



UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FEDERACIÓN
DEPORTIVA PROVINCIAL DE SANTA ELENA,
2012 - 2016”**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: RONNY JAVIER ORRALA VERA

TUTOR: LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ

LA LIBERTAD – ECUADOR

2011

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FEDERACIÓN
DEPORTIVA PROVINCIAL DE SANTA ELENA,
2012 - 2016”**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: RONNY JAVIER ORRALA VERA

TUTOR: LCDO EDUARDO PICO GUTIÉRREZ

LA LIBERTAD – ECUADOR

2011

La Libertad, 03 octubre de 2011

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “Plan Estratégico para la Federación Deportiva Provincial Santa Elena FEDESE - Santa Elena 2012 - 2016“, elaborado por el Sr. Ronny Javier Orrala Vera, egresado de la Carrera de Administración de Empresas, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la Apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez

TUTOR

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a Dios y a mi familia, que con su paciencia han permitido que pueda llevar adelante toda la carrera. Para la Institución que supo en todo momento confiar y respetar mis decisiones.

Ronny Orrala Vera

AGRADECIMIENTO

Primero al Señor mi Dios. A mis padres y especial a mi madre Janeth Vera Quimi, por su inquebrantable voluntad de estar a mi lado, por su apoyo y por creer en mí. A mi familia por darme valor para seguir adelante, por esa fe maravillosa que tienen en nuestro Dios. A las autoridades de la FEDESE por brindarme la información necesaria para poder desarrollar algunos aspectos que contiene este trabajo.

A mis compañeros de profesión, quienes dieron lo mejor de sí para avanzar en la carrera.

Ronny Orrala Vera

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón
DECANA DE FACULTAD
C.C. ADMINISTRATIVAS

Econ. Pedro Aquino Caiche
DIRECTOR DE ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez
PROFESOR-TUTOR

Ing. Sofía Lovato Torres
PROFESOR DEL ÁREA

Ab. Milton Zambrano Coronado
SECRETARIO - PROCURADOR

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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FEDERACIÓN DEPORTIVA
PROVINCIAL SANTA ELENA FEDESE - SANTA ELENA
2012 - 2016**

Autor: Ronny Javier Orrala Vera

Tutor: Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, se sustenta en la realización de un Plan Estratégico para la Federación Deportiva Provincial Santa Elena fundamentado en la gestión administrativa, como la capacidad y el proceso de planificación, dirección, liderazgo y control, para el desarrollo organizacional. La orientación teórica y referencial se basa en los elementos que componen el plan estratégico centrada en las necesidades internas y externas de la entidad. Para lograr las estrategias metodológicas se realizó una investigación de campo en los niveles de carácter descriptivo, permitiendo conocer los problemas de la institución, además se hizo uso de la técnica de la entrevista y la encuesta. La importancia del presente trabajo consistió en conocer los problemas de los cuales adolece la institución y a través de aquello se determinó el modelo del plan, con el propósito de mejorar la gestión administrativa. Como características de la propuesta damos a conocer las etapas del Plan Estratégico con sus diferentes momentos, su visión, misión, objetivos, políticas, estrategias, proyectos, plan operativo donde podemos observar las actividades a realizarse; programas de acción donde se involucran a los deportistas, autoridades, entrenadores y la comunidad de nuestra provincia. Además se llegó a la conclusión de que la gestión realizada por los directivos no es la adecuada, por lo que resulta importante la realización del Plan Estratégico para la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	vi
ÍNDICE DE CUADROS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
INDICE DE ANEXOS	xiv
INTRODUCCIÓN	1
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE SANTA ELENA, 2012 – 2015.....	3
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
3. OBJETIVOS	8
4. JUSTIFICACIÓN.....	9
5. HIPÓTESIS.....	12
MARCO TEÓRICO	15
1.1 ANTECEDENTES	15
1.2 FUNDAMENTACION TEÓRICA.....	17
1.2.1 PLAN ESTRATÉGICO	17
1.2.1.1 FUNDAMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	17
1.2.1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	18
1.2.1.3 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA..	19
1.2.1.4 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA..	19
1.2.1.5 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	20
1.2.1.6 DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO	21
1.2.1.7 ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE EL PLAN ESTRATÉGICO?	22
1.2.1.8 ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	23
1.2.1.8.1 FILOSOFÍA.....	24

1.2.1.8.2 MISIÓN	24
1.2.1.8.3 VISIÓN	25
1.2.1.8.4 OBJETIVOS.....	26
1.2.1.8.5 VALORES CORPORATIVOS.....	28
1.2.1.8.6 ANÁLISIS DAFO.....	29
1.2.1.8.7 ESTRATEGIAS	30
1.2.1.8.8 CURSOS Y PLANES DE ACCIÓN	32
1.2.1.8.9 POLÍTICAS.....	34
1.2.1.8.10 PROGRAMAS.....	34
1.2.1.8.11 PROCEDIMIENTOS	35
1.2.1.8.12 PROYECTOS.....	36
1.2.1.8.13 PLANIFICACIÓN OPERATIVA	37
1.2.1.8.14 SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	39
1.2.1.9 MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	40
1.2.1.9.1. MODELO DE KOTLER PHILIP	40
1.2.1.9.2 MODELO GERENCIA ESTRATÉGICA.....	41
1.2.1.9.3 MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE JOSÉ MANUEL BROTONS.....	42
1.2.1.9.4 PROPUESTA DE MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN LOS AUTORES JOSÉ MANUEL BROTONS, QUIZHPE Y KOTLER PHILIP.	43
1.2.2 LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE SANTA ELENA.....	44
1.2.2.1 ¿QUE ES LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA?	44
1.2.2.2 FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL SANTA ELENA ..	44
1.2.2.3 GESTIÓN DEPORTIVA.....	45
1.2.2.4 ELEMENTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN.....	45
1.2.2.5 ELEMENTOS DE LA NUEVA GESTIÓN.....	46
1.2.2.6 PROCESO ADMINISTRATIVO	47
1.2.2.6.1 PLANEAR	47
1.2.2.6.2 ORGANIZAR.....	47
1.2.2.6.3 INTEGRAR.....	48

1.2.2.6.4 DIRIGIR.....	48
1.2.2.6.5 CONTROLAR.....	48
1.2.2.7 LIDERAZGO	49
1.2.2.8 ESTILOS DE LIDERAZGO	50
1.2.2.9 TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA.....	51
1.2.2.10 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN GERENCIAL	52
1.2.2.11 PERFIL DEL ADMINISTRADOR DEPORTIVO	54
1.2.2.12 PERFIL DEL GESTOR DEPORTIVO	54
1.2.2.13 ADMINISTRACIÓN DEL GESTOR DEPORTIVO.....	56
1.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL	57
CAPÍTULO II.....	58
ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS.....	58
2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	58
2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	59
2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	60
2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	62
2.6 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	64
2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	67
2.8 PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	72
CAPÍTULO III	73
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	73
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA	74
3.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA	84
3.3 CONCLUSIONES.....	97
3.4 RECOMENDACIONES.....	98
CAPÍTULO IV	99
4.1 PRESENTACIÓN	99
4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE SANTA ELENA	101
4.2.1 ORGÁNICO FUNCIONAL	102

4.3 FILOSOFÍA	112
4.4 MISIÓN	112
4.5 VISIÓN	112
4.6 OBJETIVOS	112
4.7 PRINCIPIOS Y VALORES QUE ORIENTAN LA GESTIÓN.....	113
4.8 ANÁLISIS SITUACIONAL.....	116
ANÁLISIS DAFO.....	116
4.9 ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES Y CURSOS DE ACCIÓN.	122
4.10 POLÍTICAS	128
4.11 PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS.....	135
4.12 PROYECTOS FEDESE.....	142
4.13 POA FEDESE 2012.....	148
4.14 MONITOREO Y CONTROL	149
4.15 SEGUIMIENTO Y CONTROL	152
4.16 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	154
BIBLIOGRAFÍA	156
ANEXOS	161

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 Operacionalización de la Variable Independiente	13
CUADRO 2 Operacionalización de la Variable Dependiente	14
CUADRO 3 Ligas Deportivas Cantonales y Parroquiales.....	71
CUADRO 4 Distribución del Personal Encuestado	71
CUADRO 5 Importancia de la Planificación Estratégica	74
CUADRO 6 Cumplimiento de la misión y visión.....	75
CUADRO 7 Cumplimiento de Objetivos Institucionales	76
CUADRO 8 Las Áreas Organizacionales en los Planes de Trabajo	77
CUADRO 9 Oportunidades y Amenazas en Proyectos y Programas.....	78
CUADRO 10 Cumplimiento y Evaluación del POA.....	79
CUADRO 11 Importancia de los Valores Corporativos.....	80
CUADRO 12 Políticas Adecuadas para su Desarrollo Organizacional.....	81
CUADRO 13 Eficiencia y Eficacia Parámetros Importantes	82
CUADRO 14 Procedimientos Aplicados en Eventos Deportivos.....	83
CUADRO 15 Plan Estratégico en la FEDESE.....	84
CUADRO 16 Cumplimiento de Misión y Visión de la Institución.....	85
CUADRO 17 Integración de Recursos para Cumplimiento de Objetivos.....	86
CUADRO 18 Conjunto de Acciones para Consecución de Objetivos	87
CUADRO 19 Fortalezas de FEDESE para su Desarrollo Organizacional ...	88
CUADRO 20 Participación de la Junta Directiva en Programas o Planes	89
CUADRO 21 Cursos de Acción Sustentados en Manuales, Normas.....	90
CUADRO 22 Estructura Organizacional acorde a Funciones	91
CUADRO 23 Capacitación al Personal por parte de la Institución.....	92
CUADRO 24 Normas ayudan al Cumplimiento de Tareas con Eficiencia ...	93
CUADRO 25 Estilo de Liderazgo de los Directivos	94
CUADRO 26 Cumplimiento de Eventos Deportivos por la Institución.....	95
CUADRO 27 Disponibilidad de Presupuestos para Disciplinas Deportivas .	96
CUADRO 28 Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos.	117
CUADRO 29 Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos.	119

CUADRO 30 Matriz DAFO.....	121
CUADRO 31 Programa de Reclutamiento de Estudiantes	135
CUADRO 32 Taller de Motivación Al Personal.....	136
CUADRO 33 Curso de Valores Morales	137
CUADRO 34 Programas Deportivos Vacacionales	137
CUADRO 35 Programa Boxeo	138
CUADRO 36 Programa De Levantamiento De Pesas.....	140
CUADRO 37 Construcción de Coliseo Cerrado	143
CUADRO 38 Construcción de un Departamento para el Área Médica...	144
CUADRO 39 Construcción de Ciudad Deportiva.....	145
CUADRO 40 Construcción de Sede Social Liga Salinas	146
CUADRO 41 Construcción de Graderíos y Visera	147
CUADRO 42 Matriz de Seguimiento y Evaluación del POA.....	150
CUADRO 43 Matriz de Control y Evaluación de los Programas.....	150

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Modelo de Kotler Philip	40
GRÁFICO 2 Modelo de Gerencia Estratégica.....	41
GRÁFICO 3 Modelo de Planificación Estratégica Deportiva	42
GRÁFICO 4 Modelo Propuesto para la Planificación Estratégica.....	43
GRÁFICO 5 Importancia de la Planificación Estratégica	74
GRÁFICO 6 Cumplimiento de la Misión y Visión.....	75
GRÁFICO 7 Cumplimiento de Objetivos Institucionales	76
GRÁFICO 8 Las Áreas Organizacionales en Planes de Trabajo	77
GRÁFICO 9 Oportunidades y Amenazas en Proyectos y Programas	78
GRÁFICO 10 Cumplimiento y Evaluación del POA.....	79
GRÁFICO 11 Importancia de los Valores Corporativos	80
GRÁFICO 12 Políticas Adecuadas para su Desarrollo Organizacional.....	81
GRÁFICO 13 Eficiencia y Eficacia Parámetros Importantes.....	82
GRÁFICO 14 Procedimientos Aplicados en Eventos Deportivos	83
GRÁFICO 15 Plan Estratégico en la FEDESE	84
GRÁFICO 16 Cumplimiento de Misión y Visión de la Institución	85
GRÁFICO 17 Integración de Recursos para Cumplimiento de Objetivos	86
GRÁFICO 18 Conjunto de Acciones para Consecución de Objetivos	87
GRÁFICO 19 Fortalezas de FEDESE para su Desarrollo Organizacional ...	88
GRÁFICO 20 Participación de la Junta Directiva en Programas o Planes....	89
GRÁFICO 21 Cursos de Acción Sustentados en Manuales, Normas	90
GRÁFICO 22 Estructura Organizacional Acorde a Funciones.....	91
GRÁFICO 23 Capacitación al Personal por parte de la Institución	92
GRÁFICO 24 Normas Ayudan al Cumplimiento de Tareas con Eficiencia .	93
GRÁFICO 25 Estilo de Liderazgo de los Directivos	94
GRÁFICO 26 Cumplimiento de Eventos Deportivos por la Institución	95
GRÁFICO 27 Disponibilidad de Presupuestos para Disciplinas Deportivas	96
GRÁFICO 28 Estructura Organizacional FEDESE	101

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Cuestionario	161
ANEXO 2 Guía de Entrevista	164
ANEXO 3 POA Organizacional de la FEDESE 2012.....	165
ANEXO 4 Programas Propuestos para el Período 2012.....	182
ANEXO 5 Proyecto de Infraestructura Propuestos para Período 2012	184
ANEXO 6 Personal FEDESE.....	185
ANEXO 7 Cartas Aval.....	186
ANEXO 8 Certificado de Gramatóloga.....	191
ANEXO 9 Imágenes de Planos de los Proyectos de Infraestructura.....	192

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena. Al observar las deficiencias en su gestión por parte de las autoridades se decide que la institución debe involucrarse en un proceso de planificación estratégica, con la finalidad primordial de conocer su situación real mediante el análisis situacional y así conocer los factores que inciden en el desarrollo organizacional de la institución.

La importancia de esta investigación es que permitirá a las autoridades y personal, revisar los paradigmas en lo referente a la visión, misión, objetivos, propósitos, prioridades, estructura y las funciones para liderar ese cambio, transformación y desarrollo de la institución deportiva, en un proceso sinérgico en el que debemos participar todos los integrantes, es imperativo que pensemos, planifiquemos y actuemos estratégicamente. Se espera que el nuevo proceso a realizarse en la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, llegue a la raíz de los problemas a través de la aplicación del plan estratégico, para que mediante el mismo se procure una distribución adecuada de recursos y que los objetivos sean definidos con claridad facilitando la consulta activa y la participación de todos los departamentos; cubiertas estas necesidades se obtendrá una efectiva gestión y sobre todo a que se cumpla todas las expectativas del plan propuesto para la FEDESE. Nuestra investigación constituye en una línea de análisis del aspecto gerencial y administrativo, el mismo que está estructurado en el marco contextual y cuatro capítulos que van a ser mencionados a continuación.

En el marco contextual de la investigación tenemos el problema de investigación su formulación y sistematización, el mismo que nos ha permitido plantear soluciones posibles en bien de la institución; los objetivos que se persiguen en la investigación, es justificar del por qué resulta necesario realizar un trabajo sobre esta temática y la hipótesis con su respectiva operacionalización.

En el primer capítulo tenemos el marco teórico que servirá para fundamentar científicamente la propuesta; se tomó en cuenta las dos variables, plan estratégico con el proceso, análisis Situacional, evaluación y Seguimiento. Esto permitirá a los administradores deportivos identificarse con un modelo de planificación acorde a las necesidades de la institución. La segunda variable es la eficiente gestión administrativa con los Procesos, Planificación, Dirección, Control, Evaluación y Monitoreo, que clarifican las funciones que deben cumplir directivos y personal de la institución y por ultimo su fundamentación legal.

El segundo capítulo comprende las estrategias metodológicas, que se fundamentan en los respectivos diseños, modalidad, métodos tipos y técnicas de recolección de datos como: encuestas, entrevistas aplicadas al directorio y personal; y la muestra que se emplea para determinar la cantidad de encuestas a aplicar.

El tercer capítulo contiene, el procesamiento de datos, el análisis e interpretación de los datos obtenidos, de la población encuestada y entrevistada, de la cual cada análisis está estructurado por la parte esencial de la pregunta, el cuadro de frecuencia, un gráfico y el análisis de resultados.

En el cuarto capítulo está el desarrollo de nuestra propuesta de cambio y que se fundamenta en un modelo acorde a la realidad de la Federación Deportiva Provincial Santa de Elena, el mismo que consta con elementos como estructura organizacional, filosofía, visión, misión, objetivos, principios y valores análisis DAFO, estrategias con sus cursos de acción, políticas, programas con sus respectivos procedimientos, proyectos, planificación operativa, monitoreo y control, seguimiento y control; mediante la implementación de nuestra propuesta pretendemos solucionar los problemas detectados en la investigación.

Por último se encuentra la bibliografía y una serie de anexos como información complementaria, que se utilizó en el desarrollo de la planificación estratégica.

