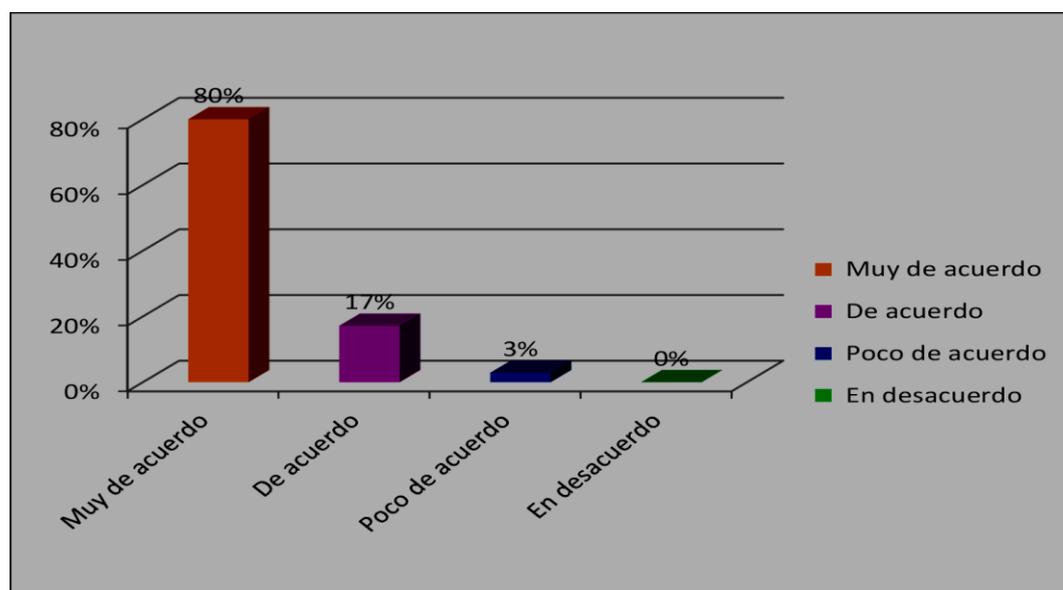
6. ¿Estaría usted de acuerdo que se implemente en la Federación Deportiva de la Provincia de Santa, un modelo de gestión por resultados?

TABLA # 17: Modelo de Gestión por resultados

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	Muy de acuerdo	28	80%
	De acuerdo	6	17%
	Poco de acuerdo	1	3%
	En desacuerdo	0	0%
Total		35	100%

Fuente: Encuesta a Personal
Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

GRÁFICO # 14: Modelo de Gestión por resultados



Fuente: Encuesta a Personal
Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

Mediante la información recolectada se concluyó que el 80% de los empleados están de acuerdo que se implemente en institución un modelo de gestión por resultados, mientras el 17% también establece estar de acuerdo con dicha implementación, y el 3% poco de acuerdo que se implemente éste modelo

3.2.1. Encuesta aplicada a Usuarios de la Federación deportiva.

1. ¿Cómo considera la atención que brinda la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena?

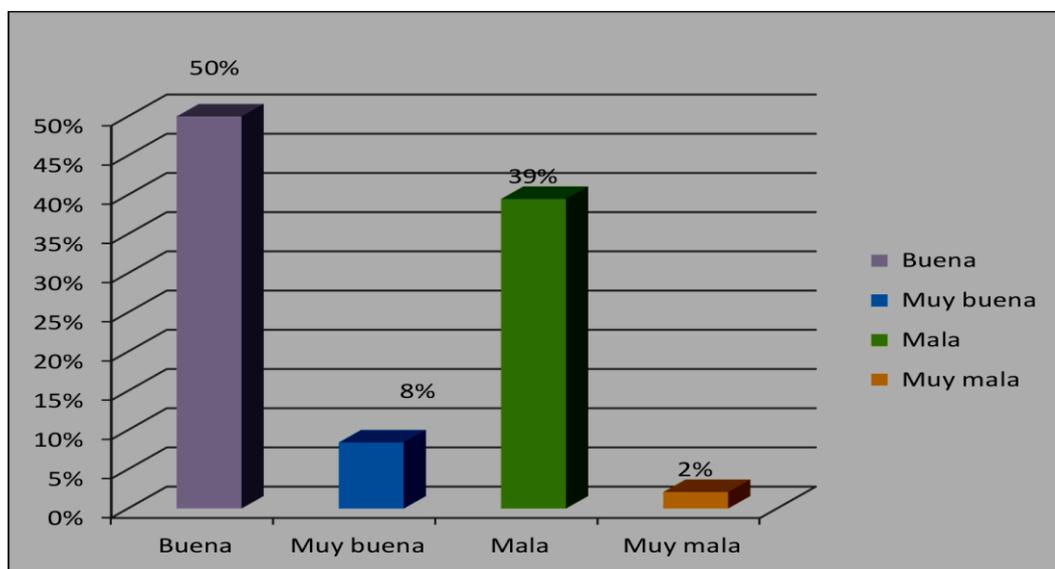
TABLA # 18: Atención al cliente

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Buena	190	50%
	Muy buena	32	8%
	Mala	150	39%
	Muy mala	8	2%
	Total	380	100%

Fuente: Encuesta a Usuarios

Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

GRÁFICO # 15: Atención al cliente



Fuente: Encuesta a Usuarios

Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

A través de la encuesta realiza a usuarios de la institución, se pudo conocer que el 50% de estas personas considera que la atención que brindan los integrantes de la entidad deportiva es buena, mientras que el 39% considera a la atención relativamente mala, el 8% menciona como buena y el 2% muy mala.

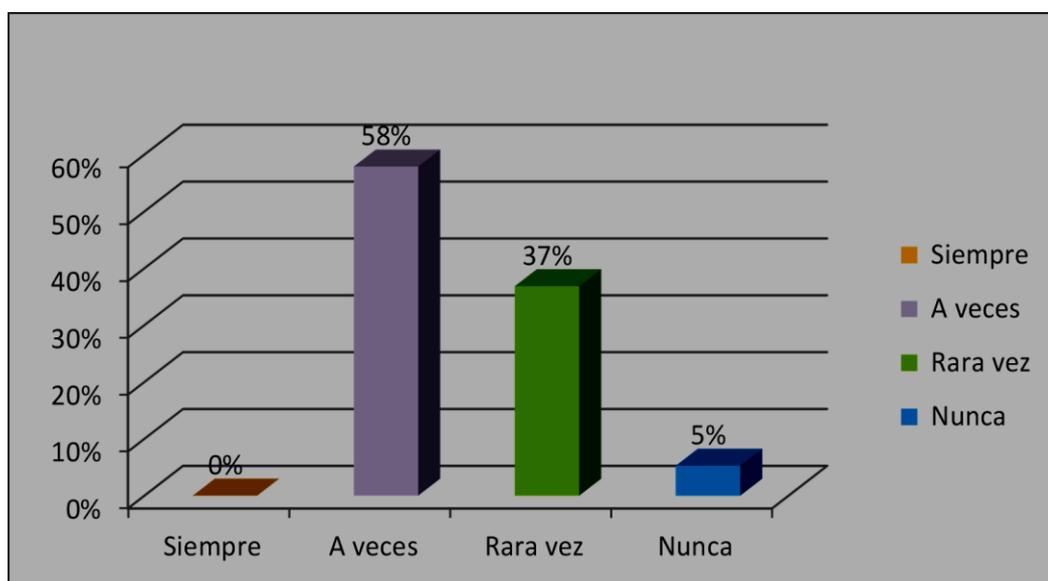
2. ¿Considera adecuada las normas establecidos para el acceso a los servicios que presta la Federación Deportiva?

TABLA # 19: Normas establecidas

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	Siempre	0	0%
	A veces	220	58%
	Rara vez	140	37%
	Nunca	20	5%
Total		380	100%

Fuente: Encuesta a Usuarios
Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

GRÁFICO # 16: Normas establecidas



Fuente: Encuesta a Usuarios
Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

Mediante los datos recolectados a través de la encuesta, se manifiesta que el 58% de los usuarios mencionaron que consideran que solo a veces las normas establecidas en la institución son adecuadas, mientras que el 37% indicaron que rara vez, y el 5% le nunca son adecuadas dichos parámetros establecidos.

3. ¿Considera usted que existe cumplimiento eficaz de las actividades encomendadas al personal de la Federación?

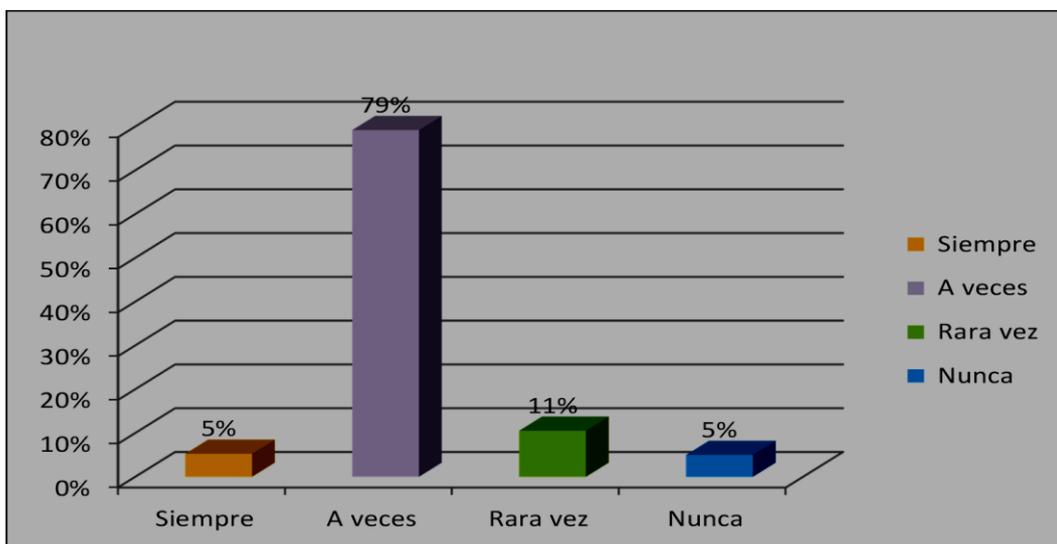
TABLA # 20: Cumplimiento en actividades

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	Siempre	20	5%
	A veces	301	79%
	Rara vez	40	11%
	Nunca	19	5%
	Total	380	100%

Fuente: Encuesta a Usuarios

Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

GRÁFICO # 17: Cumplimiento en actividades



Fuente: Encuesta a Usuarios

Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

De acuerdo a los datos recolectados a través de la encuesta se manifiesta que el 79% de los usuarios que solo a veces existe cumplimiento eficaz en las actividades encomendadas al personal, mientras que el 11% establece que rara vez ellos cumplen con lo solicitado, el 5% indicó nunca evidencia cumplimiento en los trámites o actividades solicitadas.

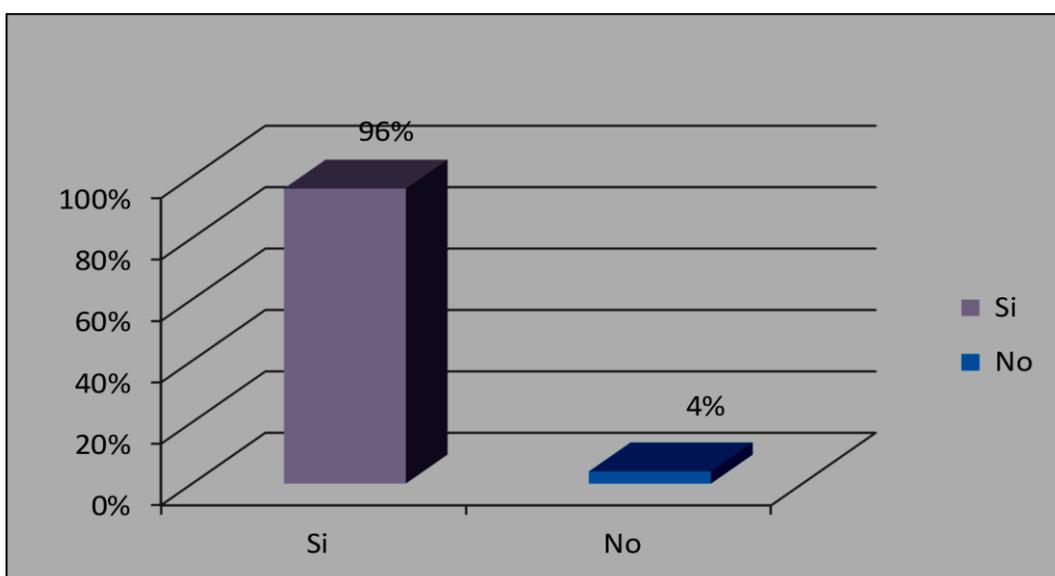
4. ¿Cree que la Federación Deportiva requiere de algunos cambios para mejorar su gestión?

TABLA # 21: Cambios para mejorar gestión

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	Si	365	96%
	No	15	4%
Total		380	100%

Fuente: Encuesta a Usuarios
Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

GRÁFICO # 18: Cambios para mejorar gestión



Fuente: Encuesta a Usuarios
Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

Se concluye mediante los datos obtenidos por medio de la encuesta, que el 96% de los usuarios que mantienen relación con la Federación, establecieron que si requiere de cambios inmediatos para mejorar su gestión, mientras que el 4% de los usuarios manifestó que no necesitan de cambios

5. ¿Señale las alternativas que cree que se deben mejorar en la Federación deportiva?