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1. TEMA:

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE SANTA ELENA, 2012 – 2015.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Planteamiento del problema

Las Federaciones Deportivas del Ecuador surgen con su máxima autoridad a partir del año de 1925 en la ciudad de Guayaquil, por convocatoria de la Federación Deportiva del Guayas dando a la creación a la federación deportiva nacional conocida en la actualidad como FEDENADOR, la misma que se instaura como el organismo rector de todas las federaciones ligadas al deporte en el país. De la Federación Deportiva del Ecuador se desprenden otros organismos importantes como son el COE Comité Olímpico del Ecuador, federaciones deportivas provinciales, cantonales, parroquiales entre otros, que están regidos bajo el Ministerio del Deporte del Ecuador y La Ley de Deportes.

Al crearse la provincia de Santa Elena se dio apertura a diferentes entidades públicas que por ley le compete tener como provincia, entre ellas tenemos a la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, institución pública que se dedica a promover y coordinar en forma general la actividad deportiva creada hace tres años un 13 de junio del 2008 bajo los artículos 31 y 32 de la Ley de Cultura Física Deportes y Recreación, sobre los acuerdos ministerial N° 116 por la convocatoria de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador, presidida por el señor Julio Ramírez Mora como máxima autoridad del deporte nacional, ubicada en Santa Elena en las calles 18 agosto y Virgilio Drouet la misma que se ha mantenido con transparencia en los primeros años de gestión.

La Federación Deportiva Provincial Santa Elena desde su creación se ha manejado por planes operativos anuales los mismos que no se han cumplido en su totalidad, en su primer año de gestión solo se llegó a cumplir en un 75%, lo que refleja que ha habido deficiencias administrativas a nivel organizacional.

Los problemas centrales que se ha visto dentro de la institución por la ausencia de un Plan Estratégico en la FDPSE son las siguientes:

- La planeación en ocasiones tiende a limitar la organización a la opción más racional y exenta de riesgos.
- Falta de coordinación e instrucción en las diferentes áreas al personal, en el desarrollo de las actividades organizacionales.
- Carencia de un sistema de capacitación ejecutiva en el que se enfatiza el sentido de participación colaborativa.
- Falta de liderazgo participativo.
- El proceso de planificación existente no ayuda a prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven.
- Falta de un DAFO
- Falta de control en el POA

El plan operativo institucional en las instituciones públicas, ya no permite solucionar los problemas de los organismos públicos, por lo que es necesario buscar nuevas alternativas de planificación acordes a las necesidades que exige este mundo cambiante. Se cree que esa alternativa es la Planificación Estratégica.

Debemos comprender que en las instituciones públicas, la Planificación Estratégica y la Gestión Administrativa se han convertido en un reto, en razón de que autoridades y funcionarios desconocen de esta ciencia, repercutiendo en la solución de los problemas institucionales, como también ejercer la autoridad con eficiencia y eficacia.

En la actualidad, las organizaciones y las instituciones públicas con espíritu trascendente, utilizan la Planificación Estratégica para optimizar recursos, lograr la eficiencia de un proceso de cambio, transformación y desarrollo, la eficacia, la excelencia de resultados y un alto grado de efectividad para hacer frente a instituciones con competencia que se pueda ofertar un servicio de calidad.

La FEDESE carece de Plan Estratégico, su forma de operar es a través de un plan operativo anual que dificulta la gestión de las necesidades básicas como: presupuesto económico por parte del Ministerio del Deporte, capacitación al personal administrativo e instructores deportivos, contratos, adquisición de espacio físico, construcción de una infraestructura básica, capacitación al personal en relaciones humanas, entre otras. Esto ha determinado malestar a nivel administrativo y organizacional entre: autoridades, funcionarios y empleados.

En sí no existe Planificación Estratégica, por lo que la Gestión Administrativa de las autoridades no tiene justificativo de peso para la consecución de las necesidades y que la misma sea una institución de prestigio, con identidad deportiva y cultural como lo indica su eslogan.

Esta problemática no permitirá a la entidad cumplir con sus objetivos planteados y de continuar así podría presentar serios problemas de gestión, lo cual perjudicaría en la transcendencia institucional, lo mismo que se ve ya reflejado en el no cumplimiento total del POA.

Se requiere de un buen procedimiento a las necesidades antes mencionadas, y una vez detectado el problema se considera mejorar la gestión administrativa, mediante la ejecución de un Plan Estratégico para la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, el mismo que demostrará como:

- ✓ Desarrollar un Plan Estratégico de fortalecimiento técnico, administrativo organizativo en función de la organización.
- ✓ Objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos y una guía para la toma de decisiones ejecutivas.
- ✓ Facilitar la consulta activa y la participación de todos los departamentos.
- ✓ Obtener una efectiva gestión orientado a mejorar la administración, que permita orientar a directivos cubrir todas las necesidades en el ámbito interno y externo a nivel general de toda la institución.
- ✓ Mediante el plan a proponerse se cubrirá todas las necesidades de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena permitiendo mejorar la Gestión Administrativa y sobre todo que se cumpla todas las expectativas del plan por parte de la institución.
- ✓ Control, seguimiento del proceso aplicar y evaluación de resultados.

Finalmente para resolver los problemas detectados en el análisis realizado proponemos la elaboración de un Plan Estratégico fundamentado en varios modelos con algunas variaciones, el mismo que será de beneficio para directivos y empleados de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena como también para la comunidad, permitiendo a través del plan mejorar la gestión administrativa de la institución.

Para que todo esto se pueda llevar a cabo deberá existir cooperación por parte de los directivos y los departamentos y que, cada acción se esté controlando para que el plan propuesto se lleve de la mejor manera posible y por ende exista un eficiente desempeño a nivel organizacional.

Formulación del problema.

¿Cómo incidirá el plan estratégico en la gestión administrativa de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena?

Sistematización del problema

¿Cómo influyen los fundamentos teóricos sobre planeación estratégica por parte de los empleados de la FEDESE?

¿Cuáles son los factores del entorno que la institución deportiva FEDESE toma como referencia para un diagnóstico organizacional?

¿De qué modo el Plan Estratégico puede ser una alternativa a los problemas en la toma de decisiones para la gestión administrativa de la FEDESE?

¿Cuáles son las formas de cooperación de los diferentes departamentos de la FEDESE cuando se fijan objetivos, estrategias y metas?

¿Cómo incidirá el plan estratégico en la gestión administrativa de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena?

3. OBJETIVOS

Objetivo general.

Diseñar un Plan Estratégico a través de la aplicación de herramientas administrativas que faciliten el mejoramiento de una efectiva Gestión Administrativa de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.

Objetivos específicos.

- Fundamentar la Planificación Estratégica y su relación con la Gestión Administrativa mediante bases teóricas necesarias permitiéndole a los empleados un claro horizonte del plan en acción.
- Realizar un diagnóstico organizacional mediante herramientas de investigación científica, identificando el tipo de planificación y gestión administrativa aplicado en la Federación Deportiva Provincial Santa Elena.
- Proponer un modelo de Plan Estratégico acorde a las necesidades de la Federación Deportiva Provincial Santa Elena mediante actividades teóricas prácticas y conceptos del investigador como modelo de acción permitiendo el mejoramiento de la Gestión Administrativa de la institución.
- Establecer objetivos, estrategias y políticas, mediante la interacción de todos los departamentos, mejorando la gestión administrativa de la Federación Deportiva Provincial Santa Elena.

4. JUSTIFICACIÓN

Una vez definido el problema y visto la realidad de la FEDESE y en la que se desenvuelven nuestras instituciones públicas, al no poseer los instrumentos adecuados de planificación para alcanzar los fines, propósitos, objetivos y metas; hemos creído importante realizar la presente investigación: PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA FEDESE 2011-2015”. Con el fin de dar alternativas de solución a los problemas de la institución, el mismo que beneficiará autoridades funcionarios y empleados a nivel general. El trabajo de investigación nos ha permitido conocer los problemas por las que atraviesa la FEDESE como:

- Carencia de un plan estratégico.
- Deficiencias a nivel organizacional.
- Escasez de liderazgo participativo.
- Falta de comunicación y participación de los empleados en la toma de decisiones.
- No saber los objetivos centrales de la organización por parte de los empleados.
- La carencia de un análisis DAFO.
- Poco control en el POA.
- Falta de presupuesto.
- Falta de capacitación.

Al no contar la institución deportiva con un Plan Estratégico, se dificulta la Gestión Administrativa, en la consecución de objetivos institucionales como: capacitación al personal para la convivencia social y el trabajo en equipo, esto ayudará al cumplimiento de la visión, misión, fines, propósitos, objetivos y metas de la institución.

Justificación Teórica

Por lo señalado JUSTIFICA, proponer un Plan Estratégico que ayude la Gestión Administrativa, fundamentados en los paradigmas de planificación propuesto por los autores como: **Alcides Aranda, Eugenio Yáñez, Kother Philip y José Manuel Brotons**. La propuesta a aplicar tiene algunas variaciones, modelo que se adecua FEDESE. Esto permitirá dar un mejor servicio a la comunidad deportiva y contar con un modelo de gestión prospectivo con propuestas de cambio, frente a otras entidades públicas. Los entendidos en planificación hacen referencia que la crisis organizacional ha provocado diferentes reacciones por parte de las instituciones, unas han sido visionarias, otras reactivas y algunas desde la negación han perecido en su cometido.

Los paradigmas que ayer significaron pautas de supervivencia, hoy deben ser reemplazados por nuevos paradigmas con una visión de futuro; por lo que toda organización deportiva debe tener un plan estratégico que construya o incremente la capacidad de gestión y administración con un talento humano líder de alta gerencia, esto permitirá un eficiente desempeño a nivel organizacional. La Planificación estratégica les servirá como una herramienta técnica que permita determinar cuál es la situación actual, con sus problemas y oportunidades, para fijar nuevos caminos; que no se circunscribe únicamente a plantear un conjunto de acciones cuya formulación emanan de problemas reales y de la racionalidad técnica, sino, fundamentalmente asumida como un conjunto de acciones posibles y necesarias que propicien el proceso de transformación.

Justificación Metodológica

El proceso de un Plan Estratégico es un camino que debe ser desarrollado de manera correcta; el mismo que mediante su aplicación traerá muchos beneficios para la administración, se deberá elaborar un trabajo donde resalte y se priorice el trabajo en equipo.

De acuerdo a las estrategias metodológicas, la investigación estará enfocado en el diseño transversal, con una modalidad documental en los tipos de investigación, según el propósito básica; de acuerdo al nivel se realizo una investigación descriptiva y, según el lugar se sustento en una investigación de campo con diferentes métodos y técnicas; las que se plantean en esta investigación son la encuesta y entrevista. Las técnicas de recolección de datos serán dirigidas a los directivos y empleados responsables del funcionamiento de la institución, donde se podrá apreciar e identificar los hechos y fenómenos que incurren en el pleno laboral al interior de la FEDESE, obteniendo de esta manera los datos importantes para la elaboración del plan estratégico.

Justificación Práctica

Se realizará un trabajo eficiente y un control eficaz que permita a los que integran la FEDESE tener a su disposición, todos los instrumentos de información pertinentes para una debida aplicación a nivel organizacional. Este trabajo pretende contribuir con las autoridades y empleados de la FEDESE, para que reflexionen sobre la importancia de la Planificación Estratégica y apliquen en la Gestión Administrativa hacia la consecución de las necesidades básicas de la institución. Su aplicación es factible porque permite una correcta toma de decisiones, coincidiendo con los objetivos, metas, principios y políticas de la institución deportiva.

Por tanto es necesario desarrollar un plan estratégico para la FEDESE, el mismo que sirva de herramienta esencial y que permita cubrir todas las necesidades de la gestión administrativa y sus estrategias; que plantee soluciones concretas en la toma de decisiones, ayudar a realizar los cambios organizacionales que permitan ajustarse a las demandas del entorno, con la finalidad de lograr el máximo de eficiencia, eficacia; mejorando de tal manera la gestión administrativa de la institución deportiva.

5. HIPÓTESIS

El diseño de un Plan Estratégico facilitará el mejoramiento de una efectiva gestión administrativa en la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES:

VARIABLE INDEPENDIENTE:

Plan Estratégico

VARIABLE DEPENDIENTE:

Gestión Administrativa de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.

CUADRO 1 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

Variable Independiente	Definición	Dimensiones	Indicadores.	Ítem.	Instrumentos
Plan estratégico	El plan estratégico es un documento que se redacta en función de los objetivos de la organización y en el que se especifican políticas y programas, en los que los responsables de una organización recogen las principales líneas de acción, es decir, la estrategia para que la empresa cumpla cada acción propuesta en un corto y mediano plazo.	Misión	Misión institucional	¿Considera usted importante la planificación estratégica dentro de la FEDESE?	Entrevista
		Objetivos	Objetivos institucionales	¿Cree usted sí que se está cumpliendo la misión y visión dentro de la FEDESE?	Entrevistas
		Valores	Valores corporativos	¿Se está cumpliendo la misión y visión de la institución?	Encuestas
		Políticas	- Normas - Políticas	¿Con que frecuencia cree usted que se cumplen los objetivos institucionales al término de cada periodo en la FEDESE?	Entrevistas
		Programas	Procedimientos	¿Considera usted que es importante la convivencia de valores corporativos para que una institución sea líder?	Entrevistas
		Proyectos	- Planes - Eventos deportivos	¿Las normas impartidas dentro de la FEDESE ayudan a que las tareas distribuidas por cada superior, se cumplan con eficiencia?	Entrevistas
				¿Cree usted que las políticas que se aplica actualmente en la institución son las adecuadas para su desarrollo organizacional?	Encuestas
				¿Según su criterio, en que se sustentan los procedimientos aplicados por la FEDESE para la realización de eventos deportivos?	Encuesta
				¿Se cumplen con éxito los eventos deportivos planificados por la institución?	Encuesta
				¿Según su criterio, cree usted que en la elaboración de los planes de trabajo se toma en consideración las diversas áreas de trabajo de la organización?	Encuesta
		Estrategias	- Cursos de acción - Acciones estratégicas	¿Los cursos de acción que se realizan en la FEDESE se sustentan en sus manuales, normas y políticas?	Encuesta
				¿Cree usted que en los planes, proyectos y programas de trabajo consideraran las oportunidades y amenazas del entorno?	Entrevista

Autor: Ronny Orrala Vera

Fuente: Paredes Garcés Wilson, Como hacer una tesis

CUADRO 2 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

Variable dependiente	Definición	Dimensiones	Indicadores.	Ítem.	Instrumentos
Gestión Administrativa de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena	Es la capacidad y el proceso de planificación, organización, integración, dirección, liderazgo y control, para la construcción, y afirmación y desarrollo de la institución deportiva centrada en las necesidades internas y externas por la innovación permanente.	Planificación	- Plan operativo - Planes de mejoramiento	¿Tiene la FEDESE un plan estratégico que le permita mejorar la gestión administrativa de la institución?	Encuestas
				¿Considera usted que existe cumplimiento y evaluación en el POA organizacional?	Entrevistas
		Organización	- Funciones - Responsabilidades	¿La estructura organizacional de la FEDESE está de acuerdo a las funciones y responsabilidades de cada empleado?	Encuestas
				¿La junta directiva de la FEDESE participa activamente en la elaboración de programas o planes de mejoramiento para la empresa?	Encuestas
		Integración	- Trabajo en equipo - Recursos	¿En la FEDESE están adecuadamente integrados todos los recursos para el cumplimiento de objetivos?	Encuestas
				¿Considera usted que es importante la convivencia de valores corporativos para que una institución sea líder?	Entrevista
		Dirección	- Estilos Liderazgo - Líder	¿Cómo califica el estilo de liderazgo por parte de los directivos de la FEDESE?	Encuesta
				¿Considera usted que la Eficiencia y eficacia son parámetros importantes en la FEDESE para una efectiva gestión administrativa?	Entrevista

Autor: Ronny Orrala Vera
Fuente: Paredes Garcés Wilson, Como hacer una tesis

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES

Las Federaciones Deportivas en el Ecuador en la actualidad se encuentran expuestas a procesos de cambios en diversos aspectos debido a la nueva Ley del Deporte y a las nuevas resoluciones por parte del Ministerio del Deporte. De acuerdo a la disposición legal, la Federación Deportiva Nacional se encarga de coordinar, asesorar y vigilar que sus filiales estén apegadas a sus disposiciones estatutarias. Además tiene la obligación de tramitar ante la Secretaría Nacional de Deporte - Ministerio del Deporte, los presupuestos anuales de cada organismo provincial y a través de su Departamento Técnico Metodológico, asesorar a cada ente para que lleve adelante el Plan Técnico de Trabajo de cada año, en armonía con el que se proyecta desde el organismo cupular del deporte del país.

La aplicación de los planes estratégicos en las entidades deportivas en la actualidad, representa una herramienta clave para el desarrollo organizacional; tal es el caso de la Federación Deportiva del Azuay (FDA) que ha desarrollado un Plan Estratégico Institucional (PEI) para el período 2009-2013. Para esta institución el PEI, es una herramienta que les permitirá conocer sus fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas (FODA), para de este modo tomar acertadas decisiones en el futuro. Incluyente, integral y dinámico, son algunas características del PEI que además tiene una visión, misión y objetivos claros, que involucra primordialmente a la parte técnica.

Una de las instituciones afiliadas a la matriz del deporte como es FEDENADOR es la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, que se creó un 13 de junio del 2008 bajo los artículos 31 y 32 de la Ley de Cultura Física de Deportes y Recreación sobre el acuerdo ministerial N° 116.

La creación de la FEDESE nace por la convocatoria de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador, presidida por el señor Julio Ramírez Mora como máxima autoridad del deporte nacional. En la asamblea desarrollada en el Municipio de Santa Elena se procedió a leer las listas para establecer el primer directorio de la federación, en donde solo se presentó la única lista presidida por el Sr. Justo Panchana; quedando establecido de la siguiente manera: Presidente. Sr. Justo Panchana, Vicepresidente Sr. Juan Roca Ramírez; Primer vocal, Sr. Xavier Rodríguez Meléndez; Segundo vocal Sr. Máximo Moreira Villalva; Tercer vocal Sr. Valentín Soria. De esta manera queda conformado el nuevo directorio de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena para ocupar los diferentes cargos en la institución deportiva, entidad que se crea con carácter histórico y que surge con el fin de planificar, fomentar, controlar y coordinar las actividades de las Ligas Deportivas Cantonales y Parroquiales de nuestra provincia.

En los primeros años de gestión desde su creación la Federación ha tratado de trascender, pero se ha visto enmarcado en un sin número de dificultades ya sea por falta de presupuesto, poca implementación y herramientas deportivas para sus disciplinas, ausencia de capacitación, liderazgo y gestión deficiente por parte de sus directivos y falta de control en el POA. No existe Planificación Estratégica en la entidad, por lo que la Gestión Administrativa realizada por las autoridades de la FEDESE no tiene justificativo de peso para la consecución de las necesidades de la institución. Sin embargo las autoridades no han hecho las gestiones necesarias para cubrir estas dificultades que representan un vacío; donde el líder debería integrar a todos los actores deportivos para el trabajo en equipo y trata de cubrir las necesidades de la entidad. Bajo estas consideraciones y con la finalidad de lograr una mayor eficiencia y eficacia en la planificación y ejecución de las actividades, se plantea la realización de un Plan Estratégico para la FEDESE, que corrobore, ayude y mejore la gestión de las diferentes actividades; estrategias, programas y proyectos planificados y desarrollados por los directivos. Su realización se caracterizará por la flexibilidad y objetividad, involucrando y comprometiendo a toda la comunidad deportiva.

1.2 FUNDAMENTACION TEÓRICA

1.2.1 PLAN ESTRATÉGICO

1.2.1.1 FUNDAMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Los ideólogos de la planificación y el planeamiento estratégico situacional en sus obras tratan como un cuerpo teórico-metodológico-práctico que se contrapone al planeamiento y tiene como fin último, el cambio en las esferas sociales, políticas y económicas.

El Plan Estratégico supone por un lado, la explicación de la situación desde la perspectiva de los actores y, por el otro, un juego estratégico donde se incluye la diversidad, se apuesta al trabajo colectivo, y se acepta trabajar con objetivos contradictorios desde donde pueda emerger un interés común en la resolución de un problema determinado que afecta, de diferentes formas, a la comunidad en su conjunto. En nuestro caso, lo aplicaremos como el marco para el cambio en la esfera que se contrapone al planeamiento normativo y tiene como fin último el cambio en las esferas sociales, políticas y económicas, en nuestro caso, lo proponemos como el marco para el cambio en el nivel educativo.

Desde nuestra perspectiva entenderemos por planificación estratégica al conjunto de acciones orientadas a prever, en cada momento las diversas alternativas posibles y a seleccionar e implementar aquellas que mejor permitan cubrir la filosofía, misión, visión y objetivos definidos.

La planificación estratégica en una entidad deportiva está asociada a la dirección de la misma y tiene un sentido corporativo. La planificación operacional, la programación detallada de los proyectos a llevar a cabo en una organización, están asociadas, por el contrario, a una efectiva gestión de la entidad.

1.2.1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“La planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro”

La Planificación Estratégica es un proceso a través del cual se desarrollan e implementan planes para alcanzar los propósitos y objetivos trazados por la alta dirección en un ámbito de negocios, mediante la creación de estrategias financieras, de recursos humanos, de tecnologías de la información y de marketing, entre otras.

La Planificación Estratégica es un proceso gerencial continuo de evaluación y formulación de la misión del equipo de salud; identificación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (análisis DAFO): formulación de objetivos estratégicos: establecimiento de metas y formulación de programas y proyectos, para el logro de la misión definida, con el propósito de dar respuesta a las necesidades de prevención y atención de la población. La planificación estratégica basa la sobrevivencia institucional, en la capacidad de adaptación de ésta a su entorno; plantea objetivos en función de él, y asume la incertidumbre como un piso concreto de planificación.

Los planificadores estratégicos deben tener una visión de escenario y una buena capacidad relacional para poder concatenar adecuadamente los eventos importantes.

Podremos decir que es el proceso mediante el cual una institución o una organización se anticipa y decide sobre su direccionamiento hacia el futuro a partir del análisis situacional del entorno; con la participación de todos los actores tanto internos como externos que tienen intereses comunes sobre el destino de una institución deportiva, comercial o de servicios. Para su ejecución necesitaríamos de 3 a 5 años.

1.2.1.3 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización, estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio. La planeación estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales y da respuesta a preguntas como:

¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?

¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?

Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente por ejemplo al afrontar tales decisiones se preguntará:

¿Qué opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?

Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación; ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.

Entonces podríamos decir que es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente, ya que ella desde el punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización.

1.2.1.4 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

1.2.1.5 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Democracia.- La planificación es democrática y participativa por fomentar la colaboración de todos en la formulación, ejecución y evaluación de un plan.

Integral.- La planificación es íntegra al cubrir la totalidad de funciones de gerencia, investigación, extensión y gestión, sumando los esfuerzos para lograr un todo armónico, es decir un confortable ambiente organizacional en una entidad pública o privada.

Flexible.- La planificación requiere incorporar en el proceso de formulación y ejecución, ciertas alternativas y estrategias de cambio. Requiere de una revisión constante.

Operativa.- Procura la cristalización de acciones concretas y específicas en los planes, programas y proyectos que se plantean para el desarrollo institucional.

Sistémica.- Es fundamental considerar a la organización como un todo, que analice sus componentes: entradas, procesos, y productos, con el fin de lograr mayor calidad en su función.

Prospectiva.- Determina en forma creativa y dinámica el futuro deseado de la institución susceptible, no solo de ser diseñado sino también construido.

Evaluativo.- La planificación incorpora en su proceso a la evaluación, mediante acciones de seguimiento y retroalimentación.

Líder.- Estar liderada, orientada y dirigida por un grupo humano técnicamente preparado para llevar a cabo la planificación.

1.2.1.6 DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa u organización.

Como bien afirma Thompson y Strickland (2005), un plan estratégico debe estar diseñado a las necesidades y objetivos de cada organización, de allí que se define como “el plan de la administración conduciendo sus operaciones, atrayendo y satisfaciendo a los clientes, compitiendo con éxito y mejorando objetivos organizacionales. Pág. 4

El plan estratégico debe revisar todas las áreas de la empresa. Debe someterlas a examen y determinar la estrategia a seguir en lo que concierne a las variables que, como empresa deben controlar, así como predecir la evolución de las variables externas que afectan inevitablemente a la evolución de la empresa u organización. Un plan estratégico es siempre útil para definir:

- ¿Cuál es el momento presente que vive la empresa y como ha llegado hasta aquí?
- ¿Cuál es el objetivo que nos hemos marcado como empresa, a donde queremos llegar?

Al hablar de plan estratégico, nos estamos refiriendo al plan maestro, en el que la alta dirección recoge las estrategias corporativas que ha adoptado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los próximos años (5 años horizonte habitual de un plan estratégica), para lograr que una empresa sea competitiva y que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders).

1.2.1.7 ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE EL PLAN ESTRATÉGICO?

El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...), definen cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.

El plan estratégico es cuantitativo: establece las cifras que debe alcanzar la compañía; en el manifiesto: describe el modo de conseguir las, perfilando la estrategia a seguir, y temporal: indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras.

Un plan estratégico es un conjunto de acciones programadas para conseguir un objetivo a plazo fijo. Dichas acciones llamadas estratégicas tienen que ser flexibles, que si el entorno en que se están aplicando cambia, dichas acciones también pueden ser cambiadas.

La planificación estratégica sirve fundamentalmente para crear futuro a partir del presente, es decir tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era, de lo que se deduce que el plan estratégico hace que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito del futuro. La finalidad por tanto de un proceso de efectiva planificación estratégica es la de ayudar a la dirección a fijar objetivos óptimos a largo plazo, maximizar el tiempo útil de alta dirección y, su percepción y apreciación de previsiones y tendencias importantes, estimulando y motivando a todos los niveles de la empresa.

El plan estratégico nos permite hacer un seguimiento detallado sobre la marcha de una institución deportiva o una organización, y definir así las condiciones necesarias para su buen funcionamiento a largo plazo. Estos pueden ser: mejorar la gestión deportiva, mejorar su calidad, aumento de disciplinas, innovar el proceso de formación deportiva, nuevas instalaciones; de estos mencionados puntos podemos definir los objetivos.

1.2.1.8 ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para desarrollar una planificación estratégica deportiva es imprescindible contar con un conjunto de elementos constituidos e información de base de fuentes primarias y secundarias. Tales ingredientes sustanciales son:

- Filosofía
- Misión
- Visión

- Valores corporativos
- Objetivos
- Análisis DAFO
- Estrategias
- Cursos de acción
- Políticas
- Programas
- Procedimientos
- Proyectos
- Seguimiento y control

1.2.1.8.1 FILOSOFÍA

La filosofía define el propósito general de la empresa y explica la razón de su existencia, de modo que todos los componentes sepan cuál es su labor dentro de la empresa y puedan dirigir mejor sus esfuerzos.

La definición de una buena estrategia y sus objetivos hace que los empleados se comprometan desde el lado más intelectual, mientras que la filosofía establece un compromiso de tipo emocional. La elaboración de la filosofía empresarial no se trata de un simple ejercicio. Es necesaria para crear los valores fundamentales de la empresa, es decir, su cultura. Por ello, entraña un sistema de control social que resulta básico en situaciones que cambian con rapidez.

1.2.1.8.2 MISIÓN

La pregunta sobre **¿Cuál es el negocio?** o **¿En qué negocio estamos?**, son las preguntas más frecuentes en la misión. La misión de una organización es una declaración relativamente duradera del propósito de una organización, que la diferencia de otras empresas similares.

Es en sí, una declaración de la razón de ser. La misión implica por lo tanto, el identificar las necesidades existentes en la sociedad y prever su posible evolución (de las necesidades). De que se identifiquen y anticipen a las necesidades dependen la misma evolución de la organización y su sentido de responsabilidad social y ética. Para Sallenave (2004), la definición de la misión delimita el campo de actividades posibles, con el fin de concretar los recursos de la empresa en un dominio general o dirigirlos hacia un objetivo permanente. Pág. 106

De alguna manera, se puede decir que la misión, sintetiza las motivaciones ideales que impulsan a trabajar en una compañía y se constituye en el alma de una organización. Para nosotros la misión es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización, respondiendo a su vez a la pregunta ¿Por qué existimos?, constituyendo así en el objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas que se establezcan.

1.2.1.8.3 VISIÓN

La visión empresarial contiene el sueño más ambicioso de la empresa; proporciona una visión compartida de deseo y una situación futura factible, así como el camino necesario para llegar hasta allí. Indica lo que la empresa quiere conseguir, lo que es esencial para su éxito y que factores críticos de éxito, la hacen única. Los estándares, valores y principios también forman parte de la visión empresarial. La visión en opuesta a la misión, está vinculada a un concepto de tiempo. Una visión bien formulada guía la ambición y creatividad personal, establece un clima fértil para cambios drásticos, refuerza la creencia de la empresa en el futuro, por lo tanto, libera energía en las personas.

Los líderes de las organizaciones deben decidir en primer lugar, cuál es su propia visión de la organización para tal efecto deben formularse tres preguntas importantes:

- ¿Por qué estamos en el negocio?
- ¿Qué queremos lograr?
- ¿Cómo lo haremos?

La experiencia de algunos consultores nos indica, que el proceso toma generalmente de unos dos días en ambientes confortables y lejos de interrupciones y de los recordatorios visuales de los trabajos por hacer. La visión dependerá mucho de los valores y preferencias individuales de lo que deberá ser la empresa y como deberá funcionar. El futuro deseado refleja los ideales de la gente, sus fantasías o sueños que le gustaría termine la empresa. En consecuencia los líderes deben crear condiciones especiales donde describir un futuro deseado, por ejemplo: talleres fuera de la compañía o ejercicios que estimulen el pensamiento creativo.

1.2.1.8.4 OBJETIVOS

Un objetivo es un fin más concreto, más preciso, cuantificado o para un período de tiempo determinado a priori. Los objetivos dentro del plan estratégico se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión. Es decir, ayudan a proporcionar dirección y como la organización puede cumplir o trasladar hacia los objetivos más altos de jerarquía de metas, la visión, y la misión.

Establecer objetivos requiere un criterio para medir el cumplimiento de los objetivos. Si un objetivo pierde especificidad o mesurabilidad, no es útil, simplemente porque no hay manera de determinar si está ayudando a la organización a avanzar hacia la misión y visión organizativa, por tanto son una obligación para una empresa y esencial para su existencia.

TIPOS DE OBJETIVOS

Los objetivos pueden ser generales o específicos, según su amplitud.

OBJETIVOS GENERALES

Es un enunciado proposicional cualitativo, integral y Terminal, y que, a su vez, entraña objetivos específicos. A los planes, como máximo nivel de propósito, le corresponde un objetivo general.

El objetivo general tiene como atributos, el ser:

- **Cualitativo.**- También en él, lo esencial es la calidad. Pero, ya no es un valor, ni es permanente.
- **Integral.**- Ya que, cuando menos, integra a dos objetivos específicos.
- **Terminal.**- Al cumplirse su plazo, se acaba. No es permanente.

Los objetivos generales describen el propósito general que tiene el investigador. Se redactan con verbos a veces ambiguos, que se van concretando a través de la ejecución de los objetivos específicos. La formulación de estos debe efectuarse sobre todo teniendo en cuenta, que ese es el propósito que la organización pretende alcanzar en un plazo determinado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Son enunciados proposicionales desagregados, desentrañados de un objetivo general, que sin excederlo, lo especifican. Los objetivos específicos tienen como atributos, ser:

- **Cualitativos.**- Constituyen el último o menor nivel de propósito en lo esencial, es la calidad. Los objetivos específicos son cualitativos, el hecho de que, para precisarlos aún más, corresponda identificarlos, no lo hace cuantitativos. Al cuantificar los objetivos específicos o parte de ellos, los convertimos en metas; dejando de ser objetivos específicos.

- **Conductuales.-** Se centran en enunciar, lo que les corresponde hacer conductualmente, a los que asumen el propósito como responsabilidad.
- **Específicos.-** Sin exceder lo incluido en el objetivo general de que forman parte; precisan, detallan más finamente o completamente, partes del objetivo general.

Los **objetivos específicos** son los propósitos concretos por los cuales se puede lograr el objetivo general. Es importante tener presente que los objetivos específicos deben ser compatibles con los objetivos generales debido a que se desglosan de estos.

1.2.1.8.5 VALORES CORPORATIVOS

Los valores son los ideales y principios que guían las reflexiones y las actuaciones de uno o grupo de individuos. Se los considera los ejes de la conducta de una empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. Responden a la pregunta **¿En que creemos?**

Los valores dominantes aceptados por la empresa se pueden expresar en términos de rasgos de identidad de la organización. La concreción de estos valores en criterios de actuación, actitudes y comportamientos coherentes en todas las áreas de actividad de la organización, da lugar a una serie de principios que conforman la cultura empresarial.

Los valores predominantes en las sociedades occidentales son la orientación al cliente, la importancia de la honestidad, la integridad a los principios éticos. Los compromisos son la calidad, innovación, la importancia de la protección del medio ambiente etc.

1.2.1.8.6 ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es una herramienta que permite confeccionar un cuadro de análisis de la situación actual de la empresa, permitiendo obtener un diagnóstico preciso, y en función de ello, tomar decisiones para el futuro.

En el DAFO se debe poder separar los siguientes:

- Lo relevante de lo irrelevante
- Lo externo de lo interno
- Lo positivo de lo negativo

Un análisis DAFO es un resumen de la situación global a la que se enfrenta la empresa, y el análisis interno se basa en las fortalezas y debilidades, toda esta información servirá para evaluar los argumentos presentados en un determinado plan. Por consiguiente el análisis DAFO nos permitirá determinar y relacionar las amenazas y oportunidades (externo) con las habilidades y fortalezas (internas).