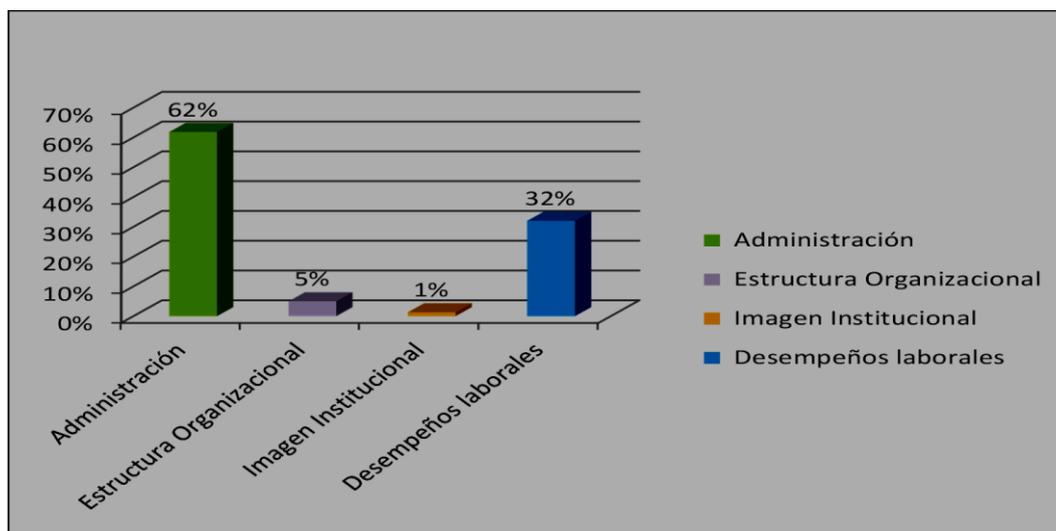
TABLA # 22: Alternativas para mejorar desempeño

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	Administración	235	62%
	Estructura Organizacional	120	5%
	Imagen Institucional	5	1%
	Desempeños laborales	20	32%
Total		380	100%

Fuente: Encuesta a Usuarios

Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

GRÁFICO # 19: Alternativas para mejorar desempeño



Fuente: Encuesta a Usuarios

Elaborado por: Katty Malavé Malavé.

De la encuesta efectuada a usuarios de la institución, se concluye que el 62% de las personas indicaron que le gustaría que se mejore la administración de la entidad deportiva, mientras que el 32% mencionó que le gustaría que se mejore los desempeños laborales, el 5% estableció la estructura organizacional y finalmente el 1% la imagen institucional de la misma.

3.3. CONCLUSIONES.

- La Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, no cuenta con un análisis del entorno que dé a conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y tienen estrategias establecidas.
- La planeación estratégica existente es deficiente ya que no existe misión visión, objetivos estratégicos, estrategias bien definidas, además se debe fortalecer sus valores corporativos de la institución.
- Es importante contar con una estructura organizacional de acuerdo a los niveles jerárquicos de la institución, además de contar con un manual de funciones que dirija la ejecución de sus actividades.
- Los programas y proyectos efectuados por la institución, no generan los resultados esperados, debido a que no se les da un seguimiento y control oportuno.
- No se realiza la evaluación de desempeño correspondiente al personal de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, que permita conocer si cumplen a cabalidad sus funciones.
- Se concluye con la necesidad de implementar un modelo de gestión por resultados, que genere cambios positivos en las diferentes áreas de la entidad.

3.4. RECOMENDACIONES.

A los directivos de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena se debe:

- Realizar un análisis del entorno mediante la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, elementos que permiten el establecimiento de estrategias para el desarrollo de la organización.
- Planear estratégicamente a través de la implementación de elementos orientadores como la misión, visión, objetivos y valores corporativos que direccionan el horizonte de la institución, incluyendo programas y proyectos para el desarrollo de los miembros de la Federación conjuntamente con la ciudadanía.
- Definir la estructura orgánica funcional con niveles jerárquicos que direccionen la ejecución de las actividades institucionales.
- Determinar el nivel de desempeño del personal de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena mediante la aplicación de fichas de medición que viabilicen la evaluación del cumplimiento de las funciones de los servidores públicos.
- Mejorar los pilares administrativos mediante el diseño de un modelo de gestión por resultados para el desarrollo de la Federación que genere cambios positivos en el servicio entregado por las diferentes áreas departamentales de la entidad.

CAPÍTULO IV

MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADO PARA EL DESARROLLO DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE SANTA ELENA, PERÍODO 2014.

4.1. INTRODUCCIÓN.

El trabajo en estudio está dirigido a diseñar un modelo de Gestión por Resultados para el desarrollo y desempeño de las actividades de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, el cual permita servir como herramienta de soporte para los sistemas y gestiones que se tramitan y efectúan dentro de la misma, la cual permitirá medir los resultados, las metas y los objetivos que se encuentran plasmados para alcanzar la competitividad.

Mediante ese modelo de gestión por resultados, se podrá presentar a los altos directivos de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, informes en donde se manifieste los resultados de la eficiencia y eficacia de cada uno de los integrantes de la entidad deportiva, de esta manera efectuar el respectivo seguimiento, evaluación y control de los programas o proyectos que se desarrollan a través del modelo.

Debido a que los procesos que se ejecutan en la actualidad en la Federación Deportiva son analizados empíricamente, lo que conlleva al incumplimiento en funciones y tareas diarias, retraso y duplicidad de trabajo y gestiones encomendadas, es por aquello que el modelo expuesto permitirá conocer, controlar y vigilar las acciones y gestiones cumplidas, así como también evaluar los resultados obtenidos y el impacto que se genera mediante los programas o proyecto empleados dentro del ámbito administrativo, deportivo y por ende de la sociedad.

4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.

Esta investigación se justifica en la necesidad que mantienen las instituciones públicas en servir a la comunidad como es el caso de la Federación Deportiva de Santa Elena, que constantemente debe buscar nuevas alternativas para la correcta dirección de la entidad en este caso la implementación del diseño de Gestión por Resultados, mediante el cual se aspira en que cada una de las actividades realizadas en la institución tengan efectos positivos y sobre todo el compromiso por parte de los empleados y altos mandos en cumplir con cada una de las disposiciones, técnicas y estrategias establecidas en el modelo de gestión.

El diseño de gestión por resultados, se desarrollará de manera formal para la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, ya que su contenido y procedimientos estarán plasmados en documentos que servirán de guía para los empleados, y a la vez puedan basar sus acciones mediante este contenido que contiene el esquema de los programas y proyectos a desarrollarse, este modelo se podrá modificar, actualizar y cambiar según las nuevas exigencias del deporte y la sociedad, empleando actividades apropiadas que ayuden al cumplimiento de los objetivos institucionales.

La Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, podrá medir los resultados y el desempeño alcanzados de sus integrantes a través del Diseño de Gestión por Resultados, ya que este modelo permite gestionar y evaluar las acciones de una forma adecuada, basándose en una dirección, estrategias bien definidas, políticas y planes debidamente diseñados que ayuden a ejecutar adecuadamente las actividades y por ende guiar al personal en este proceso.

Finalmente se indica que este trabajo resulta de vital importancia, pues se busca administrar los recursos públicos con el eficiente cumplimiento de las acciones estratégicas que posteriormente permitan evaluar su rendimiento e impulsar el desarrollo deportivo y sus programas que las conforman.

4.3. PERFIL ORGANIZACIONAL.

Razón Social:

Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.

Logotipo:



Slogan:

“Deporte, formación y disciplina”

Ubicación:

Calle 18 de Agosto y Calle Paquisha Frente a Sindicato – Santa Elena – Ecuador.

4.3.1. Objetivos

4.3.1.1. Objetivo General

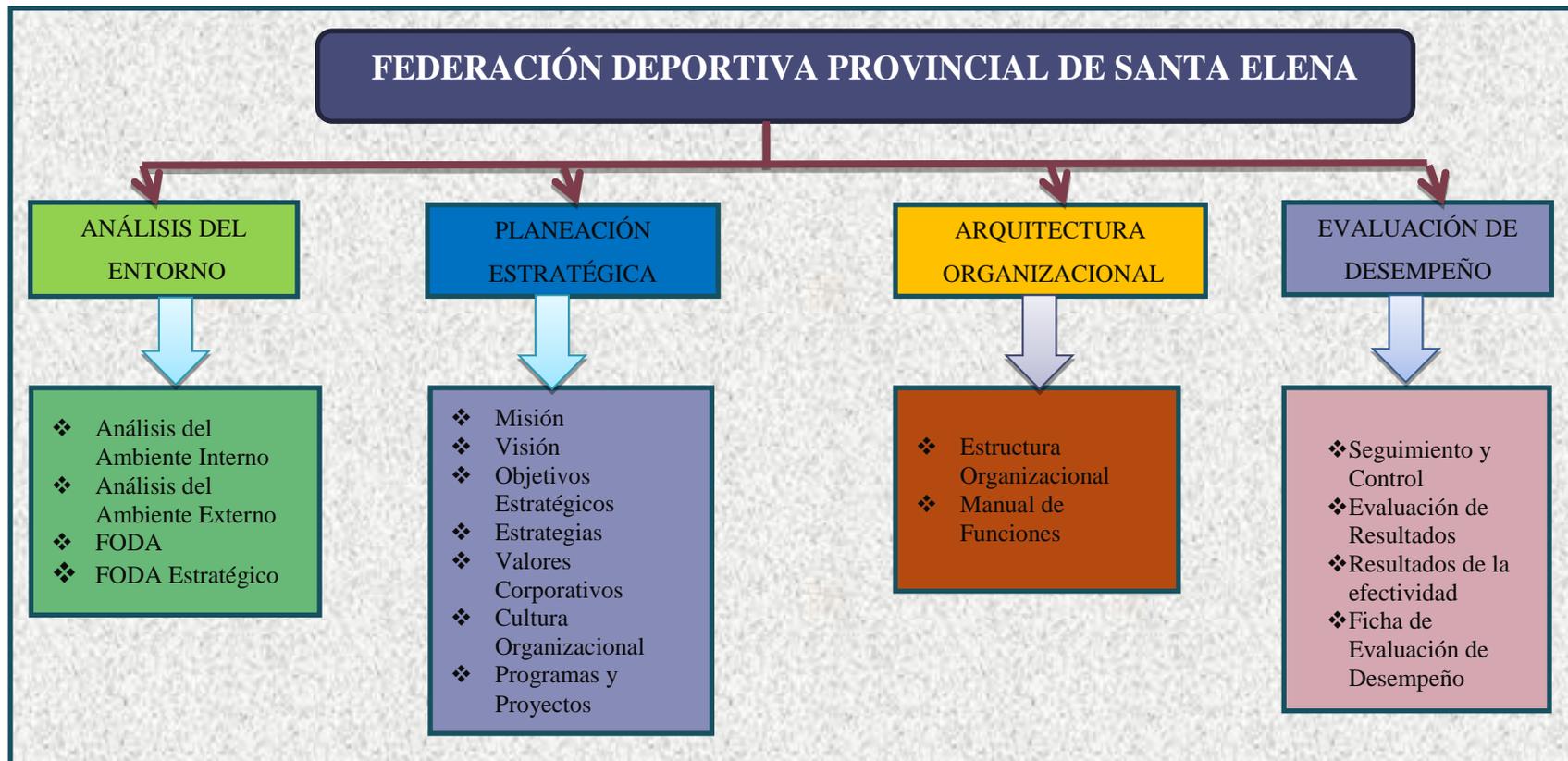
Fortalecer los pilares administrativos mediante la gestión por resultados para el desarrollo organizacional de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, y entrega de servicios acorde a las necesidades de la comunidad peninsular.

4.3.1.2. Objetivos Específicos

- Orientar el desarrollo del análisis del entorno mediante la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, elementos que permiten el establecimiento de estrategias administrativas.
- Direccionar el proceso de planeación estratégica a través de la implementación de elementos orientadores como la misión, visión, objetivos y valores corporativos que direccionan el horizonte de la institución, incluyendo programas y proyectos para el desarrollo de los miembros de la Federación conjuntamente con la ciudadanía.
- Proponer el diseño de la estructura orgánica funcional con niveles jerárquicos que direccionan la ejecución de las actividades institucionales.
- Facilitar la medición del nivel de desempeño del personal mediante la aplicación de fichas administrativas que viabilizan la evaluación del cumplimiento de las funciones de los servidores públicos de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.
- Propiciar la mejora de los pilares administrativos mediante el diseño de un modelo de gestión por resultados para el desarrollo de la Federación que garantice además la entrega de servicios a la ciudadanía con calidad y calidez.

4.4. MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADO PARA EL DESARROLLO DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE SANTA ELENA

GRÁFICO # 20: Modelo de gestión por resultado para la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.



Fuente: Diferentes concepciones teóricas

Elaborado: Katty Malavé Malavé

4.5. ANÁLISIS DE LA IDENTIFICACIÓN DEL ENTORNO

4.5.1. Análisis del Ambiente Interno

En este proceso se realiza un diagnóstico de los aspectos y situación relevante a la que se encuentra expuesta la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena en la actualidad, como sus áreas administrativas, estructura organizacional, personal y sistemas que se manejan en la misma, tomando en cuenta que la Federación deportiva promueve el desarrollo del deporte y su relación con la comunidad, en donde se desarrollan reglas formales, competencia y la actividad física de los deportistas, por ello se debe evaluar los resultados que provengan de sus gestiones.

La Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, es la encargada de promocionar y desarrollar el deporte mediante las entidades de gobierno deportivo, la producción de eventos deportivos y la provisión de la actividad deportiva de los club y asociaciones afiliadas al deporte, es por aquello que con el afán de conocer las falencias y fortalezas deportivas, esta entidad pretende implementar un modelo de Gestión por Resultados para el adecuado funcionamiento administrativo, aportando información que ayude y oriente a corregir las debilidades convirtiendo a la misma en una entidad deportiva idónea dentro de los ámbitos formativos y administrativos.

Este modelo de gestión tienen contenidos fundamentales en la capacidad y administración de la misma, para enfrentar eventualidades y alcanzar ventaja competitivas dentro del entorno, así como también proyectar a la entidad deportiva a nivel nacional y posteriormente internacional, involucrarlas en concursos, participaciones activas en actividades recreativas, que incentive a la comunidad a introducirse y conocer más sobre los beneficios que brinda el deporte y vida saludable que provee el mismo.

4.5.2. Análisis del Ambiente Externo

En la actualidad existe una creciente presión en el ámbito competitivo, la aplicación científica de la administración y el régimen deportivo, el cual manifiesta importancia en la medida que van cambiando las nuevas tendencias del deporte, sus procesos administrativos se ven enfrentados a nuevos avances, estrategias y practicas operativas.

Es así que el deporte es considera como un elemento social, económico y político en las sociedad actuales, al presentar una gran influencia en el sector poblacional, es por aquello que los recursos para su gestión, funcionamiento, ampliación, construcción de nuevos escenarios deportivos y la implementación de las nuevas tecnologías, deben ser correctamente administrados como factor de desarrollo para el país.

Por tal razón la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, debe evaluar su entorno externo, determinando el cumplimiento de cada directivo, club o asociación deportiva gestiona, en comparación con la sociedad y sobre la disponibilidad de recursos que se posee para que estas necesidades puedan ser atendidas adecuadamente.

A través del desarrollo que se efectúa aceleradamente, la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, enfrenta unas series de frustraciones y limitaciones en su desarrollo y gestión, por un lado la equidad en el desarrollo deportivo de los países y la accesibilidad social que ellos mantienen, así como también entidades deportivas con mayor tecnología que muestran mayor desempeño en sus gestiones, nuevas estrategias de medición de los resultados deportivos, e indicadores de gestión. Es por tanto que en este proceso se considerando todos los aspectos culturales, demográficos, económicos, políticos, sociales y tecnológicos que afectan o benefician a la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena de la provincia de Santa Elena.

4.5.3. Análisis F.O.D.A.

TABLA # 23: ANÁLISIS F.O.D.A.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones acordes para la atención a los diferentes clientes. • Ubicación estratégica para prestación de sus servicios. • Asignaciones adecuadas otorgadas por el Ministerio del Deporte • Seguridad y compromiso con cada uno de los usuarios. • Recurso humano capacitado sobre temas de deportes y dispuesto al cambio • Interés masivo de la población peninsular en los deportes 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración con falencias internas • Programas de capacitación • Directivos o altos mandos poco participativos con el resto del personal • Ausencia de medición de la gestión, poca motivación en el recurso humano • Trabajo en equipo • Seguimiento y control de las diferentes actividades que se efectúen en la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Participación de diferentes entidades peninsulares. • Apoyo del Ministerio de Deportes. • Aporte económico por parte de entidades privadas • Planificación para construcción para nuevos escenarios deportivos. • Contratación de profesionales del deporte para nuevas doctrinas a enseñarse 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios posteriores a la planificación esperada. • Ambiente laboral inadecuado por falta de coordinación entre sus miembros • Acuerdos gubernamentales que afecten a la entidad • Comunicación inadecuada con auspiciantes en las diferentes ramas deportivas • Deportistas poco motivados o que no muestren interés en el progreso de la entidad.

Fuente: Federación Deportiva Provincial Santa Elena
Elaborado: Katty Malavé Malavé

4.5.4. F.O.D.A. Estratégico

TABLA # 24: Matriz FODA Estratégico.

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>INTERNOS →</p> <p>EXTERNOS ↓</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instalaciones acordes para la atención a los diferentes clientes. 2. Ubicación estratégica para prestación de sus servicios. 3. Asignaciones adecuadas otorgadas por el Ministerio del Deporte 4. Seguridad y compromiso con cada uno de los usuarios. 5. Recurso humano capacitado sobre temas de deportes y dispuesto al cambio 6. Interés masivo de la población peninsular en los deportes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administración con falencias internas 2. Programas de capacitación 3. Directivos o altos mandos poco participativos con el resto del personal 4. Ausencia de medición de la gestión, poca motivación en el recurso humano 5. Trabajo en equipo 6. Seguimiento y control de las diferentes actividades que se efectúen en la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación de diferentes entidades peninsulares. 2. Apoyo del Ministerio de Deportes. 3. Aporte económico por parte de entidades privadas 4. Planificación para construcción para nuevos escenarios deportivos. 5. Contratación de profesionales del deporte para nuevas doctrinas a enseñarse 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la participación de entidades privadas peninsulares para motivar a nuevos deportistas peninsulares F6-O1 2. Fortalecer las relaciones entre la comunidad peninsular, para el aporte de ideas en la construcción de nuevos escenarios deportivos. F2-O3 3. Ofrecer servicios de calidad al contar con la aportación presupuestaria del Ministerio del Deporte para la contratación de personal calificado. F3-O5 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar controles internos, seguimiento y evaluación para evitar falencias en la administración, contando con el apoyo de entidades reguladoras.D6-O2 2. Realizar convenios con diferentes entidades tanto públicas como privadas para futuras planificaciones en mejoras de los servicios que presta la Federación Deportiva de Santa Elena. D6-O3 3. Implementar un modelo de gestión por resultados para verificar la buena administración de la Federación y contratación de su personal. D4-O5
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios posteriores a la planificación esperada. 2. Ambiente laboral inadecuado por falta de coordinación entre sus miembros 3. Acuerdos gubernamentales que afecten a la entidad 4. Comunicación inadecuada con auspiciantes en las diferentes ramas deportivas 5. Deportistas poco motivados o que no muestren interés en el progreso de la entidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar al recurso humano capacitado para preparar a deportistas de manera correcta y que sus esfuerzos sean recompensados. F4-A5 2. Aprovechar las instalaciones de la Federación Deportiva de Santa Elena para realizar reuniones con otras instituciones interesadas en apoyar el deporte. F2-A4 3. Mejorar la comunicación creando un ambiente laboral adecuado aprovechando el interés del personal de la Federación en su mejoramiento continuo.F5-A2 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejoramiento en la planificación anual para evitar falencias internas y crear un ambiente laboral adecuado. D1-A2 2. Implementar un seguimiento adecuado en la gestión de la Federación para evitar inconvenientes posteriores que afecten su desarrollo. D4-A1 3. Fortalecer el trabajo en equipo a fin de satisfacer las necesidades de la comunidad ofreciendo un servicio adecuado y garantizado, complementados con una motivación continua a los deportistas. D5-A5

Fuente: Federación Deportiva Provincial Santa Elena
 Elaborado: Katty Malavé Malavé

4.6. PLANIFICACIÓN: ELEMENTOS ORIENTADORES.

4.6.1. Misión.

Fomentar el deporte en la localidad peninsular teniendo como resultado deportistas con principios y valores morales, a través de una adecuada administración de sus recursos, contribuyendo con el desarrollo personal y profesional de los jóvenes y comunidad en general.

4.6.2. Visión

Ser una entidad deportiva con altos estándares de desempeño al contar con una administración eficiente y eficaz, que contribuye con el desarrollo de los deportistas peninsulares dentro de un marco de honestidad y disciplina, mejorando constantemente y garantizado la satisfacción de la comunidad peninsular.

4.6.3. Objetivos estratégicos.

- Promover la motivación y vínculos de compañerismo entre empleados de la Federación Deportiva.
- Evaluar el sistema de administración que ofrece la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.
- Contar con personal capacitado mediante el compromiso entre empleados y altos directivos.
- Mejorar los procesos administrativos internos, mediante la revisión y análisis de los mismos.
- Fomentar la participación de la comunidad peninsular mediante estrategias publicitarias.

4.6.4. Estrategias

- Conocer la preferencia de los empleados, fomentando eventos para desarrollar un trabajo en equipo.
- Verificar si está dando solución inmediata o gestionando adecuadamente los trámites solicitados
- Control adecuado del cumplimiento de normas y políticas institucionales
- Establecer diferentes cursos y programas de capacitación
- Implementar herramientas y técnicas que ayuden a mejorar el desempeño laboral
- Desarrollar planes en beneficios de las personas que desean ser partícipe del deporte.

4.6.5. Valores Corporativos

Trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es indispensable fomentando el dialogo se llegan a obtener ideas sumamente valiosas que permiten tomar decisiones acertadas y que beneficien totalmente a la Federación.

Responsabilidad.

Cada uno de los miembros de la Federación debe demostrar responsabilidad en cada de las funciones a ellos encomendados, de esta manera las actividades planificadas serán desarrolladas de manera correcta y por ende los resultados obtenidos serán los mejores.

Confianza.

Debe existir confianza entre los directivos y todo el personal de la entidad a fin de trabajar en un ambiente armónico y de seguridad para todos sus integrantes.

4.6.5. Cultura Organizacional

Liderazgo.

Debe existir liderazgo de sus altos mandos con el fin de que todo el personal se sienta respaldado por personas con voz de mando y que direccionen la entidad por el camino correcto.

Orden.

El orden es indispensable, este debe verse claramente aplicado por todo el personal y en especial por el administrativo, para que exista coordinación de cada una de las actividades realizadas.

Equidad.

Para que toda institución funcione de manera correcta es necesario que exista igualdad no solo en el trato que reciben sino en el aspecto económico, de tal manera que su personal se encuentre motivado y trabaje siempre en beneficio del deporte peninsular y en la búsqueda de las diferentes metas planteadas por la institución.

Servicio.

La Federación Deportiva de Santa Elena, tienen como prioridad principal ofrecer un servicio de calidad a todos los usuarios, con el fin de obtener deportistas calificados y que se cumpla con cada una de las metas establecidas por lo tanto el servicio para la comunidad peninsular debe ser eficiente y eficaz, de esta manera los deportistas se sentirán conformes no solo con el trato recibido sino también con la forma de administrar los diferentes eventos a los cuales fueron citados para su respectiva participación .

4.6.6 Programas y Proyectos para el desarrollo de los miembros de la Federación y Ciudadanía.

Los programas y proyectos ayudan a la gerencia a medir, analizar y comparar los resultados obtenidos en base a la participación y compromiso por parte de sus empleados, debido a que estos lineamientos sirven de guía para su accionar ante la gestión de la Federación.

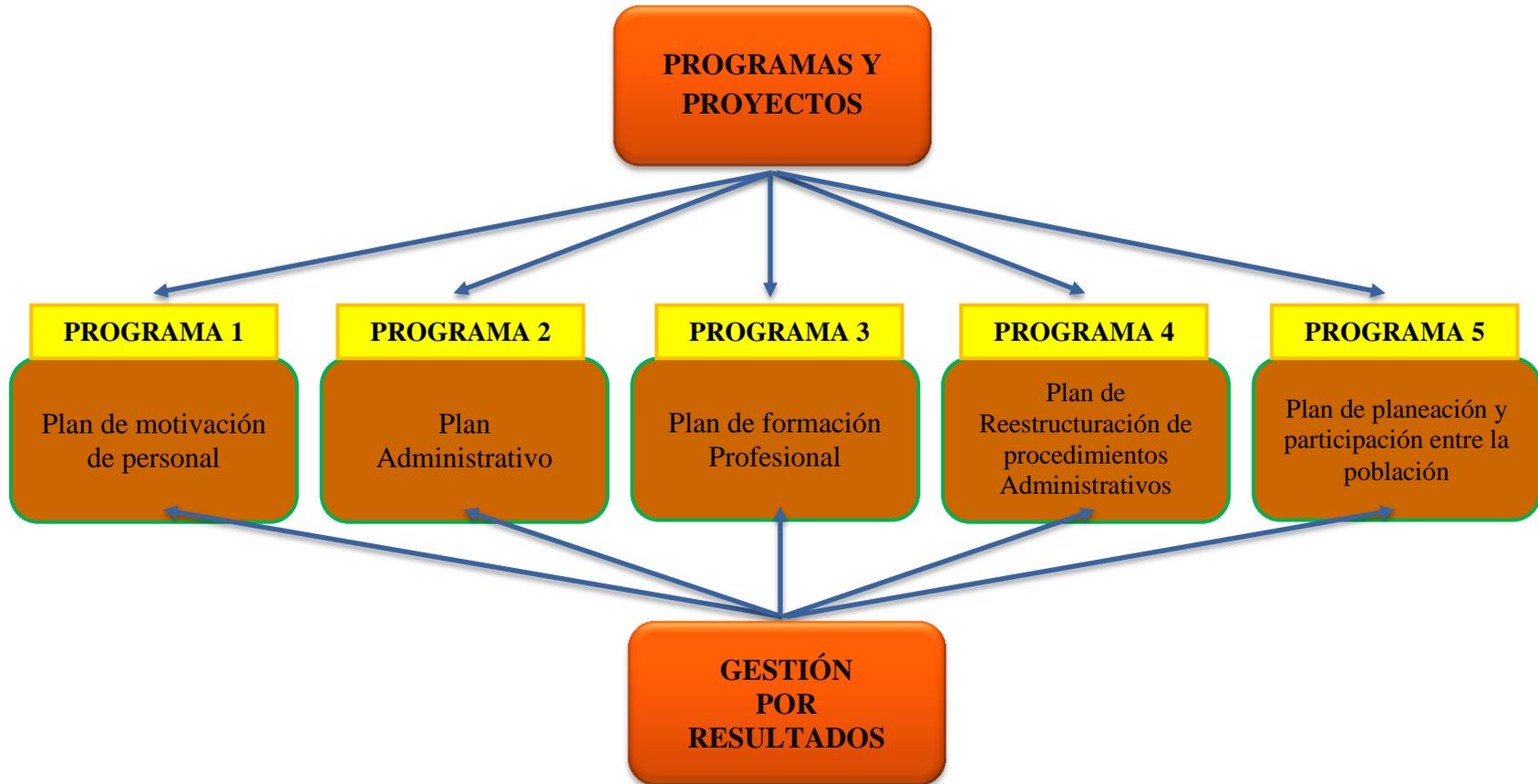
Mediante la perspectiva establecida, la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, se encuentra obligada a efectuar cambios significativos en su gestión, con el fin de mantener su sostenibilidad, es por eso que a través de la implementación del modelo de gestión por resultados, se pretende evaluar el accionar de la actual administración en base a sus competencias, con el afán de establecer planes de acción, que ayuden en el desarrollo de las actividades gerenciales, así como también en la ejecución de programas y proyectos en su beneficio.

Mediante los programas y proyectos establecidos a continuación se espera lograr resultados positivos en la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, que aumente clientes y recursos provenientes del mismo, así como contribuir de manera efectiva con los niños y jóvenes que se interesan por el deporte a que integren a la Federación para su formación, y a los deportistas afiliados actualmente en su superación y reconocimiento a nivel nacional y por ende internacional.

Para ello todos los integrantes de la Federación deberán emprender una serie de etapas y pasos a seguir por medio de la implementación de los programas y proyectos de acción, que ayuden analizar el comportamiento organizacional, así como llevar una buena dirección estratégica poniendo en práctica como factor primordial para alcanzar el desempeño y satisfacción deseada a través de los resultados obtenidos.