DEBILIDADES

Las debilidades son los factores internos negativos que influyen en la no consecución de los objetivos previstos. Son limitaciones, defectos o inconsistencias en la empresa, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y una merma en la calidad de la gestión. Son también aspectos internos en los que debemos mejorar para lograr una posición más competitiva.

AMENAZAS

Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno desfavorable para la empresa que pueden afectar negativamente la marcha de la institución.

Según las amenazas y conforme a ellas se deben tomar las medidas necesarias en el momento oportuno. Por consiguiente podemos decir que las amenazas son todas aquellas fuerzas externas de la empresa que pueden tener influencia desfavorable en sus actividades.

FORTALEZAS

Son recursos de tipo interno que posee la empresa en mejores condiciones que su competencia y que hacen tener ventaja sobre los demás; por lo tanto la hace rigurosa en su accionar. Son aquellos aspectos internos en los que somos fuertes y que debemos mantener y mejorar para posicionarnos adecuadamente en el mercado. Entonces las fortalezas son los factores internos considerados positivos los mismos que ayudan a conseguir los objetivos que persigue la empresa.

OPORTUNIDADES

Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno (fuerzas que surgen desde fuera de los límites de una organización pero que afectan sus decisiones y acciones internas, así como sus actividades y desarrollo). Son potencialmente favorables para la institución u organización que queremos estudiar. Entonces podemos concluir que las oportunidades son todas aquellas situaciones externas que tienen un impacto favorable en sus actividades.

1.2.1.8.7 ESTRATEGIAS

Las estrategias las podemos definir en forma amplia o en alguna manera para ciertos autores; los objetivos son parte de la estrategia. Para otros esta solo se refiere a los medios. Esta divergencia no es tal en la práctica puesto que los medios para alcanzar un objetivo constituyen, a su vez, objetivos. Algunos distinguen entre estrategia y táctica, siendo esta última una estrategia de menor jerarquía.

En el campo de la gerencia (dirección) es preferible hablar de niveles de estrategia, para evitar confusiones entre estrategias y tácticas. La estrategia debe ser flexible y está sujeta a modificaciones a medida que cambia la situación y se dispone de nueva información. La estrategia puede ser diseñada con antelación o ser emergente, cuando surge de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa. Una estrategia bien formulada permite alcanzar los esfuerzos, asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas). Son definidos también como cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos.

TIPOS DE ESTRATEGIAS

Estrategia de Crecimiento

Pueden ser desarrolladas mediante crecimiento interno, es decir, recurriendo a la inversión en nuevos equipos productivos, nuevas instalaciones, o acudiendo al crecimiento externo, esto es, la adquisición, fusión u otras alternativas. Están más orientadas a aumentar la participación de las empresas en el mercado o mercados en los que opera, a extender su ámbito de acción a otros mercados y/o a dotar a la empresa de nuevos productos.

Estrategia de Mejoramiento

Las estrategias de mejoramiento se basan de acuerdo a los planes futuros, mediante remedios rápidos y acciones preventivas que mejoren el atractivo conjunto de todos los servicios. Se constituye como una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo.

Estrategia de Cambio

Son la clave del éxito o fracaso del proceso de transformación, una vez que se han reformulado los procesos con el soporte de la mejor tecnología y diseñado una adecuada estructura organizativa. El principal objetivo de la estrategia de cambio es la evaluación y planificación del proceso de cambio para asegurar que, si éste se lleva a cabo, se haga de la forma más eficiente, siguiendo los procedimientos establecidos y asegurando en todo momento la calidad y continuidad del servicio.

1.2.1.8.8 CURSOS Y PLANES DE ACCIÓN

Están formados por el conjunto de las actividades que se deberán ejecutarse para facilitar el logro de las metas (específicas y cuantificadas) establecidas con anterioridad.

Características de los cursos de acción

- Son las actividades más importantes que se tienen que implementar a lo largo del año.
- Tienen un responsable y una fecha de ejecución.
- Son medibles y evaluables
- Tienen que ser totalmente consistentes con la estrategia y con el objetivo planeado.
- Pueden ser de corto o mediano plazo.
- Pueden realizarse una o más veces al año.

¿Cómo elaborar sus planes de acción?

La forma más práctica para estructurar un plan de acción es seguir los siguientes pasos:

Primero: En un papel en blanco suficientemente grande escriba en su parte superior un resumen del objetivo, de la estrategia seleccionada y de las metas que se deben alcanzar.

Segundo: Elabore una lista de todas las actividades posibles que pudiesen ser necesarias, útiles o convenientes, en función de la o las metas.

(Esta lista no deberá tener ningún orden específico: redáctela según le vayan llegando a la mente las ideas sobre las posibles actividades.)

Tercero: Elimine de la lista anterior las actividades que definitivamente decida no realizar. Se aconseja mantener, por el momento, las actividades para las que no se tengan una decisión definitiva.

Cuarto: Establezca las prioridades o precedencias entre las distintas actividades; es decir, indique las que deben realizarse antes que otras, ya que algunas actividades dependen de la realización de algunas previas.

Quinto: Traslade las actividades, en su orden de ejecución, a un cronograma de actividades en el que se indiquen los meses en que deberá ejecutar cada actividad.

Definimos entonces a los planes de acción y cursos de acción como el conjunto de decisiones consideradas como necesarias para la producción coordinada de productos, servicios o prestaciones administrativas y que en determinadas circunstancias, pueden haberse parcialmente establecido de antemano en la planeación.

Así los planes de acción fijan las prioridades tanto para la producción de acciones concretas como para la asignación de los recursos requeridos para las decisiones y acciones administrativas.

1.2.1.8.9 POLÍTICAS

Una política define los fines generales y cualitativos. Son las reglas o guías que expresan los límites de los cuales determinadas acciones deben ocurrir. Definen cuales son las acciones preferibles o aceptables, para el logro de los objetivos.

Según Gelinier, Ibídem (2006) la política de una empresa puede situarse a distintos niveles organizativos y tener un carácter de mayor o menor generalidad de la empresa o de políticas de servicio o funcionales Pág. 51

La Política general de la empresa no se define sobre todos los aspectos de la actividad de la empresa, porque podría producir rigidez y obstaculizar el normal funcionamiento de la misma. Frecuentemente se define sobre los puntos de mayor importancia y sobre aquellos aspectos que requieren alternativas a largo plazo. Sobre aspectos a través de importancia secundaria o sobre los que son posibles reorientaciones rápidas; no es aconsejable definir una política a largo plazo.

1.2.1.8.10 PROGRAMAS

Un programa es un plan para llevar a cabo los objetivos. A saber, es prever y disponer con antelación de los recursos necesarios para lograr los objetivos de tal manera que se concilien los medios que se demanden con los medios que se ofrecen, es decir, con los medios que la empresa tiene o debe tener disponibles.

Para programar una actividad hay que descomponerla en etapas, estas etapas en operaciones señalando los medios y el tiempo necesario para ejecución, además de establecer una jerarquía dentro de los diversos programas. Un programa no debe preverlo todo, hay que programar los aspectos más importantes para poder lograr los objetivos que se hayan propuesto; no debe ser rígido y debe evitar la pérdida de iniciativa de las personas que lo llevan a cabo.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general. La elaboración técnica de un programa debe apegarse al siguiente procedimiento:

- Identificar y determinar las actividades comprendidas.
- Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
- Interrelacionar las actividades, es decir, determinar qué actividad debe realizarse antes de otra, qué actividades se dan simultáneamente, y por último, qué actividades deben efectuarse posteriormente.
- Asignar a cada actividad un responsable, costo, el lugar, fecha y la unidad de tiempo de su duración.

El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia y a su ejecución en cuanto a la fecha de inicio y terminación de cada actividad. La programación, es diseñada y realizada, practicando la consulta a los integrantes del equipo de trabajo designado, acorde a los lineamientos y presupuestos establecidos en la Planificación Operativa (POA).

1.2.1.8.11 PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase de producto, turnos de trabajo, disponibilidad de equipo y material, incentivos, etc.

Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo. No indica la manera de realizarse, pues de eso se encargan los métodos, los mismos que van implícitos en el procedimiento.

Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente relacionados, ya que los primeros determinan el orden cronológico que se debe seguir en una serie de actividades, y los segundos indican cómo efectuar dichas actividades, por tanto, los métodos son parte de los procedimientos.

Los procedimientos aplicados en las entidades deportivas son los administrativos, los mismos que se identifican con la función administrativa, en un sentido más amplio. Quedan comprendidos en este grupo los procedimientos de manejo de documentación, información, proyectos, programas de trabajo, presupuestos, normas de trabajo (actuación), contabilidad, control de producción y asuntos similares; no importa si se ejecutan en la fábrica o en la oficina. Una vez definido los conceptos, entendemos que los procedimientos son funciones encaminadas al análisis de planes de acción colectivos del personal, de los procedimientos y de las formas y equipo con el fin de ayudar a la administración en la simplificación y estandarización de las operaciones.

Según nuestra perspectiva son una serie de funciones y pasos, empleados por la dirección para que su labor o cualquier trabajo sea desempeñado con mayor eficiencia, efectividad y economía.

1.2.1.8.12 PROYECTOS

Proyecto es un conjunto o una secuencia de actividades que desarrolla durante un tiempo un equipo de personas para obtener un resultado. Para entenderlo mejor:

- Es la unidad de inversión menor que se considera en la programación. Por lo general constituye un esquema coherente, desde el punto de vista técnico, cuya ejecución se encomienda a un organismo público o privado y que puede llevarse a cabo con independencia de otros proyectos.

- Conjunto de datos cálculos y dibujos articulados en forma metodológica, que dan los parámetros de cómo ha de ser y cuanto costará una obra o tarea. Esta información se somete a evaluaciones para fundamentar una decisión de aceptación o rechazo.
- Un proyecto es un proceso; es decir, un conjunto de actividades interrelacionadas, en las que se transforman un conjunto de recursos (inputs) en un conjunto de resultados (outputs) que tienen un sentido para alguien (cliente, interno o externo).
- Un proyecto tiene objetivo. Normalmente, el resultado u objetivo es también un proceso, o la transformación de uno que ya existe, sea este el cálculo de la nómina, los resultados de las olimpiadas o la producción de una nueva máquina.
- Tiene una duración, un inicio y un final. La temporalidad es quizá el elemento clave y diferencial de un proyecto frente a otra clase de proceso.
- Es único y diferente. Frente a las operaciones repetitivas, propias de la mayoría de los procesos industriales, cada proyecto es único e irrepetible.
- Es multidisciplinario, involucra recursos y habilidades de diferentes partes de una organización o de varias.
- Tiene recursos limitados y, por lo tanto, una serie de costos, directos e indirectos, y de oportunidad de la organización.

Así podemos decir que un proyecto es un encargo específico, dirigido y que realiza una organización a un grupo interno o externo de personas, que se configura para su ejecución.

1.2.1.8.13 PLANIFICACIÓN OPERATIVA

La planificación operativa es donde se concretan los planes estratégicos y objetivos, a un elevado grado de detalles. Así se establecen las tareas a desarrollar para que cumplan los objetivos y planes a largo plazo.

Según Porter, la planificación operativa supone desarrollar las directrices marcadas en la planificación estratégica. En consecuencia, requeriría mayores cambios y flexibilidad para lograr mejores prácticas en el trabajo. Así mismo implicara una estimación más detallada de los costos, y sobre todo establecer las actuaciones con una regulación más precisa de los tiempos.

La planificación operativa es importante tanto para el directivo como para los subordinados, por tres motivos. En primer lugar, traduce el futuro al presente, al ofrecer un mapa detallado de cómo “llegar de aquí allá” si utilizamos los mapas como metáfora, podemos decir que los planes estratégicos son los mapas nacionales o globales y los planes operativos son los caminantes. Cada uno tiene propósitos específicos y no podemos prescindir de ninguno de ellos, debido a que cada uno de los componentes son importantes en su desarrollo. En segundo lugar se requiere la participación de los empleados para incrementar la comprensión de los objetivos, de su unidad de trabajo (y de la organización). Involucra a los empleados en el proceso de planificación operativa no solo incrementa su nivel de conocimiento y comprensión de estos objetivos, sino que también tiende a reducir la resistencia a los cambios generados por los planes nuevos o modificados.

El tercer motivo para utilizar la planificación operativa es que permite clarificar las prioridades organizativas y de la unidad de trabajo. Como se comprobará, gran parte de la planificación operativa está relacionada con la programación y el establecimiento de los calendarios y puntos de referencia. Antes de realizar el calendario, el directivo tiene que determinar las prioridades de las actividades a realizar.

Por último podemos decir que la planificación operativa o de gestión está orientada al corto plazo e intenta asegurar que la empresa, tanto a nivel global como a nivel de centros de responsabilidad y de procesos, alcance de todos los objetivos marcados lo más eficaz y eficientemente para que estos sean posibles.

1.2.1.8.14 SEGUIMIENTO Y CONTROL

El sistema de seguimiento y control (SSC) tiene como finalidad conocer la marcha, evaluar el nivel de cumplimiento y propiciar la oportuna y suficiente información que permita hacer correctivos al proyecto, sistematizar y capitalizar las experiencias. Se entiende por seguimiento la observación, registro y sistematización de la realización de las actividades y tareas de un proyecto, en términos de los resultados utilizados, metas cumplidas, así como los tiempos y el presupuesto previsto. Por otro lado, el control, hace referencia a la observación de los productos, resultados, efectos o impactos para verificar el cumplimiento de propósitos de tiempo, calidad y presupuesto, con el fin de tomar decisiones encaminadas al cumplimiento de objetivos tanto sociales como económicos, que generan el proyecto en la comunidad beneficiaria.

El SSC se incorpora como un elemento esencial en la gestión de planificación de la empresa social (pública o privada), a través de la cual la gerencia responsable monitorea y valora los planes, programas y proyectos, ajustando las estrategias a los logros intermedios cuando se observen las desviaciones con respecto a los objetivos planteados, o cuando se prevé que el cumplimiento de estos pueden alcanzarse mejor mediante el reajuste de las estrategias. Las anotaciones anteriores señalan del SSC como parte fundamental en los estudios de preinversión y específicamente en el diseño de la evaluación donde se deben prever con suficiente claridad todas las herramientas de seguimiento y monitoreo, la indicación de variables relevantes y desde luego la estructuración de los indicadores correspondientes, las fuentes y los mecanismos de verificación.

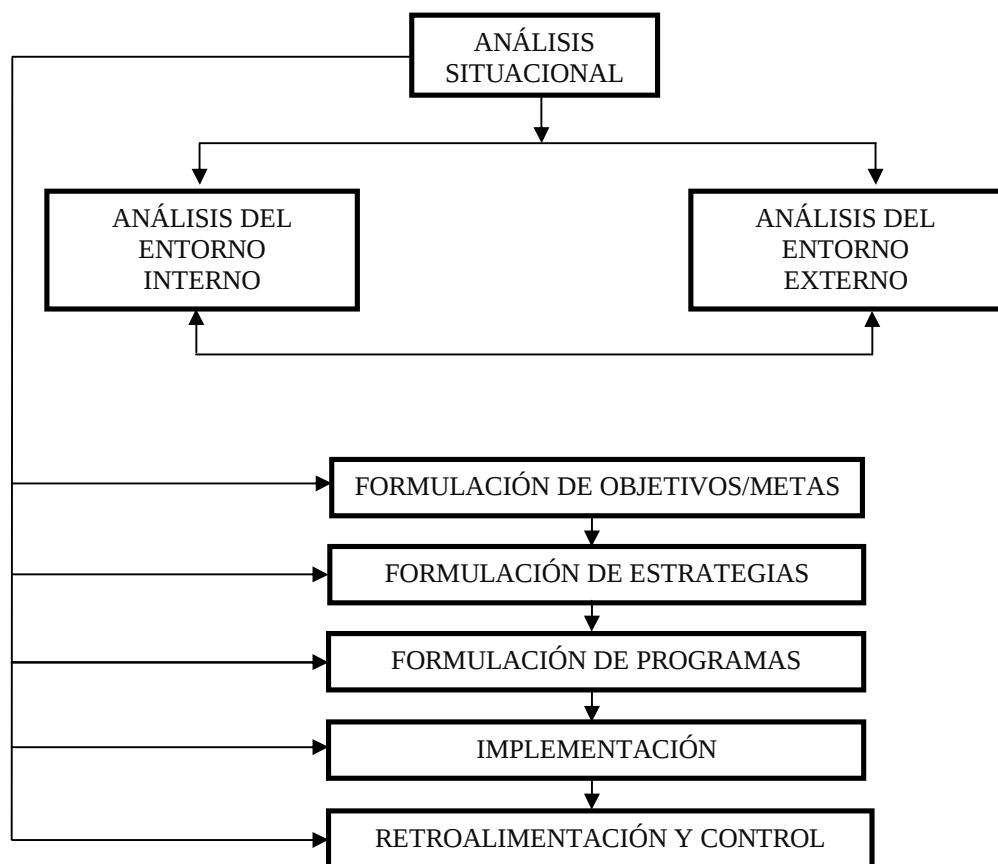
El SSC se constituye en una herramienta dinámica que continuamente se nutre con el intercambio de ideas entre los distintos agentes (instituciones, responsables, beneficiarios) y evolucionan no tanto como un instrumento de control pólítico, sino como un elemento útil para rediseñar estrategias y procesos, y constatar permanente la validez de los mismos.