4.6.7. Flujo de los Programas y Proyectos de Acción para la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.

GRÁFICO # 21: Flujo de Programas y Proyectos



Fuente: Proceso de Investigación para la elaboración
Del Modelo de Gestión por Resultados para el desarrollo de la FEDESE

PROGRAMA 1: Plan de motivación del personal.

Es necesario que los empleados de la Federación Provincial de Santa Elena, manifiesten conformidad dentro de sus áreas de trabajo, debido a que en la actualidad cada vez se requiere de mayor competitividad en las empresas, y un personal altamente motivado generara mediante su trabajo resultados satisfactorios, así como también aumenta la capacidad para adaptarse a constantes cambios, reduciendo las posibles resistencias que se derivan del entorno competitivo, por tal razón se desea ejecutar un programa de motivación del personal de la entidad con el fin de que este efectúe un trabajo de calidad, de esta manera la fuerza laboral contribuirá de manera acorde con cada de las actividades a ellos encomendadas, generando un trabajo productivo.

Mediante el plan de motivación que se desarrollará por medio de los programas y proyectos, se desea estimular un ambiente adecuado en el trabajo, integrando a los empleados de manera constante, tomando en cuenta las necesidades que cada empleado requiere, para de esta manera resolverlas haciéndolos representativos e importantes para la organización, ya que la satisfacción laboral es unos de los factores necesarios para lograr la eficacia y eficiencia en el desempeño, cuyos resultados se reflejen en el logro de los objetivos.

Este programa se debe ser revisado continuamente, evaluando su efectividad y continuidad en base a las técnicas empleados, también es recomendable que la administración de la Federación Deportiva se involucre con sus empleados, así como también exista una comunicación directa entre ellos conociendo sus inquietudes, para proporcionar soluciones inmediatas, poniendo en práctica este programa motivacional, el cual se constituye en una guía que conlleva a satisfacer la fuerza laboral.

En base al contenido expresado, se hace necesario realizar las siguientes actividades:

TABLA # 25: Plan de motivación del personal

PLAN DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE SANTA ELENA		
OBJETIVO: Promover la motivación y vínculos de compañerismo entre empleados de la Federación Deportiva, mediante diferentes técnicas y métodos que ayuden a mejorar su desempeño laboral.		
N.-	ACTIVIDADES	METAS
1	Fomentar la participación entre empleados	Maximizar en un 90% el potencial de los empleados, en base a sus conocimientos y participación intercambio ideas en relación a temas de la empresa.
2	Conocer la preferencia de los empleados, fomentando eventos para desarrollar un trabajo en equipo	Fomentar en un 100% el trabajo en equipo y la interrelaciones entre empleados, mejorando el clima organizacional
3	Búsqueda y contratación del equipo adecuado de capacitación para sistemas complejos	Mejorar en un 90% el desempeño laboral de los empleados, para alcanzar un trabajo productivo
4	Concientizar a los empleados sobre sus potenciales para lograr el éxito personal y profesional	Fortalecer en un 100% la participación de todos los empleados para adquirir nuevos conocimientos mediante el desarrollo de ideas
5	Invitación de la capacitación a todos los participantes	Proporcionar en un 90% nuevos conocimientos sobre sistemas o programas nuevos, con el fin de obtener un trabajo eficaz y eficiente
6	Adquisición de materiales necesarios para ejecución de tareas	Proveer en un 100% de herramientas necesarias para el cumplimiento de las tareas diarias
7	Verificación de conocimientos aprendidos	Obtener en un 90% un trabajo productivo, mediante el cumplimiento de objetivos institucionales

Fuente: Federación Deportiva Provincial de Santa Elena
Elaborado por: Katty Malavé Malavé

TABLA # 26: Actividad 1.

PLAN DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL			
PRESUPUESTO			
N.-	ACTIVIDADES	Cantidad	Costo (\$)
1	Eventos deportivos Pelotas	6 pelotas	\$ 15.00
2	Celebraciones Decoración	-	\$ 200.00
3	Excursiones Paseos grupales Viajes	-	\$ 500.00
4	Capitaciones Cursos Conferencias	5 c/año	\$ 700.00
5	Mantenimiento y Suministros Herramientas de trabajo	c/mes	\$100.00
6	Lluvias de ideas Almuerzos		\$100.00
TOTAL			\$ 1615.00

Fuente: Federación Deportiva Provincial de Santa Elena
Elaborado por: Katty Malavé Malavé

Para la previa evaluación del plan de motivación, los empleados darán sus resultados, a través de sus propias reflexiones y competencias alcanzadas, en el proceso laboral, así como autoevaluación sobre su adaptación y participación que tuvieron mediante los lineamientos planteados, creando interacción entre empleados y seguridad en su accionar.

La inversión derivada por la actividad de eventos deportivos, celebraciones y excursiones, será asumida por la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, así como el monto de inversión de las capacitaciones y adquisición de los materiales para el desarrollo de actividades diarias, será financiada netamente con ingresos propios presupuestados por la institución.

PROGRAMA 2: Plan Administrativo

Este programa de plan administrativo, se establece en función de las acciones y evaluación de los resultados, es decir se enfoca básicamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Federación Provincial de Santa Elena, los mismos que deberán cumplir sus deberes y obligaciones laborales para alcanzar la efectividad en el servicio que se ofrece en la misma.

TABLA # 27: Plan administrativo

PLAN ADMINISTRATIVO FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE SANTA ELENA		
OBJETIVO: Evaluar el sistema de gestión que ofrece la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, mediante el desarrollo de las funciones de sus empleados, para el cumplimiento de objetivos institucionales.		
N.-	ACTIVIDADES	METAS
1	Determinar la existencia de tramites por gestionar	Mejorar en un 100% el servicio que brinda la Federación Deportiva, a través de un trabajo comprometido
2	Verificar si está dando solución inmediata o gestionando adecuadamente los trámites solicitados	Fortalecer en un 95% la imagen institucional de la Federación, en base al cumplimiento eficiente de labores.
3	Establecer adecuadamente la distribución de trabajo para cada empleado	Proporcionar en un 100% un trabajo equitativo, para agilizar las tareas
4	Incrementar la participación en el trabajo	Mejorar en un 100% la comunicación y participación entre empleados, para el cumplimiento de objetivos institucionales
5	Formar y capacitar a los empleados	Incrementar en un 90% los conocimientos de los empleados en base a capacitaciones
6	Control adecuado del cumplimiento de normas y políticas institucionales	Verificar en un 100% el cumplimiento de las disposiciones legales que se rigen en la Federación

Fuente: Federación Deportiva Provincial de Santa Elena

Elaborado por: Katty Malavé Malavé

TABLA # 28: Actividad 2

PLAN ADMINISTRATIVO			
PRESUPUESTO			
N.-	ACTIVIDADES	Cantidad	Costo (\$)
1	Materiales de oficina	-	\$ 250.00
2	Equipos de oficina	-	\$ 300.00
3	Hardware para la oficina	-	\$ 600.00
4	Software actualizados	-	\$ 1000.00
5	Tecnológica más eficiente	-	\$ 200.00
6	Servicios de limpieza adecuados	-	\$ 100.00
7	Espacio cómodo, iluminado	-	\$ 150.00
8	Capacitaciones y desarrollo del personal	1	\$ 350.00
TOTAL			\$ 2950.00

Fuente: Federación Deportiva Provincial de Santa Elena

Elaborado por: Katty Malavé Malavé

En este proceso adaptar un plan administrativo en la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, será de gran ayuda y relevancia para los empleados, debido a que ellos, al mantener sus equipos, tecnologías, espacios, herramientas, hardware, software de trabajo adecuados y necesarios para el desarrollo de sus funciones, desarrollarán proceso adecuados, alcanzando mayores niveles de eficiencia, eficacia, así como también mediante las capacitaciones los empleados incrementarán sus conocimientos logrando mayor especialización, flexibilidad y adaptación, con capacidades adecuadas para asumir retos y tomar adecuadas decisiones, es por tanto que se considera importante desarrollar este plan para llevar a cabo una evaluación de desempeño que determine el grado de cumplimiento y capacidades del empleado. Cabe indicar que los costos del plan son asumidos por la institución.

PROGRAMA 3: Plan para complementar la formación profesional mediante el compromiso con la entidad y su dirección estratégica.

Es indispensable que el personal de la entidad se sienta identificado con la misma para obtener resultados favorables y adecuados, no solo se basa en la creación de puestos de trabajo y la ejecución de las diferentes funciones, sino también en sentirse comprometido en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena. Para ello es necesario realizar las siguientes actividades:

TABLA # 29: Formación profesional

PLAN DE FORMACIÓN PROFESIONAL FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE SANTA ELENA		
OBJETIVO: Contar con personal capacitado mediante el compromiso entre empleados y altos directivos, para ofrecer servicios de calidad.		
N.-	ACTIVIDADES	METAS
1	Identificar y contratar al personal idóneo para esta labor	Fortalecer en un 100% la imagen institucional de la Federación Deportiva a través de colaboradores con alta preparación profesional.
2	Establecer diferentes cursos y programas de capacitación	Fortalecer en un 100% las competencias de los empleados, a través de las capacitaciones y formación continua.
3	Conocer los perfiles profesionales de cada uno de los empleados.	Proporcionar a los empleados en un 90% un trabajo acorde a sus habilidades y competencias, basados en su experiencia laboral.
4	Conocimiento sobre manejos de software	Incorporar en un 100% sistemas tecnológicos en la Federación, para alcanzar la eficiencia.
5	Brindar información a los empleados acerca de las normas y políticas que se rigen en la Federación y hacerlas cumplir	Fortalecer en un 100% la dirección estratégica de la Federación en base a las acciones de los empleados.

Fuente: Federación Deportiva Provincial de Santa Elena
Elaborado por: Katty Malavé Malavé

TABLA # 30: Actividad 3

PLAN DE FORMACIÓN PROFESIONAL			
PRESUPUESTO			
N.-	ACTIVIDADES	Cantidad	Costo (\$)
1	Orientación Laboral	2	\$ 200.00
2	Capacitaciones	3	\$ 200.00
3	Materiales de oficina	-	\$ 250.00
4	Equipos de oficina	-	\$ 300.00
6	Control	-	\$ 200.00
7	Seguimiento	-	\$ 200.00
8	Evaluación de los resultados	-	\$ 250.00
TOTAL			\$ 1600.00

Fuente: Federación Deportiva Provincial de Santa Elena

Elaborado por: Katty Malavé Malavé

El plan de formación profesional en la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, será una herramienta primordial para los dirigentes de la institución, debido a que este plan ayudará a los dirigentes que guían la misma, a identificar el personal idóneo para ocupar determinado puesto o cargo, a través de la selección y valoración de su nivel profesional, sus capacidades y experiencias vividas, así como también a los nuevos integrantes de la misma, brindarle una orientación laboral adecuada, para su mejor adaptación y desenvolvimiento, y al personal existente proporcionarles capacitaciones sobre nuevos sistemas u operaciones en base a leyes vigentes o políticas, también se dará mantenimientos y actualizaciones de los equipos y sistemas informáticos, y finalmente se realizará un control de las actividades ejecutadas, un seguimiento verificando su accionar, de esta manera determinar sus capacidades y habilidades mediante la evaluación de los resultados que se les efectuó a los mismos.

Programa 4: Reestructuración de procedimientos administrativos internos.

Es necesario identificar cuáles son los procesos en los que la Federación Deportiva posee falencias administrativas, con el fin de mejorarlos y aplicar nuevas estrategias que permitan obtener los resultados esperados, sobre todo satisfacer cada una de las necesidades de la comunidad. Para ello es necesario efectuar lo siguiente:

TABLA # 31: Plan de Reestructuración de procedimientos Administrativos Internos

PLAN DE REESTRUCTURACIÓN DE PROCEDIMIENTOS FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE SANTA ELENA		
OBJETIVO: Mejorar los procesos administrativos internos, mediante la revisión y análisis de los mismos, para su respectiva adecuación en mejoras de la institución.		
N.-	ACTIVIDADES	METAS
1	Realizar una revisión de todos los procedimientos administrativos con los directivos de la empresa.	Alcanzar la eficacia en un 100%, a través de la gestión adecuada de los procedimientos administrativos
2	Reconocer cuales son las principales falencias que se han presentado hasta la fecha	Adaptar al personal en un 90% a nuevos cambios y conocimientos, que les permitan resolver problemas complejos
3	Proponer soluciones para su respectiva aplicación.	Desarrollar al 100% las capacidades de los empleados para una adecuada toma de decisiones.
4	Implementar herramientas y técnicas que ayuden a mejorar el desempeño laboral	Fomentar en un 100% técnica y herramientas adecuadas para un alto nivel laboral en los empleados.
5	Planificación, organización, dirección y control adecuado de los distintos procesos de la empresa	Brindar capacitación a los empleados en un 100%, con el fin de lograr la excelencia en la gestión de sus procesos.
6	Elaborar informes sobre anomalías e inconvenientes que se presenten en el proceso de gestión	Lograr en un 80% un trabajo competente que garantice seguridad

Fuente: Federación Deportiva Provincial de Santa Elena

Elaborado por: Katty Malavé Malavé

TABLA # 32: Actividad 4.

PLAN DE REESTRUCTURACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS INTERNOS			
PRESUPUESTO			
N.-	ACTIVIDADES	Cantidad	Costo (\$)
1	Revisión de los procesos por expertos	-	\$ 200.00
2	Informes de procesos a corregir	-	-
3	Modificaciones a realizarse	-	\$ 400.00
4	Materiales e implementos	-	\$ 200.00
6	Nuevos procedimientos administrativos internos	-	-
7	Aprobación de los procedimientos administrativos internos	-	-
8	Seguimiento y control	-	\$ 200.00
TOTAL			\$ 1000,00

Fuente: Federación Deportiva Provincial de Santa Elena

Elaborado por: Katty Malavé Malavé

El plan de reestructuración de los procedimientos administrativos internos, será realizado por personas expertas en el tema, como profesionales expertos que mantienen acreditación para realizar este tipo de trabajos, estos expertos presentarán un informe a los dirigentes de la misma, sobre la existencia de errores o algún inconveniente que se identifique en el mismo, en base aquello efectuar las respectivas modificaciones, para ello contar con los materiales e implementos necesarios que faciliten el proceso de cambio, modificación o reestructuración de los procedimientos administrativos internos, en base aquello realizar el respectivo seguimiento y control determinando si los empleados están realizando adecuadamente estas operaciones, de lo contrario capacitarlos o tomar decisiones en base a sus resultados.

Programa 5: Plan de planeación y participación entre la población.

La Federación Deportiva Provincial Santa Elena, tiene el propósito de contribuir en la mejorar de la salud física y mental de la comunidad, a través de la práctica del deporte, desarrollando actividades que formen a los niños y jóvenes de la sociedad hacia los campos diversos que manifiesta el deporte, así como establecer alianzas estrategias en todos los sectores de la sociedad ayudándolos en su formación y reconocimiento según sus competencias en los diversos campos del deporte. Para ello es necesario seguir los siguientes lineamientos:

TABLA # 33: Planeación y participación entre la población.

PLAN DE PLANEACIÓN Y PARTICIPACIÓN ENTRE LA POBLACIÓN FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE SANTA ELENA		
OBJETIVO: Fomentar la participación de la comunidad peninsular mediante estrategias publicitarias, generando un mayor número de participantes en los diferentes campos del deporte.		
N.-	ACTIVIDADES	METAS
1	Promover la educación integral del deporte de las personas en todo el sistema educativo	Captar en un 100% el interés del deporte en los jóvenes y niños de los planteles educativos.
2	Proveer a la comunidad información sobre las gestiones y beneficios que ofrece la Federación.	Garantizar en un 80% el acceso a la información a la población, sobre las gestiones y competencias de la Federación Deportiva
3	Desarrollar planes en beneficios de las personas que desean ser partícipe del deporte.	Promover y fomentar en un 100% el deporte como una cultura de salud.
4	Desarrollar de manera eficiente los planes sobre la formación en el ámbito deportivo	Fortalecer en un 100% la formación profesional de los niños y jóvenes que se desempeñan en los ámbitos de cultura física y el deporte.

Fuente: Federación Deportiva Provincial de Santa Elena

Elaborado por: Katty Malavé Malavé

TABLA # 34: Actividad 5.

PLAN DE PLANEACIÓN Y PARTICIPACIÓN ENTRE LA POBLACIÓN			
PRESUPUESTO			
N.-	ACTIVIDADES	Cantidad	Costo (\$)
1	Elaboración de un calendario	-	-
2	Informe sobres actividades y beneficios que brinda la Federación	-	-
3	Hojas volantes	-	\$ 50.00
4	Prensas radiales	-	\$ 100.00
6	Televisión local	-	\$ 150.00
7	Vallas publicitarias	-	\$ 200.00
TOTAL			\$ 500.00

Fuente: Federación Deportiva Provincial de Santa Elena

Elaborado por: Katty Malavé Malavé

Mediante el plan de planeación y participación de la comunidad, se elaborará calendarios sobre eventos deportivos y afiliaciones de los interesados, así como también el objetivo de la Federación, su contribución y aportación hacia la comunidad, y los beneficios y bienestar que brinda el deporte a la salud, mediante las diferentes disciplinas y campos del deporte, para ello se realizarán hojas volantes que serán repartidas en toda la población peninsular, también en prensas radiales, televisión local, vallas publicitarias que son los medios más recurridos para ofertar o dar a conocer los servicios que brinda la Federación Deportiva a la comunidad, de esta manera captar más clientes que quieran ser partícipe e formar parte de la misma. Los gastos por la publicidad efectuada serán asumidos por la entidad deportiva.

4.6.8. Presupuesto necesario para la ejecución de los Programas y Proyectos de Acción para la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.

TABLA # 35: Presupuesto necesario para la propuesta

PROGRAMAS	COSTO
PLAN DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL	\$ 1615.00
PLAN ADMINISTRATIVO	\$ 2950.00
PLAN PARA COMPLEMENTAR LA FORMACIÓN PROFESIONAL MEDIANTE EL COMPROMISO CON LA ENTIDAD Y SU DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.	\$ 1600.00
REESTRUCTURACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS INTERNOS.	\$ 1000.00
PLAN DE PLANEACIÓN Y PARTICIPACIÓN ENTRE LA POBLACIÓN.	\$ 500.00
COSTO TOTAL	\$ 7665.00

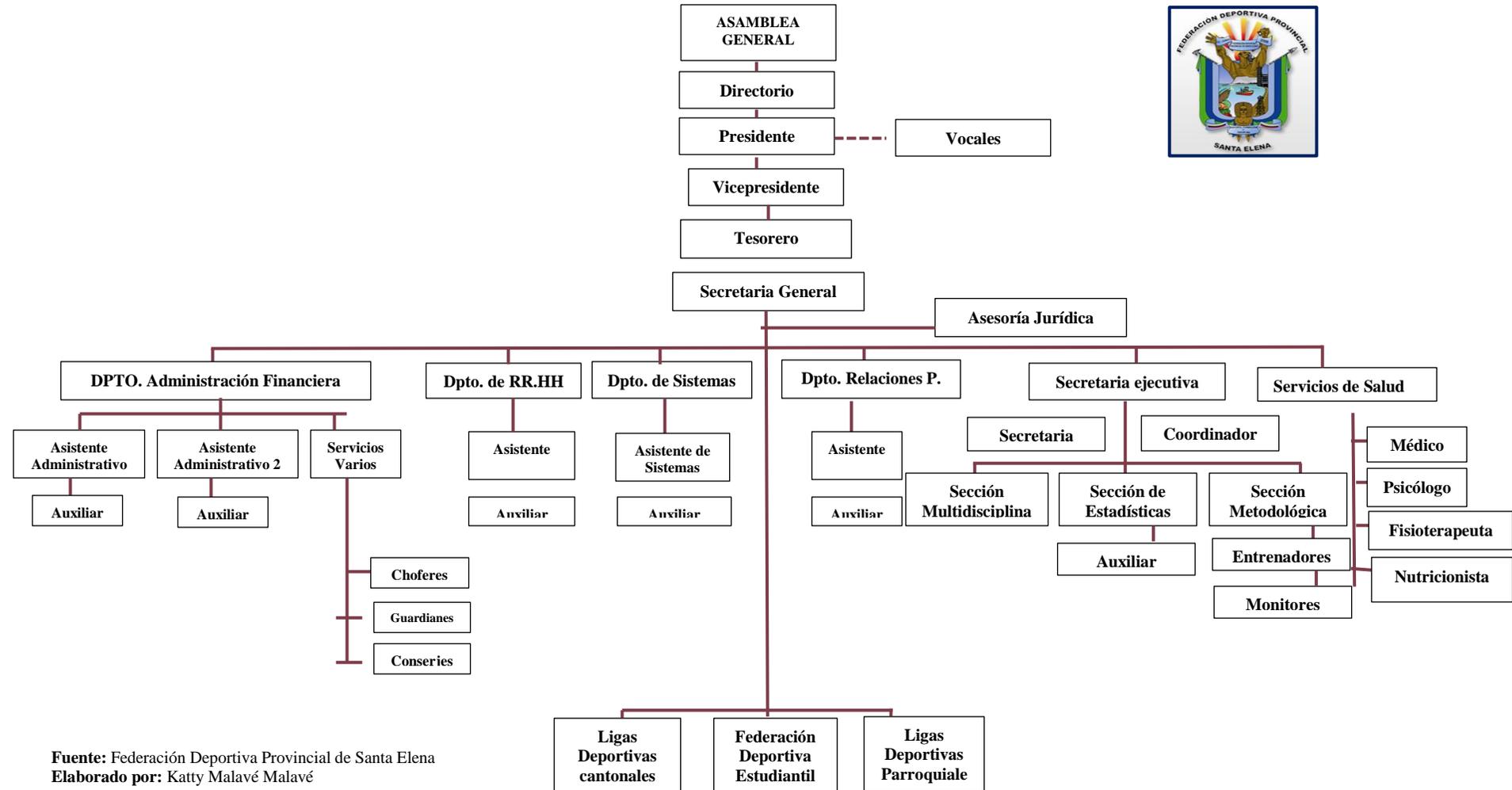
Fuente: Tesis de la Carrera de Administración

Elaborado por: Katty Malavé Malavé

Los costos ocasionados por cada uno de los programas a ser aplicados en el modelo de gestión por resultados para el desarrollo de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, suman un total de \$ 7665.00, los mismos que serán financiados por las diferentes partidas presupuestarias solicitadas y asignadas a la entidad, en base a la gestión de su Presidente, pues es importante destacar que el objetivo principal de toda institución se basa en el cumplimiento de las diferentes necesidades de la comunidad donde se desempeña. En este caso el modelo de gestión contribuye de manera clara y precisa con la consecución de este objetivo por lo que resulta viable y aceptable la inversión a ser realizada la misma que debe exponerse en el respectivo Plan Operativo Anual POA de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, para que estos recursos sean asignados oportunamente.

4.7. ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL

TABLA # 36: Estructura Organizacional



Fuente: Federación Deportiva Provincial de Santa Elena
 Elaborado por: Katty Malavé Malavé

4.7.1. Manual de Funciones

La Asamblea de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena consta del siguiente Orgánico Funcional.

OBJETIVO: Exponer y reunir a todos los directivos, jefes departamentales, y personal en general, para tratar aspectos de la administración de la Federación Deportiva de Santa Elena, con el fin de mejorar la gestión y el desarrollo eficiente y eficaz de las actividades.

Funciones de la Asamblea General:

- Elegir a los representantes de acuerdo a su estatuto.
- Conocer y solucionar inconvenientes que se presentan mediante los informes.
- Aprobar anualmente los programas y planes de trabajo para el desarrollo de actividades y gestiones deportivas relativamente de la Provincia.
- Elegir a comisarios de contabilidad que mantengan un alto nivel profesional de acuerdo al área estipulada, debido a que serán encargados de revisar las cuentas de la entidad deportiva, a través del informe correspondiente por medio de una Asamblea ordinaria.
- Resolver posibles conflictos e irregularidades que limitan el logro de objetivos.

Funciones del Presidente:

OBJETIVO: Es la persona encargada de representar, disponer y decidir son varias las actividades que tiene que desempeñar y en conjunto con el Directorio, para establecer medidas que vayan en busca de la mejora de la institución.

- Planificar y desarrollar programas y proyectos en beneficio de los niños, jóvenes deportista y de la sociedad en general.
- Indagar y aprobar el presupuesto asignado para el desarrollo e implementación de programas y proyectos, establecidos por los altos funcionarios, mediante aquello efectuar los trámites basados en el art. 63, y del reglamento de Ley de cultura Física, deportes y recreación como lo establece la ley.
- Administrar y gestionar los fondos económicos que mantiene la Federación Deportiva.
- Aprobar nombramientos de los colaboradores y nuevos integrantes
- Decidir y determinar en la implementación de programas y proyectos
- Velar por la gestión administrativa y la existencia legal de sus filiales
- Coordinar y planificar las actividades que se gestionen en la Federación Deportiva
- Afirmar o negar la participación de los deportistas que representan a la provincia en eventos nacionales e internacionales
- Nombrar y posesionar por un período de 4 años al Secretario General, Director Administrativo, técnico y financiero, así como también al auditor interno y médico general durante el período que mantenga su directorio.
- Aprobar los estatutos de las organizaciones deportivas de la provincia
- Sugerir modificaciones o cambios de los estatutos si es necesario
- Efectuar reuniones cada 15 días de ser necesario
- Mantener un registro correcto sobre los dirigentes, técnicos, arbitantes y deportistas que forman parte de las diferentes filiales provinciales.
- Solicitar al ministerio del deporte la autorización y aplicación de artículos deportivos en caso de necesitarlos.

Funciones del Directorio:

OBJETIVO: Velar por las acciones de los funcionarios, para desarrollar actividades, acuerdos que vayan en mejoras para la institución.

- Representar legalmente a la entidad
- Dirigir las sesiones de la Asamblea General, de tipo ordinarias y extraordinarias del directorio
- Autorizar acuerdos, actas y documentación oficial correspondiente mediante la firma del presidente.
- Permitir las adquisiciones de bienes y servicios, para ejecución de obras o equipos.
- Emitir informes sobre aprobaciones de estatutos de asociaciones deportivas que se crean dentro de jurisdicción territorial de la Federación
- Certificar la implementación de procesos que se manifiesten a través de los programas y planes de acción para el uso eficiente de los recursos, materiales y financieros
- Exponer a los dirigentes los planes de programas y proyectos a través de los estatutos y reglamentos para previa aprobación.
- Presentar contratos en representación de la Federación Deportiva Santa Elena, para la adquisición de bienes y servicios, o la estructuración de obras.
- Exponer por escrito mensual y anual el previo informe sobre las actividades y gestiones que efectuó el presidente en beneficio de la Federación
- De ser necesario contratar a empleados y trabajadores para el desarrollo de actividades
- Y demás atribuciones que se conformen mediante la Ley de Cultura Física, de Deportes, reglamentos y las adecuadas resoluciones que muestre la asamblea general y los que asigne el directorio.

Funciones del Vicepresidente:

OBJETIVO: Representar al Presidente cuando sea necesario y gestionar acciones en conjunto en temas administrativos y técnicos.

- Colaborar con las gestiones de la presidencia
- Reemplazar legalmente al presidente en ausencia temporal, ya sea por enfermedad, o por licencia o por cualquier otro motivo que le imposibilite desempeñar su cargo

Funciones de las Vocales:

OBJETIVO: Asistir y decidir por las acciones que se vayan a desarrollar en la institución, que permitan brindar un servicio eficiente a la ciudadanía en general.

- Las vocales de la Federación tienen la obligación de asistir a las reuniones de la Asamblea con derecho a voz solamente en las sesiones del directorio
- Cumplir adecuadamente con las funciones que designe el presidente y el directorio.
- Las vocales suplentes deberán actuar con derecho a voz en las sesiones del directorio y en caso de ausencia de las autoridades principales en orden de elección.

Funciones del Secretario General:

OBJETIVO: Velar por las decisiones que se desarrollen en las sesiones, conferencias, y acuerdos que se desarrollen en la institución.