1.2.1.9 MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Los principales modelos de planificación que se han aplicado en el sector público, como en el privado, giran alrededor de los siguientes:

1.2.1.9.1. MODELO DE KOTLER PHILIP

**GRÁFICO 1
MODELO DE KOTLER PHILIP**

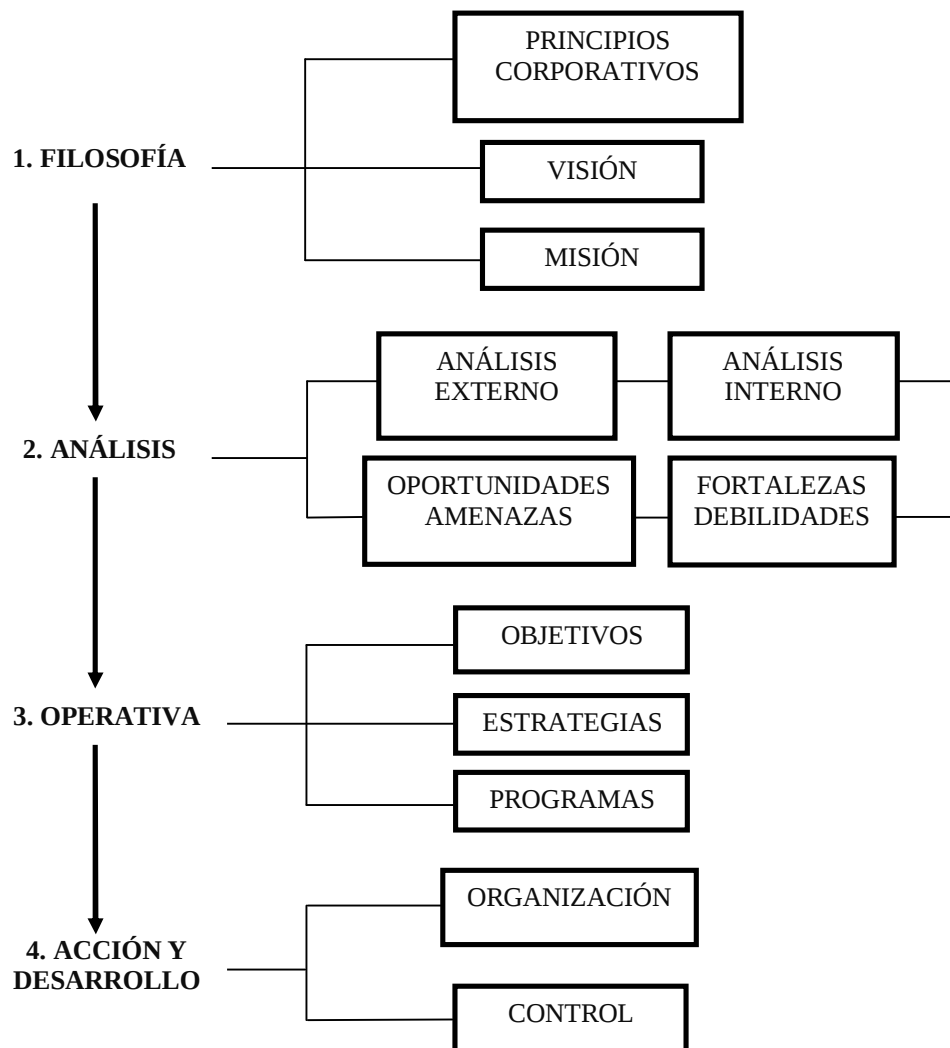


Fuente: KOTLER, Philip, (2003) Dirección de Marketing. Pág. 76
Elaborado por: Ronny Orrala Vera.

Este modelo permite fijar objetivos y estrategias realistas y factibles en base al análisis del entorno en el que se desenvuelve la institución. En base a estos resultados se formula programas y micro-proyectos que permitan resolver la problemática o los fenómenos detectados en una institución de carácter público o privado.

1.2.1.9.2 MODELO GERENCIA ESTRATÉGICA

GRÁFICO 2
MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA

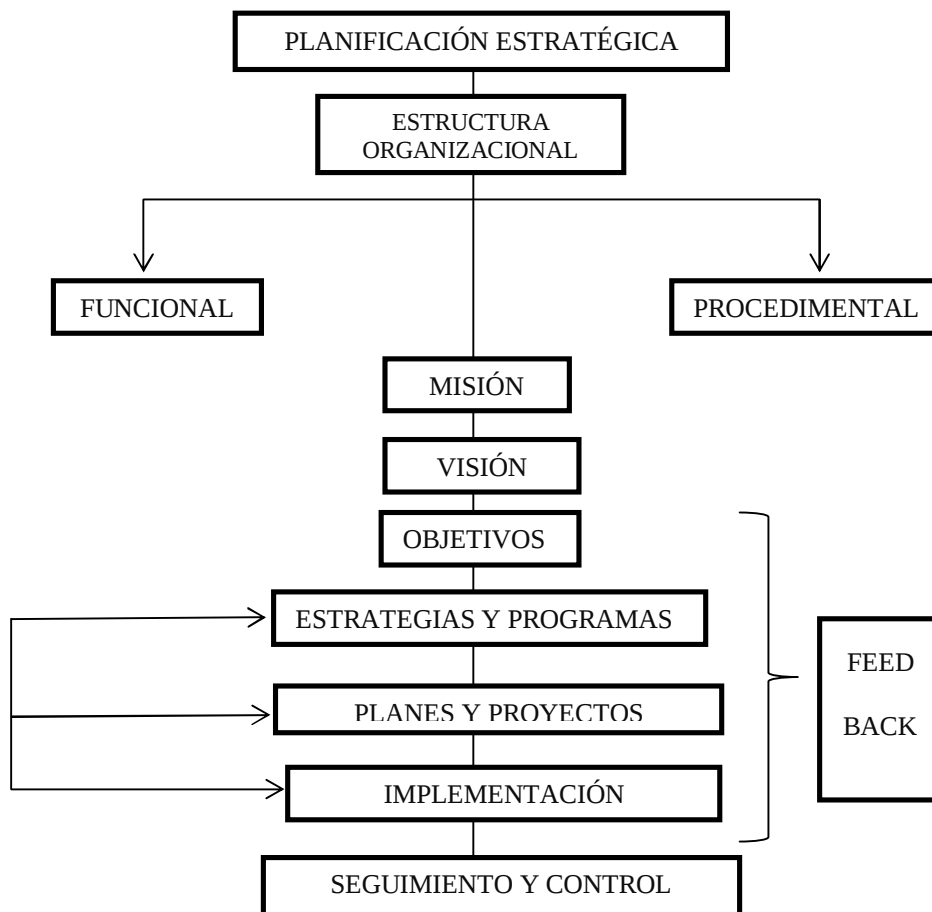


Fuente: QUIZHPE, Víctor H; **Módulo de Planificación Estratégica**, 2006. Pág. 68
Elaborado por: Ronny Orrala Vera.

Este modelo centra su atención alrededor de los conceptos: misión, visión, estrategia, los demás conceptos giran en torno a los mismos, con lo cual se refieren al diagnóstico y conceptos claves para la formulación de los tres primeros, por lo que se les llamará grupo de variables, relacionado con el diagnóstico/formulación de las estrategia. Este modelo formulado, evidencia la ausencia de integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo.

1.2.1.9.3 MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE JOSÉ MANUEL BROTONS.

GRÁFICO 3
MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEPORTIVA



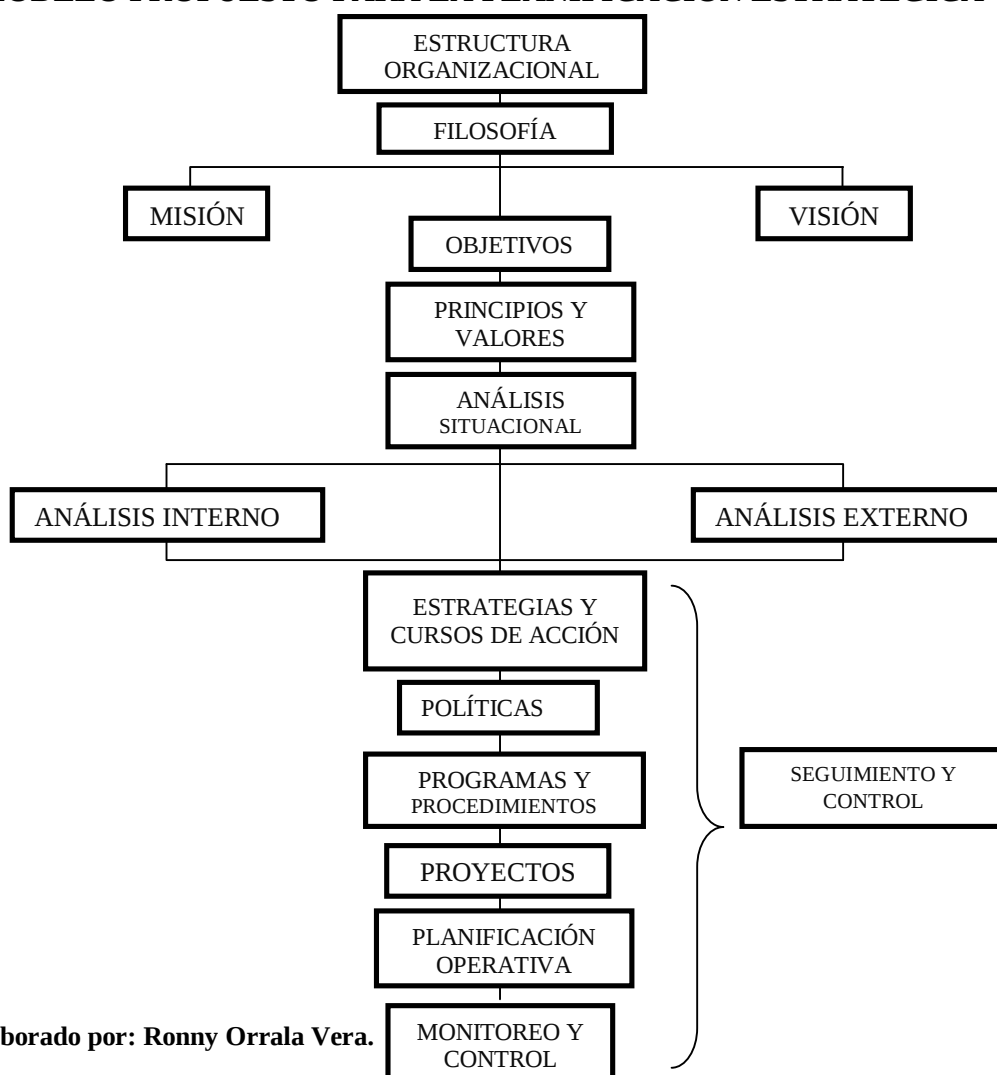
Fuente: Mestre J.A.; Brotons J.M.; Álvaro M. (2006) Pág. 88
Elaborado por: Ronny Orrala Vera.

El modelo integral de gestión para Federaciones Deportivas se fundamenta en cuatro elementos básicos, complementarios que se desarrollan al mismo tiempo de su ejecución. Estos instrumentos se plasman en varios documentos de trabajo que son:

1. Una Planificación Estructural
2. Una Planificación Estratégica Deportiva.
3. Una Planificación Operativa o Ejecutiva
4. Un Sistema de Evaluación y Feed-Back

1.2.1.9.4 PROPUESTA DE MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN LOS AUTORES JOSÉ MANUEL BROTÓNS, QUIZHPE Y KOTLER PHILIP.

GRÁFICO 4
MODELO PROPUESTO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Para la elaboración de la propuesta hemos creído necesario fundamentarnos en varios modelos y con algunas variaciones sustentadas en modelos de planificación estratégica propuesto por los siguientes autores: Quizhpe Víctor, Kotler Philip y José Manuel Brotóns. Esta propuesta vemos que es apropiado para la FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE SANTA ELENA. Su uso activo dará lugar a una correcta implementación de lo planificado, pero su olvido en un cajón de un escritorio, sólo generará resultados inciertos e improvisados.

1.2.2 LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE SANTA ELENA

1.2.2.1 ¿QUE ES LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA?

La gestión administrativa supone la coordinación de los desempeños, planificación y ejecuciones, de varias personas, buscando la rentabilidad y calidad. Es el proceso mediante el cual se asume la responsabilidad de planificación y regulación dentro de una organización, respecto a los recursos, personas, actividades, manifestaciones o instalaciones, a fin de que todos estos sean partícipes a realizar o concretar objetivos determinados.

La gestión se ha definido según (P.P Fernández, 2006) como “el óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles: humanos, económicos y materiales para lograr los objetivos establecidos previamente. Además, apunta que los aspectos más importantes de la gestión son el de planificar, organizar dirigir liderar y evaluar.” Se desprende de esta concepción que no puede existir una buena gestión sin conocer e identificar unos objetivos bien definidos y formulados, por lo que resulta necesario que las políticas, los principios de actuación y su desarrollo teórico, sean utilizados como base para la posterior elaboración de fines, objetivos, planes, hipótesis, estrategias etc. Pág. 15

1.2.2.2 FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL SANTA ELENA

La gestión en la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena está enmarcada en un sin números de actividades plasmadas en su plan operativo anual, en donde se involucra a las disciplinas deportivas como principal actividad. La gestión realizada por los directivos a tal punto resulta ser poco eficiente, debido a que no tienen las herramientas suficientes para realizar con éxito una buena gestión, que les permita a las autoridades poder abarcar todas las acciones propuestas en su planificación anual.

1.2.2.3 GESTIÓN DEPORTIVA

El término, concepto de gestión tiene diferentes consideraciones o apreciaciones. Entendemos que gestión es el conjunto de todo cuanto se ha dicho, es decir el conjunto de la organización deportiva, la planificación de las actividades a desarrollar tanto (deportivas como de otra índole), la puesta en práctica y el control subsiguiente de todo ello enmarcado en el contexto de la existencia de unas necesidades deportivas ciudadanas, reales o potenciales, y la satisfacción de manera más racional posible en cuanto a rendimientos sociales, deportivos y económicos.

Una definición clásica de la gestión del deporte, la proporciona el Comité Olímpico Italiano. Enfoca a la gestión de un centro deportivo, la entiende como “aquel conjunto de actividades y medios necesarios para una correcta utilización de los espacios del deporte, con el objetivo de permitir a los usuarios el desarrollo de sus actividades en las mejores condiciones posibles, adaptando las medidas recomendables con criterios de economía, entendiendo esta última palabra en el sentido más complejo del término. Es decir, empleo racional de los recursos disponibles para obtener los máximos resultados”.

1.2.2.4 ELEMENTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN

Toda institución requiere de una planificación estratégica, de parámetros indicadores en razón de sus necesidades de carácter social, de la rendición de cuentas, de demostrar su gestión, de sus resultados y la del auditor a evaluar la gestión en cuanto a las cinco “E” estas son:

Economía.- Es el costo de educación deportiva en las diferentes disciplinas en relación con otras instituciones, teniendo en cuenta la adecuada calidad de educación.

Eficiencia.- La eficiencia aumenta en la medida que un mayor número de alumnos aprenden utilizando materiales, de allí sale la calidad.

Eficacia.- Es la relación entre los objetivos y metas programados, es decir entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades.

Ecología.- Son las condiciones, operación y prácticas relativas a los requerimientos ambientales, a su vez el impacto en el que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional de un proyecto, programa o actividad.

Ética.- Es la identidad de una institución expresada en la moral y en el comportamiento individual y grupal de los funcionarios de la institución, basada en sus deberes, en su ética, en las leyes, en las normas constitucionales de La Ley del Deporte.

1.2.2.5 ELEMENTOS DE LA NUEVA GESTIÓN

La coordinación en la gestión y ejecución de programas es un elemento indispensable, pero lo es aún más cuando la propuesta del instrumento tiene como base integrar el ámbito social. La gestión por lo tanto, tiene que coordinar las actuaciones de los diferentes actores sociales. Pero además la propuesta incluye otros elementos que son la colaboración pública y privada como forma de financiación y como mecanismos de consenso, además de la participación social.

Por tanto la participación tiene que implicar para la sociedad, y no quedarse en el ejercicio y consulta pública. También esta propuesta incluye por parte de la administración hacia la sociedad, un compromiso de transparencia que, junto con la difusión, se convierte en estrategia para negociar desde otra conceptualización de lo que es la administración, clara y transparente, y la sociedad civil, responsable y organizada.

1.2.2.6 PROCESO ADMINISTRATIVO

El trabajo del gerente o administrador se puede estudiar por lo menos, cinco puntos de vista; el tradicional proceso administrativo y las áreas funcionales, el método para la toma de decisiones y la solución de casos, el modelo de roles gerenciales, el marco funcional de la administración y el sistema de administración estratégica.

Henry Fayol dividió las actividades de una empresa industrial en técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contable y administrativas. Las actividades administrativas eran de cinco tipos: previsión, organización, dirección, coordinación, y control. Esta clasificación de las funciones administrativas se convirtió a lo largo del tiempo en el modelo principal para enseñar el curso introductorio de la administración en las escuelas de negocios. Un gran número de libros de texto se organizaron sobre esta base. Una versión moderna del proceso administrativo indica que un administrador tiene cinco funciones principales, (Mackenzie):

1.2.2.6.1 PLANEAR

Consiste en predeterminar el curso de acción a seguir, prever, fijar objetivos, desarrollar estrategias, programar acciones a realizar, presupuestar los recursos requeridos para llevarlas a cabo, fijar procedimientos de operación, formular políticas permanentes sobre asuntos importantes y recurrentes.

1.2.2.6.2 ORGANIZAR

Consiste en dividir y relacionar el trabajo para alcanzar las metas fijadas: establecer la estructura de la organización, delinear las relaciones o líneas de enlace que faciliten la coordinación de cada puesto.

En la organización de acuerdo a la coordinación de cada puesto, se estarán indicando atribuciones, relaciones, responsabilidades y autoridad, y fijar requerimientos o cualidades requeridas del personal para cada puesto.

1.2.2.6.3 INTEGRAR

Incluye seleccionar personal competente para los puestos de la organización: reclutar y seleccionar personal calificado para cada puesto, orientar al nuevo personal para que se familiarice con el trabajo, adiestrar mediante la instrucción práctica, y desarrollar para mejorar los conocimientos, actitudes y capacidades.

1.2.2.6.4 DIRIGIR

Consiste en propiciar actuaciones de los subordinados, dirigidas hacia el logro de objetivos deseados: delegar autoridad y definir los resultados esperados, motivar al personal para que realice la actividad deseada, coordinar esfuerzos, superar diferencias y conflictos, estimular la creatividad y la innovación facilitando el cambio.

1.2.2.6.5 CONTROLAR

Consiste en garantizar el avance hacia los objetivos deseados, según el plan: determinar sistemas de información que proporcionen los datos críticos que se requieran, desarrollar estándares de actuación que indiquen las situaciones que existirán, medir resultados y el grado de desviación aceptable de metas y normas, tomar medidas correctivas como el reajuste de los planes, asesorar a los colaboradores para que alcancen las metas, y premiar o disciplinar a los colaboradores.

El conjunto de estas funciones, fue la base para elaborar una definición de cada punto que Fayol considera importante en el proceso administrativo.

1.2.2.7 LIDERAZGO

Es obligatorio hacer un paréntesis en todo el proceso de la gestión y dirección para incidir en el tema de liderazgo. Tema de moda (y fuerte incidencia) que por el propio desarrollo de la sociedad, está cada día, obligada y demanda más a sus directivos.

Hoy, en una sociedad tan cambiante y tan influida por la comunicación, la imagen, porque no decirlo por el marketing, hay que profundizar más en los conceptos modernos de gestión y sobre todo en los de aplicación a la dirección.

Dentro de una empresa,

Un líder debe ser capaz de estimular e ilusionar al conjunto de trabajadores para llevar a buen fin la gestión de la empresa.

Fuera de la empresa,

Un líder que también sea capaz de transmitir imagen de esa empresa, cuyo producto es necesario “comprar”. Aparece así la figura del líder como elemento vinculante al gestor y director o a la gestión y dirección.

¿Cómo se reconoce a un líder a nivel empresarial, comúnmente?

- Es la persona capaz de influir sobre otras.
- Es la persona capaz de provocar cambios más efectivos en el desempeño del grupo.
- Es la persona capaz de lograr que otros le sigan.
- Es la persona capaz de influir en las actividades del grupo, para establecer y alcanzar las metas.

A nivel más ortodoxo conviene recordar lo que Peters (2007) indica:

“El liderazgo es muchas cosas. Es hacerse visible cuando las cosas se tuercen e invisible cuando van bien; es formar un equipo leal que hable con una sola voz; es escuchar cuidadosamente gran parte del tiempo, es hablar a menudo de modo alentador y reforzar las palabras con hechos creíbles; es ser duro cuando es necesario y en ocasiones es el puro uso del poder.” Pág. 73

Covey (2006) describe las cualidades determinantes, como las siguientes:

- Confianza en sí mismo.
- Sentido de la misión.
- Aprendizaje continuo
- Vocación de servir
- Irradiación de energía positiva.
- Conocimiento de los demás
- Equilibrio de su vida física, emocional, intelectual y espiritual
- Espíritu de aventura.
- Sinergia.
- Autorrenovación

No se olviden que los líderes no solo nacen, sino que es necesario que se hagan, que se realicen día a día y sobre todo se perfeccionan en esa función. Pág. 75

1.2.2.8 ESTILOS DE LIDERAZGO

Después de haber definido lo que es un líder y su posible influencia en el personal a su cargo, surge de qué manera ejercer ese liderazgo. En definitiva que estilo es el que va imperar en su modelo de gestión. De esta consideración y sobre todo de esta actitud dependerá casi su totalidad de los resultados. Por lo menos de la respuesta directa o indirecta de sus subordinados. Dentro de los diferentes estilos existentes, en el presente trabajo se ha considerado al:

Liderazgo participativo

Es aquel que consulta pero no delega su derecho a tomar decisiones finales. Aunque estable metas específicas a su subordinados, consulta sus ideas y opiniones en relación a distintas decisiones. Un buen líder participativo es aquel que escucha y analiza seriamente las aportaciones del grupo, intentado aceptar sus contribuciones. El líder participativo apoya a sus colaboradores y no asume una postura autocrática, no obstante, sigue ejerciendo la autoridad última en los asuntos de importancia.

En suma, impulsa a sus colaboradores a asumir responsabilidades como forma de guiar sus propios esfuerzos. Recordemos el talante “persuasivo” de algunos modelos de liderazgo participativo que en líneas generales consiste en pedir a los colaboradores que establezcan sus propios objetivos, si coinciden con los que previamente tiene establecidos los aceptará, de forma que los subordinados creerán que han sido ellos los artífices de las metas y lucharán con más ahínco por conseguirlas.

1.2.2.9 TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA

La toma de decisiones es una de las características principales en la gestión (económica o no) de una empresa. La toma de decisiones es un conjunto de acciones en un momento concreto, como resultado de aplicar reglas y políticas a las condiciones particulares existentes.

Los sistemas de decisión se sustentan en los siguientes aspectos:

- Mediante estimaciones y predicciones
- Mediante observaciones y resultados experimentales
- Mediante el conocimiento de las relaciones previas

Las situaciones de decisión dependen del grado de conocimiento sobre los distintos estados, surgen situaciones de decisión según:

- **Certeza**

El estado de naturaleza que se presenta es único. Conocemos cual el estado que se va a presentar.

- **Riesgo**

El que decide se enfrenta a condiciones de riesgo cuando conoce la verosimilitud, pero de una manera relativa.

- **Incertidumbre**

El horizonte es incierto, no se conocen las probabilidades o no hay capacidad de estimar la que pueda producir uno de los estados de la naturaleza.

1.2.2.10 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN GERENCIAL

No se puede mejorar lo que no se puede medir y por eso es especialmente importante desarrollar sistemas de medición continua, que permitan evaluar la gestión de sus funcionarios y el desempeño de su empresa, de preferencia por unidad de negocio. La base de la administración moderna es la delegación en los colaboradores para instigar en ellos capacidad de auto medición, pues no existe autonomía sin capacidad de autocontrol. Para poder medir la gestión gerencial, entendida como el conjunto de actividades, aptitudes y actitudes del gerente para analizar sus funciones y lograr resultados, se ha estado probando en la práctica una serie de modelos en distintas composiciones de variables y se ha encontrado que para las condiciones actuales de las empresas, lo descrito a continuación es útil y fácil de aplicar. El siguiente modelo de evaluación de la gestión se divide en los siguientes componentes:

1. Desempeño

En esta se cubren áreas de trabajo como:

- Recursos unidades, rentabilidad
- Cobranza, desarrollo humano, rutas
- Clientes, imagen, seguridad, posicionamiento.

2. Conducta

Es la combinación positiva de actitud y comportamiento derivados de los valores de la empresa. La actitud refleja la postura, emociones y sentimientos y se relaciona con el servicio, la atención, la empatía. El comportamiento se refiere a las acciones medibles que se llevan a cabo, tales como las entregas oportunas, el cumplimiento de compromisos, el trabajo en equipo.

3. Competencia

Basada en la adquisición y mejora continua del conocimiento por la organización y los individuos, con un enfoque de auto aprendizaje, aplicación práctica y la búsqueda de innovación y desarrollo propio de conocimiento tanto empírico como estructurado, de acuerdo a una base teórica adecuada como marco de referencia para entender las relaciones de causa y efecto. Donde de acuerdo al trabajo a realizar se caracteriza dentro de la siguiente clasificación:

Conocimiento procedimental y metodológico

- ✓ Administración de costos
- ✓ Análisis de la rentabilidad
- ✓ Administración personal
- ✓ Procedimientos administrativos
- ✓ Métodos operativos

A partir de estos conceptos generales se ha diseñado este modelo de evaluación de la gestión el mismo que proporcionara una guía tanto para el evaluado como para el evaluador de lo que la empresa busca en cada gerente y director tanto operativo como corporativo.

1.2.2.11 PERFIL DEL ADMINISTRADOR DEPORTIVO

Una organización deportiva necesita liderazgo, al igual que una comunidad una sociedad o una empresa necesitan a alguien que se encargue de la administración diaria, resuelva las discrepancias y escoja entre las opciones disponibles.

Esta persona asumirá la responsabilidad global y por lo tanto, debe recibir la autoridad y los poderes necesarios para cumplir su función, de acuerdo con las expectativas del grupo y enfocar esfuerzos en los objetivos de la organización. El liderazgo exige la habilidad de influir en otros y la capacidad de asumir un cargo de responsabilidad. Esto está interrelacionado con todas las funciones gerenciales.

Los gerentes tienen que dirigir a otras personas para llevar a cabo los programas, asegurarse de cada departamento esté organizado eficazmente y opere de forma efectiva, motivar a los empleados, tomar decisiones y administrar por objetivos.

1.2.2.12 PERFIL DEL GESTOR DEPORTIVO

Según Celma (2005) nos indica que un líder proyecta un perfil carismático, siempre parece estar solo, demuestra seguridad en sí mismo indefectiblemente sus responsabilidades. Pág. 48

Las cualidades físicas, como por ejemplo el encanto, la atracción y la buena apariencia, pueden ayudar en los inicios de una carrera. Sin embargo estas cualidades no son necesarias para un líder.

Es importante recalcar que un líder no es un mero conductor de masas o de grupos, sino alguien que habla con claridad y precisión. Esta realidad, y su futuro, hacen que las técnicas de gestión empresarial aparezcan como esenciales en los servicios municipales, en las que el “rol” del gestor deportivos adquiere cada vez más una mayor dimensión e importancia. Celma (2005) defiende que el actual director o gestor deportivo debe saber y tener la capacidad. Pág. 50

- Conjugación políticas y leyes
- Marcar la misión de la entidad
- Poseer el conocimiento sobre la administración
- Definir las pautas de atención al usuario
- Establecer las técnicas de explotación de los recursos económicos y financieros.
- Desarrollar presupuestos.
- Elaborar políticas de los recursos humanos.
- Aplicar las técnicas de marketing, imagen y comunicación.
- Elaborar políticas de gestión de calidad, mantenimiento, de relaciones públicas, etc.

A partir de la definición de estos nuevos roles se considera que el gestor deportivo debe estar presente en los procesos cruciales de la planificación general, no exclusivamente en lo correspondiente a las instalaciones deportivas, por lo que también es importante que participe y asesore en la actuación urbanística de espacios no convencionales para, de este modo, conseguir asegurar las vertientes funcionales y de optimización de las nuevas instalaciones o zonas, además poder llevar a cabo una planificación lo más racional a las necesidades locales.

En conclusión podríamos manifestar que los gestores deportivos son quienes deben poner su empeño en adaptar las diferentes ofertas a las necesidades y demandas de los propios clientes.

1.2.2.13 ADMINISTRACIÓN DEL GESTOR DEPORTIVO

El gestor o administrador deportivo tiende a ser del todo, polivalente, es decir estar suficientemente capacitado para dirigir un club o federación deportiva, gimnasio, empresa de servicios deportivos u organismos o servicios de administración.

Las federaciones significan, directa o indirectamente, una gran parte de la ocupación profesional de los gestores deportivos, es por esto que se ha considerado importante tratar específicamente algunas de sus singularidades. De acuerdo al marco legal las federaciones deberán promover de manera general la actividad física y el deporte en su ámbito territorial. Los conceptos de “tiempo libre” y “deporte para todos”, han transformado el esquema de la oferta deportiva y su asimilación por la administración local.

El incremento en la demanda de actividad física y deporte por parte de los ciudadanos, junto con un acelerado proceso de diferenciación de esta demanda, justifican, y acrecientan, la importancia de la figura del gestor deportivo.

El papel determinante en el desarrollo y progreso de la actividad física y el deporte que han desempeñado los administradores locales en esta sociedad no solamente por su deber legal hacia sus ciudadanos, sino también por la búsqueda de la mejora y la eficiencia en todas aquellas tareas que conforman la profesión del gestor deportivo local.

La gestión del administrador deportivo debe colocarse hacia la búsqueda de la eficacia y eficiencia, en una mejor y más racional gestión de recursos, en una mayor formación del personal y en la necesidad de incrementar la calidad a menor costo.

1.3 FUNDAMENTACIÓN 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 vemos pertinente citar algunos artículos legales que amparen su aplicabilidad; entre ellos tenemos 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

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación es el plan de acción. Indica la secuencia de los pasos a seguir. Permite al investigador precisar los detalles de la tarea de investigación y establecer las estrategias a seguir para obtener resultados positivos, además de definir la forma de encontrar las respuestas a las interrogantes que inducen al estudio.

El diseño de investigación se plasma en un documento con características especiales, lenguaje científico, ubicación temporal, lineamientos globales y provisión de recursos. El diseño de investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado.

De acuerdo al diseño por la dimensión temporal hemos optado por aplicar:

El **diseño transversal** ya que es el más utilizado en la investigación por la encuesta y entrevistas debido a que en ella se recolecta los datos sobre grupos de sujetos, en un solo momento temporal tratándose así de un determinado corte puntual en el tiempo.

2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Según la modalidad de estudio la investigación se sustentó en una investigación documental debido a que se vio la necesidad de profundizar, consultar y deducir enfoques teorías y conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos libros o publicaciones, para poder realizar y desarrollar el marco teórico del tema de investigación.

Este tipo de modalidad de investigación es la que se realiza apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación están la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera.

2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Por el propósito

De acuerdo al propósito la investigación se sustenta en una investigación básica, también denominada pura, temática, fundamental o de apoyo, que servirá para formular, ampliar o evaluar la teoría.

Por el nivel

Descriptiva.- Muy frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir.

Mediante este estudio se describirá y comprobará en forma sistemática las características actuales de la Federación Deportiva provincial de Santa Elena, lo que permitirá plantear una propuesta de cambio que conlleve a una eficiente gestión por parte de sus directivos.

Por el Lugar.

Investigaciones de campo.- Son las que se basan en la observación del fenómeno en su medio natural; la información es recolectada en el lugar específico donde acontecen los hechos. Con relación a la investigación documental, señala que: “Emplearán datos de fuentes primarias, ya que es el investigador quien los recaba directamente, sin embargo, utiliza datos de fuente secundaria en ciertas ocasiones y situaciones”

En tal sentido Hurtado, define las investigaciones de campo como la característica de los elementos de campo, es que aun cuando se realizan en contextos naturales, hay una intervención por parte del investigador con el propósito de modificar el evento de estudio, además de ejercer un control estricto de eventos extraños. Son conocidos también como el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto. Es por ello que, los estudios de campo se caracterizan porque el proceso de recolección de datos que tienen lugar; es decir, vienen a ser datos de primera fuente porque serán recolectados por el investigador mediante la aplicación de instrumentos previamente diseñados a tal fin.

2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El método para la obtención del conocimiento denominado científico es un procedimiento riguroso, de orden lógico, cuyo propósito es demostrar el valor verdadero de ciertos enunciados.

El vocablo método, proviene de las raíces: meth, que significa meta, y odos, que significa vía. Por tanto, el método es como el camino o sendero, la vía para llegar a la meta o alcanzar un fin propuesto.

Método y metodología son dos conceptos diferentes. El método es el procedimiento para lograr los objetivos. Metodología es el estudio del método. Dentro de los diferentes métodos que se utilizaron para la ejecución de esta investigación están:

Método Inductivo

La inducción consiste en ir de los casos particulares a la generalización. Es un proceso analítico sistemático mediante el cual se parte del estudio del caso. El caso puedes basarse en hechos o fenómenos particulares que llegan al descubrimiento de un principio ley general que lo rige.