- Presenciar y actuar en las sesiones de Asamblea General Ordinaria, extraordinaria y del directorio con voz informativa
- Efectuar convocatorias o sesiones de los órganos de la Federación conforme al estatuto y reglamento General.
- Remitir los certificados, copias, informes que le fueren solicitados previa autorización
- Presentar libros de actas de asambleas ordinarias y extraordinarias y de directorio de la Federación

- Mantener actualizado el registro de los deportistas de la Federación, mediante las diferentes disciplinas y filial que pertenecen
- Mantener y guardar la correspondencia sobre las disposiciones de la Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria y del directorio

Funciones del Tesorero:

OBJETIVO: Administrar los fondos de la institución de manera eficaz y eficiente, para lograr la efectividad de recursos tanto materiales, como talento humano.

- Diseñar e implementar y mantener actualizado el sistema específico de tesorería
- Presentar el reporte diario de recaudación al departamento de contabilidad, adjuntando las respectivas notas de depósito para su registro
- Entregar cheques a los beneficiarios previa confirmación de la propiedad, legalidad, veracidad y aprobación de la documentación con soporte y del cumplimiento de las prácticas legales a fin de proporcionar su identificación y revisión posterior.
- Depositar con responsabilidad los valores recaudados en forma intacta e inmediata en los depositarios oficiales, de conformidad a lo dispuesto en la ley vigente.
- Enviar periódicamente al departamento de contabilidad, un detalle de los cheques pendientes de entrega a los beneficiarios
- Coordinar con la unidad de contabilidad y presupuesto sobre la formulación de planes de inversión temporal de los recursos que no se requieran para atender necesidades institucionales inmediatas
- Cuidar bajo su responsabilidad los fondos y valores de la Federación Deportiva

Funciones del Asesor Jurídico:

OBJETIVO: Coordinar y asesorar de forma técnica, administrativa y legal a los departamentos que requieran asesoría en la institución.

- Asesorar a los clubes y asociaciones deportivas y demás directivos en asuntos de orden jurídico y legal
- Estudiar y emitir opiniones de carácter jurídico y legal sobre asuntos que sean sometidos a su conocimiento
- Elaborar y revisar los proyectos de leyes, acuerdos, convenios, contratos, reglamentos y más instrumentos jurídicos que deben ser aprobados o procesados por la entidad deportiva
- Promover y efectuar las gestiones pertinentes a los trámites legales, judiciales y extrajudiciales que competen a la Federación mediante informe de la autoridad correspondiente
- Intervenir de acuerdo a la ley en licitaciones de ofertas en los procesos de contratación que realizarte la entidad deportiva
- Seleccionar y conservar actualizado la legislación básica relacionada con la naturaleza de las responsabilidades de la Federación
- Mantener un archivo actualizado y especializado en todos los proceso y documentos correspondientes a las actividades de asesoría jurídica
- Las demás establecidos en leyes, reglamentos, acuerdos y resoluciones de la materia y que le asigne el presidente de la Federación

Funciones de la Secretaria Ejecutiva:

OBJETIVO: Desarrollar las actividades necesarias de manera eficiente y eficaz, tanto en recursos materiales y de tiempo programado para sus actividades

- Recibir, clasificar y distribuir la documentación de la Gerencia General, así como prevenir y mantener actualizado el archivo general y confidencial correspondiente

- Preparar el contenido de la documentación para atención y repuesta efectuando el seguimiento pertinente
- Atender y realizar llamadas telefónicas, así como tener renovada la agenda diaria del presidente, especificando reuniones y citas respectivas
- Redactar documentos varios de acuerdo a instrucciones, así como digitar los textos encargados
- Realizar funciones que les asigne el presidente de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena

Funciones del Departamento Administrativo Financiero:

OBJETIVO: Coordinar con los funcionarios del Departamento Administrativo y Financiero, para lograr una buena administración de todos los recursos y que a la vez cubran las necesidades prioritarias de la institución.

- Programar y dirigir, establecer y fiscalizar las actividades relacionadas con los servicios de apoyo administrativo generales de la institución
- Organizar y ejecutar los servicios generales de la institución, tales como: mantenimiento de edificios, equipos, vehículos, bienes muebles e inmuebles, seguridad transportes y más servicios
- Elaborar un plan de seguridad para la protección del personal, materiales y otros recursos institucionales y ponerlos en ejecución
- Los demás funciones de carácter administrativos serán los que las designe el presidente
- Proyectar, establecer, administrar, regular y controlar las actividades financieras de la entidad deportiva
- Supervisar y coordinar las actividades que desarrollen las diferentes áreas
- Someter a consideración del directorio, los planes y programas de actividades para su aprobación
- Asesorar a la asamblea, al directorio, al presidente y demás unidades administrativas, sobre aspectos de orden financiero

- Plantear y someter a la aprobación e establecer procedimientos que observen y verifiquen los registros previos y acciones indispensables
- Verificar la legalidad, procedencia y oportunidades de los pagos
- Analizar los informes referentes a la evaluación presupuestaria

Funciones del Departamento del Talento Humano:

OBJETIVO: Incorporar a los elementos necesarios que tengan capacidad de aportar a un desarrollo sostenible en la institución.

- Ayudar y facilitar servicios a la institución, a sus directores, dirigentes, administradores, gerentes y empleados
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo
- Reclutar y seleccionar al personal competente para desempeñar las actividades en cada puesto
- Instruir y establecer programas, proyectos y líneas de acción, que permita mejorar los conocimientos y capacidades de los empleados
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre ellos, además de buscar soluciones a los problemas que se desaten entre estos
- Llevar el control de los beneficios que por ley le corresponde a cada empleado
- Control de vacaciones y expedientes laborales que les compete al personal
- Llevar el control de asistencia del personal
- Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales

- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar y desarrollarse en los distintos mercados nacionales y globales
- Analiza solicitudes de aumento de sueldos y salarios para ascensos, traslados, promociones y decretos
- Propone a su superior, la elaboración, modificación y eliminación de políticas, normas y procedimientos para la administración eficiente de los recursos humanos

Funciones del Departamento de Sistemas:

OBJETIVO: Contar con la información oportuna y veraz y que sea difundida a la ciudadanía por medio de la tecnología, y más de atender por los datos a los demás departamentos de la institución.

- Conservar y disponer las redes, métodos y equipos informáticos de la Federación
- Cuidar por la seguridad de los datos almacenados en los equipos informáticos, que sean de pertenencia de la Federación, además de elaborar y ejecutar los planes de acción necesarios en caso de pérdida de dicha información
- Responsable del mantenimiento de los equipos computacionales y sus tecnologías asociadas que estén en usos de la entidad deportiva
- Crear y mantener el inventario de la Federación Deportiva
- Efectuar la administración racional de equipos informáticos
- Autorizar las compras de los equipos computacional

Funciones del Departamento de Relaciones Públicas:

OBJETIVO: Difundir los proyectos, actividades que se desarrollen en la institución, para que la ciudadanía pueda aportar con su participación.

- Proyectar y desarrollar la transmisión de actividades que se ejecuten en la Federación, por medio de las fuentes publicitarias
- Crear y establecer habitualmente boletines de la información a gestionar para los medios de comunicación
- Publicidad de los diferentes eventos y gestiones deportivas que forman y desarrollan el comité, asociaciones, ligas cantonales y demás filiales de la Federación
- Establecer conferencia en la prensa con las diferentes autoridades de la Federación
- Organizar, administrar, controlar y evaluar los procedimientos y gestiones que se considere mediante la reproducción, comunicación y desarrollo de la entidad deportiva
- Las demás que disponga el Directorio o la Presidencia de Federación Deportiva Provincial de Santa Elena de conformidad con el cargo y sus funciones.

Funciones del Departamento Técnico Metodológico:

OBJETIVO: Coordinar las actividades que se desarrollen en la Federación Deportiva de Santa Elena en conjunto con los demás directivos de la institución.

- Establecer la planificación y organización deportiva anual, estipulado en los informes del cuerpo competente y exponer ante el conocimiento y aprobación del directorio
- Establecer de manera clara y detallada la agenda y calendario de competencias anual, acorde a la programación efectuada, por la Federación Deportiva.
- Registrar en un libro especial el resultado de todos los certámenes y campeonatos organizados y de participación por la Federación;
- Presentar los informes técnicos correspondientes, previa a la participación de las selecciones de la Federación, en las competencias oficiales o

amistosas, en el ámbito local, nacional e internacional, cuando fueren requeridos por la Federación Nacional de cada deporte;

- Mantener informado al Directorio sobre el desenvolvimiento y desarrollo que va demostrando cada equipo en las diferentes disciplinas deportivas.
- Tener actualizado el registro de deportistas y llevar un registro detallado sobre el rendimiento de cada uno de ellos, lo que permitirá, medir su grado de desarrollo y responsabilidad en los entrenamientos, así como de su participación en eventos y competencias oficiales, sean locales, nacionales e internacionales.
- Realizar reuniones periódicas de trabajo con el personal técnico de las diferentes disciplinas deportivas.
- A la finalización de la participación de los diferentes equipos de la Federación en toda competencia, deberá presentar un informe técnico detallado, sobre la participación y rendimiento de cada uno de los deportistas de la Federación que participaron en el evento.
- Organizar con los departamentos correspondientes, sobre la alimentación, estadía y transporte de los competidores de la Federación que representarán al país, así como también a los invitados.

4.8 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS MIEMBROS DE LA FEDERACIÓN

4.8.1 Seguimiento y Control

Una vez establecidos los programas y proyectos, es necesario realizar el respectivo seguimiento y control del mismo, siendo estos de forma anual, verificando su cumplimiento y resultados, debido también a que estos programas y proyectos se encuentran sometidos a flexibilidad y a cambios inesperados en el transcurso de los procesos administrativos y en base a las normativas vigentes de la Ley de Federaciones.

Esta matriz de seguimiento y control particularmente se emplea al momento que finaliza el período del proyecto, estipulado sus alcances y cumplimiento en base a los procedimientos ejecutados, determinando de esta manera la eficiencia que ha alcanzado cada empleado mediante su accionar y gestión en los programas y proyectos, mediante aquello definir y tomar las medidas correctivas para la excelente aplicación en el años posterior, con el fin de que los empleados alcancen la efectividad requerida y la institución cumpla con los objetivos estipulados al inicio de los mismos.

Mediante los resultados obtenidos, los directivos y el personal podrán intercambiar ideas e información, para llegar a establecer acuerdos colectivos que ayuden en la mejora y beneficio de la entidad deportiva, de esta manera ejecutar adecuadamente los procesos y administrar los recursos eficazmente, de tal forma que conlleven al logro de objetivos.

Por lo tanto esta herramienta ayudará en la evaluación del desempeño laboral de los empleados, para poder mejorar y contribuir con la Federación, de tal forma que los empleados se sientan comprometidos e identificados con la misma, por su nivel de esfuerzo y consecución de logros, cumpliendo de esta manera con sus expectativas y requerimientos necesarios para alcanzar el éxito profesional y laboral.

4.8.2 Evaluación de Resultados

Mediante la evaluación de resultados, se podrá determinar si los programas y proyectos establecidos están dando buenos resultados, de lo contrario modificarlo o reestructurarlos de acuerdo a la necesidad de la Federación, por tal razón se enfoca básicamente en el desarrollo adecuado de los planes según lo manifestados en el mismo, debido que mediante la ejecución de estos planes se debe garantizar la efectividad y el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

Así como también determinar si las capacitaciones, inducción y estímulos están ayudando en el rendimiento laboral y competencias del personal, mejorando sus conocimientos, la coordinación y el dialogo, el clima laboral en la Federación, así como buscar nuevas estrategias en beneficio de la misma, tal forma que los empleados asuman su responsabilidad por sus resultados, manteniendo el compromiso de mejorar su desempeño tomando las medidas necesarias para alcanzar los objetivos previstos, y afrontando adecuadamente los obstáculos que el proceso laboral se presenten.

4.8.3 Resultados de la Efectividad

4.8.3.1. Recursos

Cabe indicar que el estado ecuatoriano asigna un presupuesto anual para desarrollo, implementación y ejecución de planes en la Federación Deportiva, pero aun así suele presentarse la necesidad de acudir a alianzas estratégicas, patrocinios, programas y proyectos de acción con el fin de mejorar la administración de la misma.

Por tal razón en la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, se pretende desarrollar diferentes tipos de proyectos, en donde se tome en cuenta al personal de la institución y la comunidad en general, para ello se desarrollará el Plan de motivación del personal, debido a que es fundamental tener un personal contento y motivado para obtener buenos resultados en las labores diarias, así como también un Plan administrativo donde se establezcan los parámetros a seguir y la forma de realizarlos para ejecutar los procedimientos de manera eficiente que garanticen seguridad ante la comunidad, también es de gran importancia el Plan de formación profesional.

Puesto a que se debe contar con personal idóneo para cumplir con los requerimientos que el cargo requiere, la Reestructuración de procedimientos

administrativos internos, determinando si los planes que se llevan a cabo en la actualidad manifiestan deficiencias, de lo contrario cambiarlo, o reestructurarlos y finalmente un Plan de planeación y participación masiva y organizada de la población, debido a que ellos son los que mantienen en pie a la misma, incentivando a que más personas se interesen por sus competencias. La Federación tiene la finalidad de potenciar su accionar, en base a la ejecución adecuada de sus programas y proyectos, identificando sus posibles oportunidades para formar a estos deportistas, ayudándolos a crecer en su ámbito, así como captar más clientes que se interesen por el deporte y deseen ser partícipe del mismo, fortaleciendo de esta manera a la institución y su administración, por sus servicios de calidad, formación deportiva y mejora de su bienestar y salud.

4.8.3.2 Eficiencia

La Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, para determinar la eficiencia de su personal, se basará en metas específicas que se desarrollan en base a sus programas y proyectos, los mismos que tienen como fin reforzar y mejorar su administración a través de procedimientos claros y específicos que garanticen seguridad y viabilidad ante su gestión. Así como también por medio de estos procedimientos fortalecer la cultura organizacional, y el compromiso entre todos los empleados que forman parte de la Federación Deportiva, mediante el uso eficiente de sus recursos y de sus gestiones, con el fin de que garanticen resultados positivos en un determinado período.