La inducción permite al investigador partir de la observación de fenómenos o de situaciones particulares que marcan el problema de la investigación y concluir proposiciones, y a su vez, premisas que expliquen fenómenos similares al analizado. Así, los resultados obtenidos pueden ser la base teórica sobre la cual se fundamentan observaciones, descripciones o explicaciones posteriores de realidades con rasgos y características semejantes a la investigada. En base a este método, se realizó un análisis de la situación actual de la empresa y con cada uno de los empleados y autoridades, para identificar su formación profesional, su participación en el quehacer deportivo.

Método Análisis y Síntesis

Este método estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes, para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis). Análisis y síntesis son procesos que permiten al investigador conocer la realidad del fenómeno a tratar. El análisis maneja juicios, es un proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad, se podrá establecer la relación causa-efecto.

La síntesis considera los objetos como un todo, la interrelación de los elementos que identifican el objeto. Análisis y síntesis son dos procesos que se complementan en uno.

2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Se deberá diseñar un instrumento, para obtener la información, que permitirá la respuesta a los objetivos planteados y las preguntas directrices. Los fines de estos instrumentos de recolección de datos será caracterizar el objeto de investigación y determinar la factibilidad de la propuesta. Las técnicas de recolección de datos de fuente primaria que se utilizarán en la investigación son:

- Entrevista
- Encuesta

Estas nos permitirán obtener la información para realizar el análisis del medio interno de la institución Para la investigación se utilizará la recopilación de datos e información existente en la Institución como son: textos, manuales, documentos oficiales, folletos y demás documentos relativos al tema.

Entrevista

Es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideran fuentes de información. Es una de las técnicas más usuales en ciencias sociales. Puede definirse como la relación que se establece entre el investigador y los sujetos de estudio.

A diferencia de la encuesta, que se ciñe en un cuestionario, la entrevista, si bien puede apoyarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma puede profundizarse la información de interés para el estudio.

Objetivos de la entrevista

- Obtener información sobre el objeto de estudio.
- Describir con objetividad situaciones o fenómenos.
- Interpretar hallazgos.
- Plantear soluciones.

Los pasos de la entrevista. Son: planeación, ejecución, control y cierre.

Tipos de Entrevistas

Dentro de los tipos de entrevistas tenemos a la estructurada y la no estructurada.

Entrevista Estructurada.- Es la que se utilizó en el trabajo de investigación; donde se plantearon idénticas preguntas y en el mismo orden a cada uno de los participantes.

Se realizó entrevistas estructuradas o estandarizadas, a las principales autoridades de la institución como: presidente y vicepresidente vocales y jefes departamentales de la institución, con el fin de conocer sus criterios con respecto a la Gestión Administrativa de la institución, la opinión como autoridades sobre la planificación implantada, sus fortalezas y debilidades, la apreciación de la participación del personal, a su cargo, su eficiencia y capacidades.

Encuesta

La encuesta se puede definir como una técnica primaria de obtención que obtiene la información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantizan que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población.

Encuesta personal.- En este tipo de encuesta existe un contacto directo entre el entrevistador y el entrevistado, con el fin de obtener la información requerida.

Este contacto puede darse en el domicilio del encuestado, en su lugar de trabajo, en un establecimiento, en la calle, o en cualquier otro lugar público. Esta técnica permite un elevado porcentaje de respuestas, ya que el contacto directo ayuda a conseguir una mayor colaboración. Además, como la conversación se realiza cara a cara, en las respuestas no pueden influir terceras personas.

Por otra parte, en muchas ocasiones es importante poder utilizar material de apoyo que ayude a conseguir la información necesaria: fotos, catálogos, anuncios, tarjetas, etc.; de hecho, a veces es interesante la obtención de más datos que los que se plantean exclusivamente en el cuestionario, por ejemplo las características del domicilio del encuestado, o alguna marca o producto que se esté utilizando en ese momento.

2.6 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Guía de entrevista

En los proyectos de entrevistas de gran escala algunos investigadores utilizan guías de entrevista para asegurarse que los temas claves sean explorados con un cierto número de informantes.

La guía de entrevista no es un protocolo estructurado. Se trata de una lista de áreas generales que deben de cubrirse con cada informante.

En la situación de entrevista, el investigador decide como enunciar las preguntas y cuando formularlas. La guía de entrevista sirve solamente para recordar que se deben hacer preguntas sobre ciertos temas. El empleo de guías presupone un cierto grado de conocimiento sobre las personas que uno intenta estudiar.

Este tipo de guías es útil cuando el investigador ya ha aprendido algo sobre los informantes a través del trabajo de campo, entrevistas preliminares u otra experiencia directa. Esta guía puede ser ampliada o revisada a medida que se realizan entrevistas adicionales. Otra forma de cuidar que no se omita información importante es la elaboración de las guías de entrevista con las correspondientes preguntas para cada tema, con la finalidad de que se tenga ya una lista de preguntas en el momento de trabajar con los entrevistados.

Cuestionario

El cuestionario supone su aplicación a una población bastante homogénea, con niveles similares y problemática semejante. Se puede aplicar colectivamente por correo o a través de llamadas telefónicas. La aplicación de formularios y de encuestas, supone que el investigador diseñe el cuestionario; este es el instrumento para realizar la encuesta y el medio constituido por una serie de preguntas que sobre un determinado aspecto se formulan a las personas que se consideran relacionadas en el mismo. La formulación de estas preguntas depende de la índole del problema que se quiere estudiar y de los aspectos por formular.

El empleo de la encuesta supone la definición por parte del investigador del universo de investigación (población cuya características específicas la constituyen en objeto de investigación) si el universo de investigación es muy amplio, debe definirse una muestra representativa del mismo. Para ello, ha de acudir a las diferentes técnicas y procedimientos de muestreo.

Escala de likert

La escala de likert consiste en formular proposiciones relativas a una serie de atributos y que el entrevistado exprese su grado de acuerdo o desacuerdo. El entrevistado puede elegir en una escala de varias categorías que pueden ser 3, 5, 7, 9 u 11. Cada categoría se puntúa con un número que se le asigna.

La escala de likert es el formato más popular para las escalas de actitudes, porque facilita a los investigadores la elaboración e interpretación, y porque a los consumidores les resulta fácil de responder.

Estos marcan o escriben el número correspondiente a su nivel de “acuerdo” o “desacuerdo” con cada una de las declaraciones, en una serie que describe la actitud objeto de la investigación.

La escala contiene el mismo número de opciones de acuerdo/desacuerdo a cada lado de la opción neutral como por ejemplo:

Totalmente de acuerdo	☐
De acuerdo	☐
Dudoso	☐
En desacuerdo	☐
Totalmente en desacuerdo	☐

Una de las principales ventajas de la escala de likert es que brinda al investigador la posibilidad de considerar por separado las respuestas a cada declaración, o de combinar las respuestas para obtener una calificación general.

Dentro de las técnicas de recolección de datos se optará por las encuestas basadas en entrevistas cara a cara o personales, y el tipo de entrevistas estructuradas o formales, instrumentos por los cuales nos servirán de importancia para determinar soluciones del problema presentado durante el proceso investigación.

De acuerdo a la investigación que se llevará a cabo, respecto a la recolección de datos, se realizará encuestas dirigidas a los empleados y directivos, con la finalidad de receptar la información necesaria y determinar el problema por medio de interrogativos y consulta de los involucrados.

2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

Fracica (2006) Población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo. Para Jany 2006, población es la totalidad de elementos o individuos que tienen características similares y sobre todo las que se desea hacer inferencia o bien unidad de análisis. Pág. 158

La población será de 60 personas, de la misma saldrá la referencia o muestra para ver el número de encuestas aplicar al personal de la FEDESE. Es la parte de la población que se selecciona, y de cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuará la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

En términos estadísticos, la muestra es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales son un elemento del universo. Se obtiene con la finalidad de investigar, a partir del conocimiento, de sus características particulares, las propiedades de la población. La muestra es en esencia, un subgrupo de la población, es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se llama población.

Pasos para la selección de una muestra

Siguiendo el esquema de Kinnear y Taylor, los siguientes son los pasos para definir la muestra.

- a. Definir la población
- b. Identificar el marco muestral
- c. Determinar el tamaño de la muestra
- d. Seleccionar un procedimiento de muestreo
- e. Seleccionar la muestra

Marco Muestral

Este término se refiere a la lista, el mapa o la fuente de donde pueden extractarse todas las unidades de muestreo o unidades de análisis en la población, y donde se tomarán los sujetos objeto de estudio.

Muestreo

El muestreo es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar que parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. El muestreo permite al investigador, por un lado seleccionar las unidades de la población a los que se les requerirá información, y por el otro interpretar los resultados con el fin de estimar los parámetros de la población sobre la que se determina la muestra para probar la hipótesis.

El objetivo del muestreo es estimar un parámetro de una población. Obtener una muestra adecuada significa lograr una versión simplificada de la población, que reproduzca de algún modo sus rasgos básicos.

Tipos de muestra

Básicamente categorizamos a las muestras en dos grandes ramas: las muestras probabilísticas y las muestras no probabilísticas.

Muestras probabilísticas

Los métodos de muestreo probabilísticos son aquellos que se basan en el principio de equiprobabilidad. Este método probabilístico nos indica que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos. Este conjunto de técnicas de muestreo es el más aconsejable

Esto se obtiene definiendo las características de la población, el tamaño de la muestra y a través de una selección aleatoria y/o mecánica de las unidades de análisis.

Los métodos de muestreo probabilísticos se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño tienen la misma probabilidad de ser elegidas. Sólo estos métodos de muestreo probabilísticos nos aseguran la representatividad de la muestra extraída y son, por tanto, los más recomendables.

Entre los métodos de muestreo probabilísticos más utilizados en investigación encontramos:

1. Muestreo aleatorio simple
2. Muestreo estratificado
3. Muestreo sistemático
4. Muestreo polietápico o por conglomerados

Muestreo Aleatorio Simple.- En un muestreo aleatorio simple todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Se constituye en la forma más elemental de seleccionar las unidades de análisis.

La selección de la muestra puede realizarse a través de cualquier mecanismo probabilístico en el que todos los elementos tengan las mismas opciones de salir.

Para la investigación recurrente se escogerá este tipo de muestreo debido a que se considera el más idóneo para determinar la muestra de nuestra población a encuestar.

Cálculo de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se consideran los siguientes parámetros:

- El tamaño de la muestra.- A cuántas personas se van a Encuestar
- La unidad de la muestra.- A quien vamos a encuestar.

De acuerdo con los datos recopilados acorde a la investigación, se utilizarán los siguientes datos para establecer la población, objetivo que servirá para establecer la demanda de 60 individuos que corresponden a los parámetros que se establecieron. Para establecer la muestra se utilizará la siguiente fórmula, definiendo las variables de la siguiente manera:

n = Tamaño necesario de la muestra

S = Desviación estándar

E = Error o diferencia máxima entre la media muestral y la media de la población

Z = Margen de confiabilidad

N = Total de la población

$$n = \frac{S^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$$
$$n = \frac{(0.4)^2}{\frac{(0.05)^2}{(1.96)^2} + \frac{(0.4)^2}{60}}$$

n = 51 total a encuestar

Observando que nuestra población es pequeña se procedió a encuestar a toda la población, aunque el número de encuestados no era suficiente para la realización de un plan estratégico, por lo que se hizo una muestra por criterio con los dirigentes de las ligas parroquiales y cantonales que en total son diez y se optó por escoger a tres de cada directiva para sumar esto a nuestra población lo cual nos daría un total de 90 encuestas a realizar.

CUADRO 3 LIGAS DEPORTIVAS CANTONALES Y PARROQUIALES
(3 representantes de cada liga)

Liga Deportiva Cantonal de La Libertad	3
Liga Deportiva Cantonal de Salinas	3
Liga Deportiva Parroquial de Colonche	3
Liga Deportiva Parroquial de Manglaralto	3
Liga Deportiva Parroquial de Chanduy	3
Liga Deportiva Parroquial de Ancón	3
Liga Deportiva Parroquial de Anconcito	3
Liga Deportiva Parroquial de José Luis Tamayo	3
Liga Deportiva Parroquial de Santa Rosa	3
Liga Deportiva Parroquial de Atahualpa	3
Total	30

Fuente: Ligas Deportivas afiliadas a la FEDESE

Elaborado por: Ronny Orrala Vera

CUADRO 4 DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL ENCUESTADO

Directorio	8
Jefes departamentales	5
Personal	47
Tres representantes de las ligas cantonales y parroquiales	30
Total a encuestar	90

Fuente: Directivos y Personal de FEDESE

Elaborado por: Ronny Orrala Vera.

2.8 PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo del análisis de datos es suministrar información significativa para la toma de decisiones y que por medio de procedimientos relativamente simples de estudio de datos, pueda proveer abundante información valiosa; el análisis nos permite estudiar las variables individuales estableciendo una descripción (Estadística descriptiva) de la muestra para proporcionar medidas resumidas y comportamiento de los encuestados y entrevistados.

Una vez levantado la información de campo, en lo que respecta a nuestras técnicas aplicadas como la entrevista y la encuesta se procede a la tabulación en forma manual de cada una de las preguntas y alternativas planteadas en los instrumentos, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico nos permitirán llegar a conclusiones en relación a la hipótesis planteada.

Plan de procesamiento y análisis

Los resultados que se obtengan con la aplicación de instrumentos, serán tabulados y organizados para el procesamiento a través de una base de datos computarizada.

Posteriormente se obtendrán resultados en términos de medidas estadísticas descriptivas como son: distribución de frecuencias, porcentajes, para lo cual se seguirán los siguientes pasos:

- Recolección de datos a través de encuestas, entrevistas.
- Se determinará cada ítem la frecuencia y el porcentaje de opinión
- Se agruparán las respuestas de acuerdo con las dimensiones del estudio.
- Se analizarán en términos descriptivos los datos que se obtengan.
- Se interpretará los resultados, para dar respuesta a los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo observaremos los instrumentos de recolección de datos aplicados en la presente investigación, resaltando la entrevista y la encuesta. Las entrevistas fueron realizadas a las personas quienes conforman el directorio de la institución como son Sr. Justo Bolívar Panchana Rodríguez presidente del directorio, Sr. Julio Daniel Narváez vicepresidente, Ing. Jhonny Villao Borbor en calidad de primer vocal suplente, Sr. Carlos Tomala Vera, segundo vocal y la Sra. Mariuxi Sánchez como tercer vocal. También se realizó las entrevistas a los jefes departamentales quienes conocen y saben de qué manera se llevan a cabo las diversas actividades que se realizan a diario en la institución desde su creación. Entre los jefes departamentales tenemos al director administrativo, Milton Adalberto Reyes Villao, a la jefa del departamento de sistemas Ing. Lourdes Margarita Panchana, al director financiero Ing. Simón Rodrigo Matías Soriano, al jefe del departamento metodológico y planificación Lcdo. Horacio Fonseca Ferrer y el jefe de relaciones públicas el Sr. Henry Javier Malave Parrales, quienes ofrecieron toda la información necesaria sobre el funcionamiento de la institución, como los pro y los contra con lo que respecta a la gestión desarrollada, también los logros deportivos que han conseguido y sobre todo manifestando su opinión sobre lo que respecta a la planificación estratégica.

En lo que respecta a las encuestas se las desarrollo con el personal de la institución que actualmente posee alrededor de 60 empleados por ser pequeña la población; se procedió a encuestar a tres representantes de las Ligas Cantonales y Parroquiales, siendo estas diez en total, por tanto tendríamos 30 encuestas. Se las realizó con estas personas debido a que ellos guardan vinculación, y son los llamados a reuniones o sesiones de trabajo, por lo cual están involucrados de manera directa en lo que respecta a la gestión desarrollada por la institución, dándonos entonces un total de 90 siendo la población y muestra a encuestar.

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA

Título. 1: Importancia de la planificación estratégica.

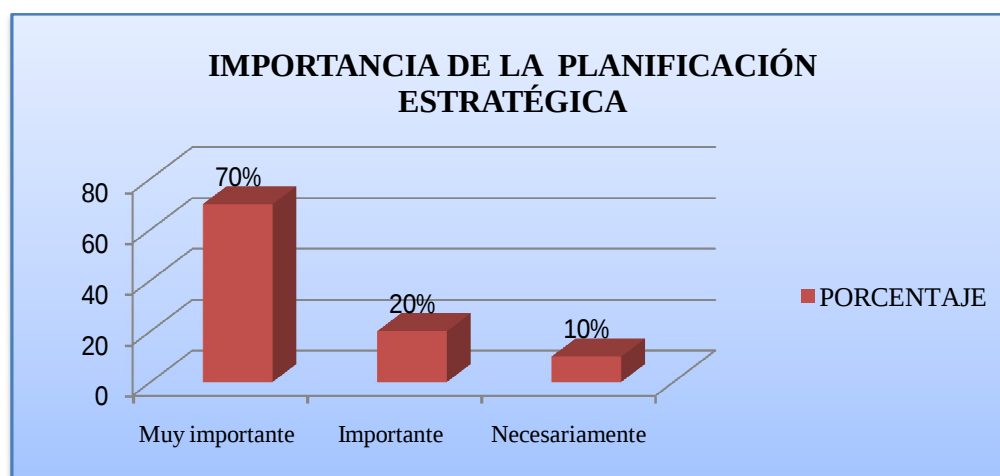
CUADRO 5
IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy importante	7	70
Importante	2	20
Necesariamente	1	10
TOTAL	10	100

Por: Ronny Orrala Vera.