4.8.3.3 Eficacia

La Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, para alcanzar la eficacia en sus procedimientos, desea implementar un modelo de gestión por resultados, en donde se proponen diferentes programas y proyectos, con el fin de mejorar su gestión, determinando si se está dando solución inmediata o presentando adecuadamente los trámites solicitados, para ello desarrollar constantes

capacitaciones con el fin de contar con un personal competente y responsable, que mantengan la capacidad de resolver problemas complejos tomar decisiones acertadas ante cualquier problemática que se presente en las labores diarias.

También efectuar charlas a los empleados sobre sus competencias y la importancia que mantienen el cliente y la comunidad en el proceso de desarrollo y crecimiento de la Federación Deportiva, así como el bienestar que el deporte les proporciona en sus vidas. Mediante aquello controlar el adecuado cumplimiento de normas y políticas institucionales que son las que orientan los procedimientos de la Federación Deportiva, y son las que les brindan direccionamiento y valor a la misma.

Es así que la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, a través de estos programas y proyectos estimulará a la sociedad, a interesarse en los diferentes campos del deporte, dándoles a conocer los beneficios que les brinda a su salud, además de formar parte de un grupo reconocido que según sus competencias puede representar al país en otras regiones, formándose y desarrollándose en este campo.

Por tanto para alcanzar la eficacia, el personal de la Federación Deportiva deberá desarrollar destrezas y habilidades específicas que cada uno posee, teniendo como guía la capacitación, mejorando las capacidades y conocimientos, para captar clientes y ayudando a gestionar en los patrocinios y en otros trámites a los deportistas afiliados.

4.8.4 Determinación del cumplimiento de funciones

4.8.4.1 Evaluación del Desempeño

La evaluación de desempeño se desarrolla a través del ejercicio de competencias, y permite una medición sistemática de conducta profesional y logra una

estimación del potencial de desarrollo de los funcionarios. Permite también la determinación de posibles responsabilidades de puestos y efectuar el seguimiento continuo de su cumplimiento y aumentar el desarrollo de la institución.

4.8.4.2 Ficha para la Evaluación del Desempeño de los funcionarios de la Federación Deportiva de Santa Elena

Esta herramienta se les recomienda utilizar a los jefes departamentales, y la persona más adecuada para evaluar mediante esta herramienta es el Jefe o Jefa del Departamento de Talento Humano de la institución, el mismo que le permitirá realizar una evaluación de las capacidades que tienen los funcionarios, y de esta manera poder tener conocimiento con la calidad de talento humano que cuenta la institución y las personas que aportan al progreso de la organización.

Tiene muchos beneficios la aplicación de este tipo de herramientas, ya que mejora la productividad en el desempeño de los funcionarios, a más de incentivar al personal para que se muestre eficiente a las necesidades que tiene la ciudadanía en general.

El evaluador o evaluadora deberá calificar el desempeño en base a competencias y de acuerdo al puesto que desempeña, a la vez tiene que dar aviso a la fecha para llevar a cabo esta evaluación, los resultados podrán ser consultados con los jefes departamentales para que de esta manera apliquen correctivos o estrategias en base a su resultado.

TABLA # 37: Ficha de Evaluación del Desempeño

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN GENERAL DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE SANTA ELENA						
A CARGO DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA INSTITUCIÓN						
DEPARTAMENTO: _____						
EVALUADO: _____						
PUESTO: _____						
FECHA DE INGRESO: _____						
FECHA DE EVALUACIÓN: _____						
INSTRUCCIONES:						
<ul style="list-style-type: none"> • En forma objetiva, asignar el puntaje correspondiente: 						
Muy bajo	1					
Bajo	2					
Moderado	3					
Alto	4					
Muy alto	5					
<ul style="list-style-type: none"> • Los formatos de evaluación deben estar firmadas por el evaluador y el Jefe del Departamento de Talento Humano 						
ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
Termina oportunamente su trabajo						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
CALIDAD						
Evita cometer errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No requiere supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
Se muestra cortés con las personas y						

con sus compañeros						
Evita los conflictos en el grupo						
Brinda una adecuada orientación a las personas						
INICIATIVA						
Tiene gran capacidad para resolver los problemas						
Muestra ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
ORGANIZACIÓN						
Se preocupa por alcanzar la metas						
Planifica sus actividades						
PUNTAJE TOTAL						
FIRMA DEL EVALUADOR (Director o Jefe de la Unidad Administrativa de Talento Humano)	FIRMA DE LA PERSONA EVALUADA(O)					
_____	_____					
COMENTARIOS:						
.....						
.....						
.....						
.....						
.....						

Fuente: Federación Deportiva Provincial de Santa Elena
Elaborado por: Katty Malavé Malavé

4.9. PLAN DE ACCIÓN

TABLA # 38: Plan de Acción

PROBLEMA PRINCIPAL: Incidencia de los pilares de gestión en el desarrollo organizacional de la Federación.				
FIN DEL PROYECTO: Garantizar el desarrollo organizacional de la Federación Deportiva de Santa Elena, mediante la gestión eficiente de los Directivos, logrando los resultados deseados.			Indicadores Eficiente gestión de la Federación Deportiva Provincial en las actividades de su competencia	
PROPÓSITO DEL PROYECTO: Fortalecer los pilares administrativos mediante la gestión por resultados para el desarrollo organizacional de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, y entrega de servicios acorde a las necesidades de la comunidad peninsular.			Comunidad peninsular satisfecha con los servicios entregados por la Federación	
Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del objetivo	Actividades
Orientar el desarrollo del análisis del entorno mediante la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, elementos que permiten el establecimiento de estrategias administrativas.	Federación Deportiva Provincial de Santa Elena con análisis FODA Y FODA Estratégico	-Aplicación de las estrategias propuestas.	Directivos	Socializa el Modelo de Gestión por Resultados para el Desarrollo de la Federación Deportiva de Santa Elena.
Direccionar el proceso de planeación estratégicamente a través de la implementación de elementos orientadores como la misión, visión, objetivos y valores corporativos que direccionan el horizonte de la institución, incluyendo programas y proyectos para el desarrollo de los miembros de la Federación conjuntamente con la ciudadanía.	Federación Deportiva Provincial de Santa Elena con misión, visión, objetivos estratégicos, y valores corporativos, y planes para el desarrollo de la institución.	- Aplicación de los elementos orientadores propuestos, entre ellos: la misión, visión, objetivos estratégicos, y valores corporativos. - Ejecución de los planes (planes de motivación del personal, administrativo, de formulación de personal, reestructuración de procedimientos administrativos, plan de	Directivos	Aprobar el Modelo de Gestión por Resultados para el Desarrollo de la Federación Deportiva de Santa Elena. Oficializar la aprobación del Modelo de Gestión por Resultados para el Desarrollo de la Federación Deportiva de Santa Elena.

		participación entre la población) para el desarrollo de los miembros de la Federación, debidamente propuesto.		Disponer la aplicación inmediata del Modelo de Gestión por Resultados para el Desarrollo de la Federación Deportiva de Santa Elena.
Proponer el diseño de la estructura orgánica funcional con niveles jerárquicos que direccionan la ejecución de las actividades institucionales.	Federación Deportiva Provincial de Santa Elena con estructura orgánica y manual de funciones.	Aplicación del diseño de estructura orgánica funcional con niveles jerárquicos. Aplicación del manual de funciones propuesto.	Directivos	Aplicar el Modelo de Gestión por Resultados para el Desarrollo de la Federación Deportiva de Santa Elena. Monitoreo y realizar seguimiento del cumplimiento de la propuesta del Modelo de Gestión por Resultados para el Desarrollo de la Federación Deportiva de Santa Elena.
Facilitar la medición del nivel de desempeño del personal mediante la aplicación de fichas administrativas que viabilizan la evaluación del cumplimiento de las funciones de los servidores públicos de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.	Federación Deportiva Provincial de Santa Elena con resultados de desempeño del personal.	Aplicación de las fichas administrativas.	Directivos	
Propiciar la mejora de los pilares administrativos mediante el diseño de un modelo de gestión por resultados para el desarrollo de la Federación que garantice además la entrega de servicios a la ciudadanía con calidad y calidez.	Federación Deportiva Provincial de Santa Elena con el Modelo de Gestión por resultados para el desarrollo de la institución.	Aplicación de Modelo de Gestión por Resultados para el desarrollo de la institución	Directivos	

Fuente: Federación Deportiva Provincial de Santa Elena

Elaborado por: Katty Malavé Malavé

CONCLUSIONES

- El instrumento guía contiene la identificación del análisis del entorno mediante el establecimiento del FODA, y FODA Estratégico.
- Esta herramienta proporciona elementos de la planeación estratégica, tales como misión, visión, objetivos estratégicos, y valores corporativos de la institución.
- El modelo ilustra la estructura organizacional representando el orgánico funcional y manual de funciones de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.
- El documento contiene planes de motivación del personal, administrativo, de formación profesional, reestructuración de procedimientos administrativos, y plan de planeación y participación entre la población.
- La propuesta ilustra fichas de evaluación de desempeño para el personal de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, que permita determinar el cumplimiento de las funciones de los directivos.

RECOMENDACIONES

A los directivos de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, se debe:

- Considerar el análisis del entorno representado en el FODA, y FODA Estratégico.
- Analizar y sugerir la implementación de la misión, visión, objetivos estratégicos, y valores corporativos de la institución y de ésta manera brindar un servicio eficiente a la población.
- Implementar la estructura organizacional representada en el orgánico funcional y manual de funciones de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.
- Analizar y aplicar los planes de motivación del personal, administrativo, de formación profesional, reestructuración de procedimientos administrativos, y plan de planeación y participación entre la población, para asegurar el cumplimiento de los programas y proyectos efectuados.
- Observar y aprobar la aplicación de las fichas de evaluación de desempeño para el personal de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, que permita determinar el cumplimiento de las funciones de los directivos.

BIBLIOGRAFÍA

- ALLES Martha Alicia. (2009). *Gestión por competencia*. Buenos Aires, México – Santiago. Montevideo: Granica S.A. .
- ALTISEN Claudio. (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. México: Electronica.
- AMOKETTO Eduardo Jorge. (2012). *Fundamento de la Administración de Organizaciones*. México: Coautor.
- ARMAS Z. Marilin. (2010). *Factores asociados al clima Organizacional*. Trujillo - Perú: Vallejana de la Universidad César Vallejo .
- BAPTISTA Lucio Pilar. (2013). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw - Hill Interamericana .
- BARRIENTOS Jorge Washington. (2010). *Fundamentos estratégicos, Disertación en Economía*. Buenos Aires.: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad.
- BELTRÁN Sanz Jaime, & CARMONA Calvo Ángel. (2009). *Guía para una gestión basada en proceso*. México: IAT, Innovación y Tecnología.
- BRAVO Carrasco Juan. (2009). *Gestión de procesos con responsabilidad social*. . Santiago de Chile: Evolución.
- CARVAJAL R., L. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Grijaldo.
- CASTILLO Antonio. (2009). *Comunicación Organizacional. Teorías y estudio* . México: Clave.
- CHIAVENATO Idalberto. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill, Interamericana editores S.A. .
- DAFT Richard L. (2010). *Teoría y diseño Organizacional*. México: Paraninfo S.A. .
- DÍAZ Llanes Miguel. (2010). *Un enfoque empresarial*. Guadaira: MAD.
- FERNÁNDEZ Collado Carlos. (2010). *Métodología de la Investigación*. México: Mc GRaw - Hill.

- GARCÍA Avilés Alfredo. (2007). *Investigación a la Metodología de la Investigación Científica*. México: Plaza y Valdez.
- GARCÍA López Roberto, & GARCÍA Moreno Mauricio. (2010). *La Gestión por Resultados en el desarrollo: avances y desafíos*. México: Segunda Oficinas de Relaciones Externas del BID.
- GARCÍA López, R., & GARCÍA Moreno, M. (2009). *La Gestión por Resultados en el desarrollo: avances y desafíos*. México: Oficinas de Relaciones Externas del BID.
- GARCÍA Salgado Darwin L., & FLORES Aragón Dania. (2009). *Análisis Interno. Capacidad Estratégica*. México: Pearson .
- GARETH R. Jones. (2013). *Teoría Organizacional, Diseño y cambio en las organizaciones*. Buenos Aires: Wesley.
- GÓMEZ Macelo. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. México: Brujas Córdoba.
- GUERRAS Martín Luis Ángel. (2009). *Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. México: Civitas.
- HARRISON Jeffrey S., & CARON John. (2009). *Fundamentos de la Dirección Estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones*. Madrid, España: Nobel S.A.
- HELLRIEGEL Don, S. J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- HERNÁNDEZ Contreras F. (2010). *Introducción a los Negocios Internacionales*. México: Servicios Academicos Internacionales eumed.net.
- HERNÁNDEZ Contreras Fernando. (2010). *Introducción a los Negocios Internacionales*. Lima - Perú: Servicios Academicos Internacionales eumed.net.
- HERNÁNDEZ SAMPIERE Roberto. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

- HERNÁNDEZ S., R. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- KOONTZ, H., & WEIHRICH, H. (2009). *Procesos Administrativos*. Interamericana: McGraw-Hill.
- LIBARERT. (2009). *El plan de comunicación Organizacional. Como definir la estrategia de comunicación*. Lima-Perú: Limusa. Noriega. Thierry Libraert.
- LOUFFAT Enrique. (2012). *Administración fundamentos del proceso administrativo*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- MÉNDEZ A. Carlos. (2007). *Diseño y desarrollo del proceso investigativo*. México: Limusa.
- MOLINA Javier. (2012). *Desarrollo e implantación de un modelo de gestión por competencias en recursos humanos*. México: Mc.Graw-Hill.
- MUNCH Lourdes. (2009). *Administración de Gestión Organizacional, enfoques y procesos Administrativos*. México: Pearson.
- OCDG, L. O. (2005). *Gestión por resultados*.
- PALELLA Santa, & MARTINS Feliberto. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson.
- PÉREZ Alejandro Daniel. (2010). *Dilemas del estado contemporáneo*. UNAM México: Pearson.
- RÁBAGO L., E. (2010). *Gestión por competencias, un enfoque para mejorar el rendimiento empresarial y personal*. Lima: Netbiblo.
- RECK Matías y ACEBO Ibáñez Enrique. (2009). *Análisis Organizacional*. *Revista Latinoamericana*, 8.
- SALINAS Ortiz José. (2009). *Análisis de decisiones estratégicas en entornos inciertos, cambiantes y complejos*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- SNELL Bateman. (2010). *Administración de liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: McGraw- Hill – Interamericana.

- VERDUGO Miguel Ángel, & SCHALOCK Robert L. (2013). *El cambio en las organizaciones*. Madrid: Alianza.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Efectividad.- Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Planificación.- Plan general, organizado y de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, acción y efecto de planificar.

Deporte.- Actividad Física ejercida como juego o competición y requiere entrenamiento y sujeción a normas.

Resultado.- Efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación.

Federación.- Acción de federar, entidad u organismo resultante de dicha acción.

Gestión.- Es la acción y efecto de gestionar y de administrar.

Desarrollo.- Es la acción y efecto de desarrollar o desarrollarse, y la evolución progresiva hacia mejores actividades.

Eficiencia.- Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Eficacia.- Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera en un tiempo determinado.

Entorno.- Conjunto de condiciones que necesita un sistema informático para funcionar, como el tipo de programación y también de proceso.

Capacitación.- Acción y efecto de capacitar.

Organización.- Acción y efecto de organizar u organizarse, asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

Seguimiento.- Persecución o acción de seguir

Manual.- Se refiere al acto fácil de poder manejar y exige más habilidad y tiene facilidad de entender.

Desempeño.- Acción y efecto de desempeñar o desempeñarse.

Visión.- Es la acción y efecto de ver, contemplación inmediata y directa sin percepción sensible.

Pilares de Gestión.- Los pilares de gestión se refiere a las estrategias que permiten potenciar las competencias de la organización, a través de la planificación, trabajo en equipo, recursos financieros, monitoreo y evaluación.

Desarrollo Organizacional.- Es aquel proceso que se refiere al cambio y a la capacidad de adaptación, a través el estudio de la cultura administrativa, arquitectura organizacional, efectividad, bienestar social y legitimidad

Programas.- Grupo de proyectos establecidos y ordenados dentro de una misma lógica secuencial, similitud, asociados para lograr un objetivo común

Proyectos.- Es la fusión establecida de trabajos que con su acción permiten la resolución de problemas o inconvenientes de la comunidad y que comprometen la asignación legítima de recursos.

ABREVIATURAS

GpRD.- Gestión por Resultados en el Desarrollo

PAPP.-Plan Anual de Políticas Públicas.

FEDESE.- Federación Deportiva de Santa Elena

GPR.- Gestión por Resultados

GSN.- Gobierno Subnacionales

PG.- Pilares de Gestión

DO.- Desarrollo Organizacional

P.E.- Planificación Estratégica

POA.- Plan Operativo Anual

ANEXOS



ANEXO N° 1: Formato de entrevista

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

OBJETIVO: Efectuar un estudio de campo por medio de la recopilación de información, con el fin de diseñar técnicas relevantes que permitan mejorar los niveles administrativos de la Federación Deportiva Provincial Santa Elena.

ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE SANTA ELENA.

- 1 ¿Se identifican las oportunidades y amenazas del entorno dentro de la Federación?
- 2 ¿Cómo es la planificación establecida dentro de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena?
- 3 ¿Considera usted que la utilización de modelos administrativos son indispensables en una organización?
- 4 ¿Se está cumpliendo con la misión y visión establecido por la Federación deportiva?
- 5 ¿Considera usted que se cumplen con los objetivos institucionales en la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena?
- 6 ¿Considera usted necesaria la evaluación de desempeño a los jefes departamentales de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena?
- 7 ¿Cree usted que las políticas que se aplican actualmente en la Federación son las adecuadas para su desarrollo organizacional?
- 8 ¿La Entidad deportiva, cuenta con reglamentos internos que le permitan mejorar su gestión?
- 9 ¿Usted cree que se cumplen a cabalidad con los eventos deportivos proyectados por la institución?
- 10 ¿Cree usted necesario la implementación de un Modelo de Gestión por resultados en la Federación Deportiva de la provincia de Santa Elena?

Gracias por su colaboración.

ANEXO N° 2: Formato de encuestas



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

OBJETIVO: Efectuar un estudio de campo por medio de la recopilación de información, con el fin de diseñar técnicas relevantes que permitan mejorar los niveles administrativos de la Federación Deportiva Provincial Santa Elena.

ENCUESTA APLICADA A JEFES DEPARTAMENTALES LA FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE SANTA ELENA.

1. **¿La Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, cuenta con reglamentos internos que le permitan mejorar su gestión?**

Si
No

2. **¿Cree usted que los procedimientos empleados para la realización de eventos deportivos en la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, son los adecuados?**

Siempre
A veces
Rara vez
Nunca

3. **¿Existen procedimientos claramente definidos para lograr los objetivos empresariales?**

Siempre
A veces
Rara vez
Nunca

4. ¿Las actividades y cursos de acción que se gestionan en la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena son apoyados mediante manuales, normas o políticas?

Siempre
A veces
Rara vez
Nunca

5. ¿Considera adecuado los reglamentos estipulados para el uso de los servicios ofertados por la empresa deportiva?

Muy adecuados
Adecuados
Poco adecuados
Nada adecuados

6. ¿Considera necesaria la capacitación del personal de la Federación Deportiva de la Provincia de Santa?

Muy necesaria
Necesaria
Poco necesaria
Nada necesaria

7. ¿Le parece adecuada la estructura organizacional de la Federación Deportiva de la Provincia de Santa?

Muy adecuada
Adecuada
Poco adecuada
Nada adecuada

8. ¿Cree usted que se cumplen a cabalidad con las funciones asignadas al personal de la Federación Deportiva de la Provincia de Santa?

Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

Gracias por su colaboración.



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

OBJETIVO: Efectuar un estudio de campo por medio de la recopilación de información, con el fin de diseñar técnicas relevantes que permitan mejorar los niveles administrativos de la Federación Deportiva Provincial Santa Elena.

**ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA FEDERACIÓN
DEPORTIVA PROVINCIAL DE SANTA ELENA.**

1. ¿Considera usted que las funciones que cada directivo ejerce son cumplidas a cabalidad?

- Siempre
A veces
Rara vez
Nunca

2. ¿Existe una buena organización de los eventos que se realizan en la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena?

- Siempre
A veces
Rara vez
Nunca

3. ¿Se establecen en la Federación deportiva planes y proyectos para mejorar sus niveles administrativos?

- Siempre
A veces
Rara vez
Nunca

4. ¿La institución cuenta con cronogramas de trabajo para el cumplimiento de sus labores?

Siempre
A veces
Rara vez
Nunca

5. ¿La Entidad deportiva le brinda capacitación para desempeñar su trabajo?

Siempre
A veces
Rara vez
Nunca

6. ¿Estaría usted de acuerdo que se implemente en la Federación Deportiva de la Provincia de Santa, un modelo de gestión por resultados?

Muy de acuerdo
De acuerdo
Poco de acuerdo
En desacuerdo

Gracias por su colaboración.



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

OBJETIVO: Efectuar un estudio de campo por medio de la recopilación de información, con el fin de diseñar técnicas relevantes que permitan mejorar los niveles administrativos de la Federación Deportiva Provincial Santa Elena.

ENCUESTA APLICADA A USUARIOS DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE SANTA ELENA.

1. ¿Cómo considera la atención que brinda la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena?

Buena	<input type="checkbox"/>
Muy buena	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>
Muy mala	<input type="checkbox"/>

2. ¿Considera adecuada las normas establecidos para el acceso a los servicios que presta la Federación Deportiva?

Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

3. ¿Considera usted que existe cumplimiento eficaz de las actividades encomendadas al personal de la Federación?

Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cree q la Federación Deportiva requiere de algunos cambios para mejorar su gestión?

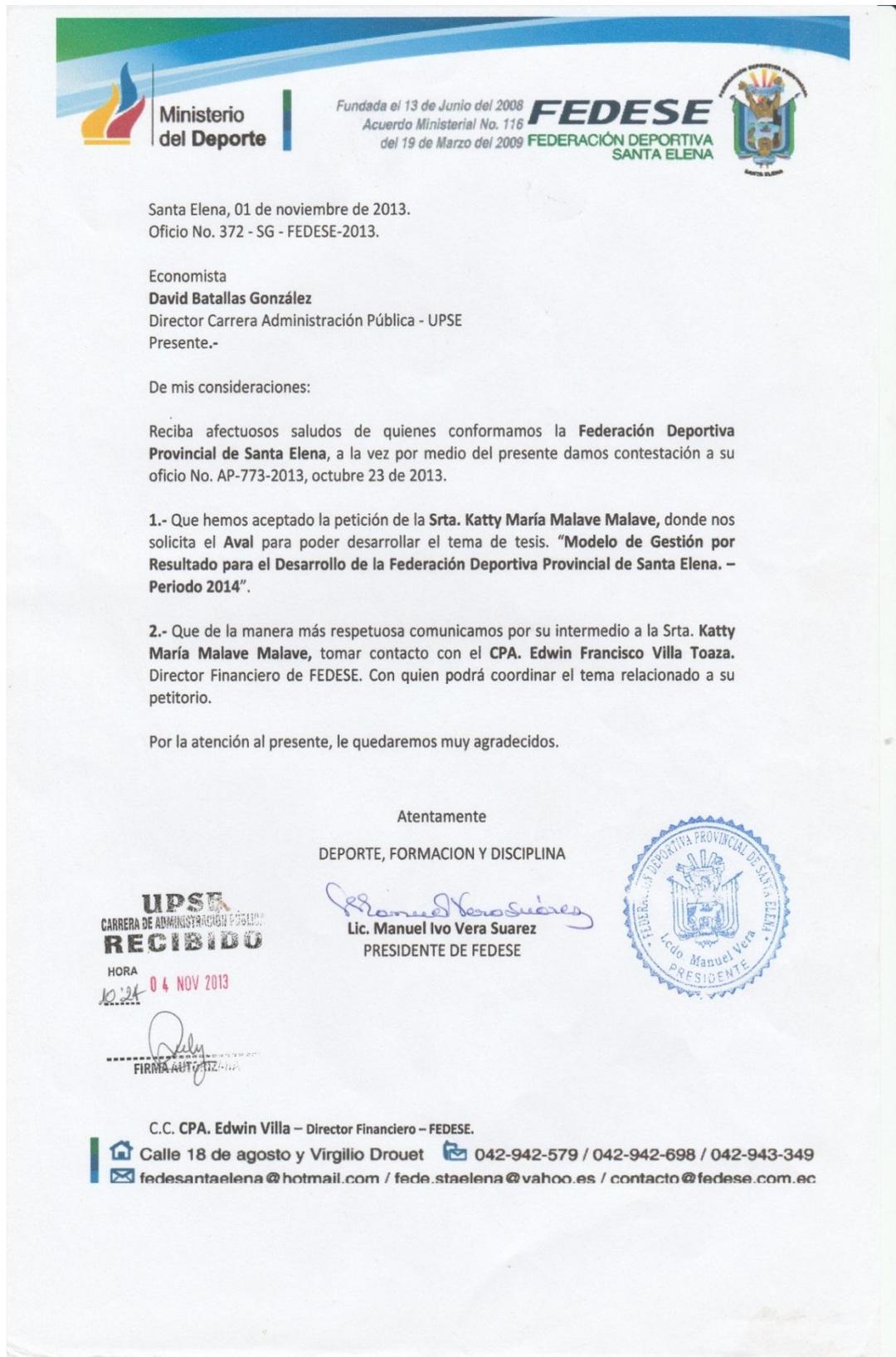
Si
No

5. ¿Señale las alternativas que cree que se deben mejorar en la Federación deportiva?

Administración	<input type="checkbox"/>
Estructura Organizacional	<input type="checkbox"/>
Imagen institucional	<input type="checkbox"/>
Desempeños Laborales	<input type="checkbox"/>

Gracias por su colaboración.

ANEXO N° 3: Carta Aval



Santa Elena, 01 de noviembre de 2013.
Oficio No. 372 - SG - FEDESE-2013.

Economista
David Batallas González
Director Carrera Administración Pública - UPSE
Presente.-

De mis consideraciones:

Reciba afectuosos saludos de quienes conformamos la **Federación Deportiva Provincial de Santa Elena**, a la vez por medio del presente damos contestación a su oficio No. AP-773-2013, octubre 23 de 2013.

1.- Que hemos aceptado la petición de la **Srta. Katty María Malave Malave**, donde nos solicita el **Aval** para poder desarrollar el tema de tesis. **"Modelo de Gestión por Resultado para el Desarrollo de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena. - Periodo 2014"**.

2.- Que de la manera más respetuosa comunicamos por su intermedio a la **Srta. Katty María Malave Malave**, tomar contacto con el **CPA. Edwin Francisco Villa Toaza**. Director Financiero de FEDESE. Con quien podrá coordinar el tema relacionado a su petitorio.

Por la atención al presente, le quedaremos muy agradecidos.

Atentamente

DEPORTE, FORMACION Y DISCIPLINA

Manuel Ivo Vera Suarez
Lic. Manuel Ivo Vera Suarez
PRESIDENTE DE FEDESE



UPSE
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
RECIBIDO

HORA
10:21 04 NOV 2013

Edwin Villa Toaza
FIRMA AUTÓGRAFA

C.C. CPA. Edwin Villa – Director Financiero – FEDESE.

🏠 Calle 18 de agosto y Virgilio Drouet 📞 042-942-579 / 042-942-698 / 042-943-349
✉ fedesantaelena@hotmail.com / fede.staelena@yahoo.es / contacto@fedese.com.ec

ANEXO N° 4: Instalaciones de la Federación Deportiva de Santa Elena.



Fuente: Instancias de la familiarización con el entorno de la institución que se investiga
Realizado por: Katty Malavé Malavé



Fuente: Recopilación de información a la Srta. Monserrate González (Encuesta)
Realizado por: Katty Malavé Malavé



Fuente: Recopilación de información a la Srta. Monserrate Yagual (Encuesta)
Realizado por: Katty Malavé Malavé



Fuente: Recopilación de información a la Srta. Anabelle Alvia González (Entrevista)
Instalaciones de la Federación Deportiva de Santa Elena Depto. Financiero
Realizado por: Katty Malavé Malavé



Fuente: Familiarización con las actividades de la Federación Deportiva de Santa Elena
Realizado por: Katty Malavé Malavé