Fuente: Altos Directivos FEDESE.

GRÁFICO 5
IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Directivos FEDESE

Autor: Ronny Orrala Vera.

Según los resultados obtenidos en el presente ítem tenemos que un 70% reflejado en 7 entrevistados de un total de 10 coinciden y nos mencionan que es muy importante la planificación estratégica, un 20% nos dice que es importante lo cual resulta alentador conocer que la totalidad de los entrevistados es decir un total de 9 están de acuerdo y piensan que es trascendental la planificación estratégica en una institución sea esta deportiva o de otra índole; como también un entrevistado manifiesta en un 10% que es necesaria para cualquier organización.

Título. 2: Cumplimiento de la misión y visión.

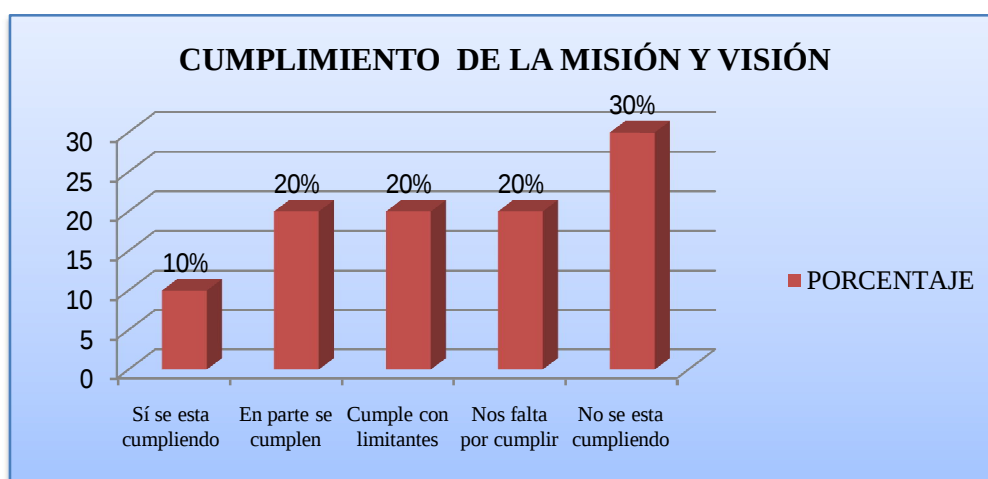
CUADRO 6
CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí se está cumpliendo	1	10
En parte se están cumpliendo	2	20
Cumple con limitantes	2	20
Nos falta por cumplir	2	20
No se está cumpliendo	3	30
TOTAL	10	100

Por: Ronny Orrala Vera.

Fuente: Altos Directivos FEDESE.

GRÁFICO 6
CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN



Fuente: Directivos FEDESE

Autor: Ronny Orrala Vera.

Dado los resultados en referencia al cumplimiento de la misión y la visión tenemos que el 10% menciona que si se está cumpliendo, el 20% nos dicen que solo en parte; un 20% nos indica que se cumple con limitantes y otro 20% nos manifiesta falta mucho por cumplir; gran parte de los entrevistados 3 de los 10 que equivale al 30% mantiene su posición y refiriéndose a este tema nos dicen que no se está cumpliendo a cabalidad la misión y visión de la institución, debido a falta de recursos, implementación en la parte técnica y otros aspectos que influyen de manera notoria para que no se llegue a la efectiva gestión que todos aspiran.

Título. 3: Cumplimiento de objetivos institucionales

CUADRO 7
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Se está cumpliendo	5	50
En parte se están cumpliendo	3	30
No se está cumpliendo	2	20
TOTAL	10	100

Por: Ronny Orrala Vera.

Fuente: Altos Directivos FEDESE.

GRÁFICO 7
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES



Fuente: Directivos FEDESE

Autor: Ronny Orrala Vera.

Expresados los resultados y su interpretación se determina que el 50% reflejado en 5 entrevistados de un total de 10 dice que si está cumpliendo con los objetivos; un 30% nos dice que en parte, debido a que no existe una integración adecuada de recursos en la institución en donde el área técnica es una de la más afectada con este tema, debido a que no se le da la importancia requerida y si no hay logros deportivos por ende no se cumple con lo objetivos institucionales de la FEDESE, los mismo que se caracterizan por ser netamente deportivos como lo manifiesta un 20% que nos menciona que no se está cumpliendo en su totalidad.

Título. 4: Las áreas organizacionales en los planes de trabajo.

CUADRO 8
LAS ÁREAS ORGANIZACIONALES EN LOS PLANES DE TRABAJO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí se consideran	4	40
Se consideran en parte	4	40
No se consideran	2	20
TOTAL	10	100

Por: Ronny Orrala Vera.

Fuente: Altos Directivos FEDESE.

GRÁFICO 8
LAS ÁREAS ORGANIZACIONALES EN LOS PLANES DE TRABAJO



Fuente: Directivos FEDESE

Autor: Ronny Orrala Vera.

De acuerdo a la opinión de los entrevistados, un 40% manifestó que si se toma en consideración las áreas de la institución en los planes de trabajo; el 40% reflejados en 4 entrevistados nos dice que se consideran en parte debido a que el departamento de metodológico o de planificación es el único que con la directiva participa en la elaboración de planes, un 20% nos menciona, que no se toman en cuenta a todas, excepto el departamento de planificación, el cual tiene a su cargo las diversas disciplinas deportivas y es éste el que presenta proyectos deportivos para que estos en conjunto con la directiva, vean si son factibles o no para el desarrollo del deporte a nivel de la provincia.

Título. 5: Oportunidades y amenazas en proyectos y programas.

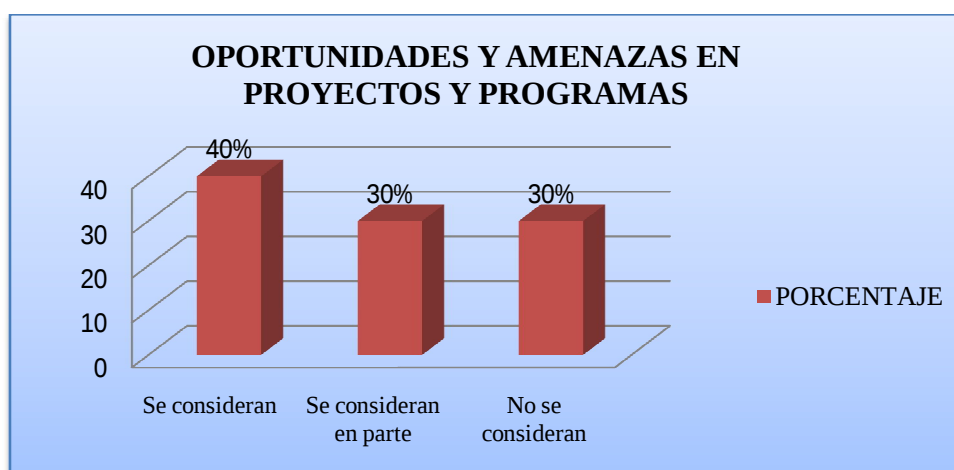
CUADRO 9
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN PROYECTOS Y PROGRAMAS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Se consideran	4	40
Se consideran en parte	3	30
No se consideran	3	30
TOTAL	10	100

Por: Ronny Orrala Vera.

Fuente: Altos Directivos FEDESE.

GRÁFICO 9
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN PROYECTOS Y PROGRAMAS



Fuente: Directivos FEDESE

Autor: Ronny Orrala Vera.

Estos resultados significan que los entrevistados en un 40% reflejados en 4 encuestados nos dicen que si se consideran debido a que es importante saber a qué se atienden al momento de realizar proyectos descifrando oportunidades y qué amenazas le depara el entorno, un 30% manifestados en 3 entrevistados nos menciona que solo en parte debido a que los proyectos no se hacen un respectivo diagnóstico acorde al contenido; no obstante otro 30% nos indica que no se consideran porque según su criterio no es necesario debido a que no existen amenazas que podría afectarles en la elaboración de los proyectos o programas de trabajo.

Título. 6: Cumplimiento y evaluación del POA.

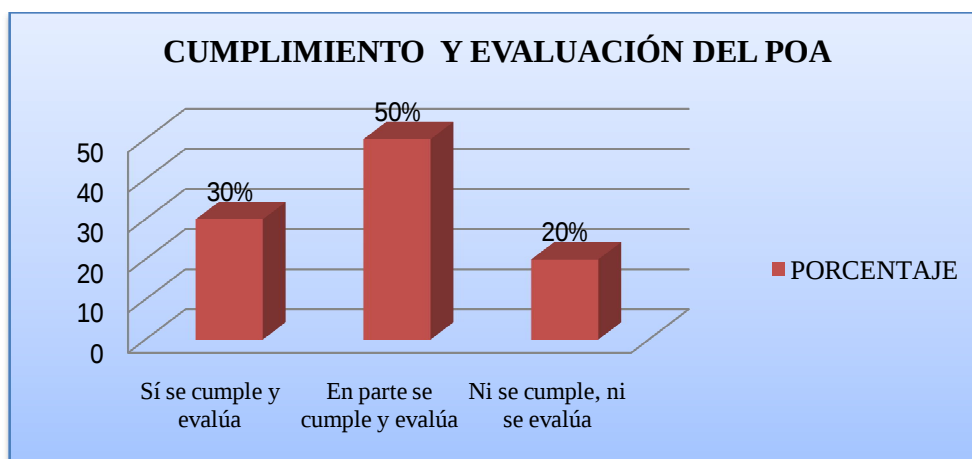
CUADRO 10
CUMPLIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí se cumple y evalúa	3	30
En parte se cumple y se evalúa	5	50
Ni se cumple, ni se evalúa	2	20
TOTAL	10	100

Por: Ronny Orrala Vera.

Fuente: Altos Directivos FEDESE.

GRÁFICO 10
CUMPLIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POA



Fuente: Directivos FEDESE

Autor: Ronny Orrala Vera.

En este ítem la opinión del 3% de los entrevistados nos menciona que si se cumple y se evalúa el POA con el fin de mejorar las falencias presentadas en el plan; 5 encuestados reflejados en un 5% nos dicen que en parte, debido a que no se realizan correctivos efectivos al momento de evaluarlo, por último un 2% nos indica que ni se cumple ni se evalúa, debido a que solo se efectúa en un 75% a 80% y lo que respecta a la evaluación no existe porque hasta ahora no se presenta la evaluación del primer año de gestión por parte de los directivos de la entidad, por tanto debería realizarse la evaluación del POA dado que de esta forma se podrá corregir falencias y alcanzar un eficaz cumplimiento del plan operativo.

Título. 7: Importancia de los valores corporativos.

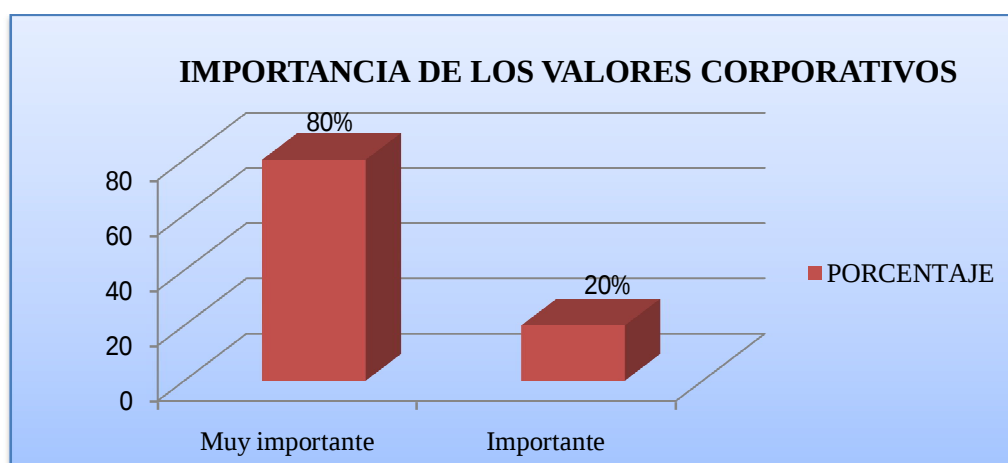
CUADRO 11
IMPORTANCIA DE LOS VALORES CORPORATIVOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy importante	8	80
Importante	2	20
TOTAL	10	100

Por: Ronny Orrala Vera.

Fuente: Altos Directivos FEDESE.

GRÁFICO 11
IMPORTANCIA DE LOS VALORES CORPORATIVOS



Fuente: Directivos FEDESE

Autor: Ronny Orrala Vera.

Al observar los resultados de la tabla y del gráfico, la mayor parte, el 80% para ser exactos, manifestados este porcentaje en 8 de los entrevistados de un total de 10, los directivos contestan que es muy importante la convivencia de valores corporativos en una institución debido a que estos son los ideales y principios que guían las reflexiones y las actuaciones de una institución; un 20% reflejado en 2 dirigentes de la federación los considera importantes dado que son los ejes de la conducta de una empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos la misión, visión, objetivos y metas planteadas por la Federación Provincial de Santa Elena.

Título. 8: Políticas adecuadas para el desarrollo organizacional.

CUADRO 12
POLÍTICAS ADECUADAS PARA EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL

ALTERNATIVOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí son las adecuadas	2	20
En parte son las adecuadas	3	30
No son las adecuadas	5	50
TOTAL	10	100

Por: Ronny Orrala Vera.

Fuente: Altos Directivos FEDESE.

GRÁFICO 12
POLÍTICAS ADECUADAS PARA EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL



Fuente: Directivos FEDESE

Autor: Ronny Orrala Vera.

Analizando la información obtenida, nos permite darnos cuenta que 2 entrevistados manifestados en un 20% mencionan que las políticas implantadas si son las adecuadas; un 30% opina que en parte debido a que no hay uniformidad al momento de aplicarlas en determinadas áreas sobre toda en las políticas de contratación del personal y en la parte técnica, en donde no existe una política adecuada con lo que respecta a la distribución de recursos; un 50% que representa a 5 entrevistados nos indican que no son las correctas debido a que no están definidas como fines generales y cualitativos que deben regir en cualquier tipo de política y que las que rigen actualmente deben ajustarse a la nueva Ley del Deporte para que exista igualdad con todas las áreas de la institución.

Título. 9: Eficiencia y eficacia parámetros importantes en la FEDESE.

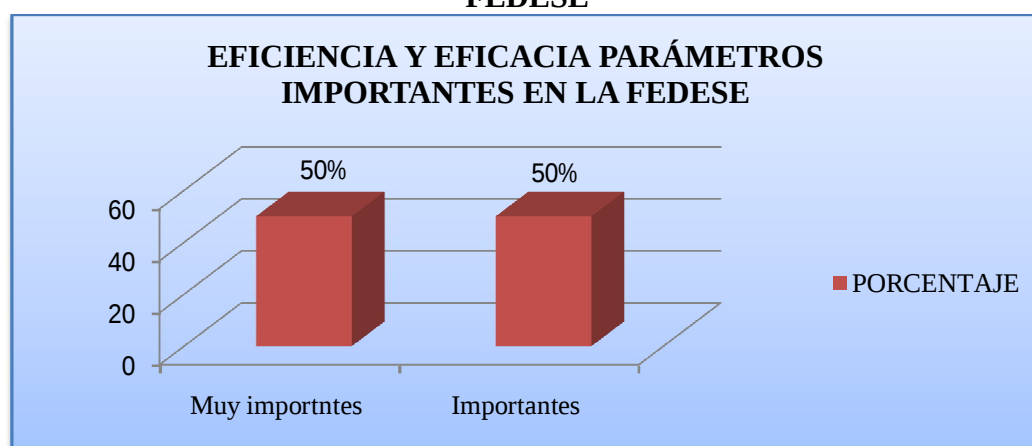
CUADRO 13
EFICIENCIA Y EFICACIA PARÁMETROS IMPORTANTES EN LA FEDESE

VALORACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy importantes	5	50
Importantes	5	50
TOTAL	10	100

Por: Ronny Orrala Vera.

Fuente: Altos Directivos FEDESE.

GRÁFICO 13
EFICIENCIA Y EFICACIA PARÁMETROS IMPORTANTES EN LA FEDESE



Fuente: Directivos FEDESE

Autor: Ronny Orrala Vera.

En este ítem podemos observar que existe un equilibrio en los resultados y que es favorable la opinión de los entrevistados en donde un 50% relejado en 5 directivos nos menciona que es muy importante la eficiencia como un parámetro para realizarse una correcta planificación y la eficacia como eje para establecer herramientas validas para la consecución de resultados; otro 50% nos indica que son importantes debido a que mediante estos dos parámetros un entidad deportiva acompañada de una efectiva gestión, podrá conseguir y cosechar los logros y a su vez plasmar los resultados que aspira, no solo una entidad deportivas sino toda empresa que esté en busca de la excelencia organizacional.

Título. 10: Procedimientos aplicados en eventos deportivos.

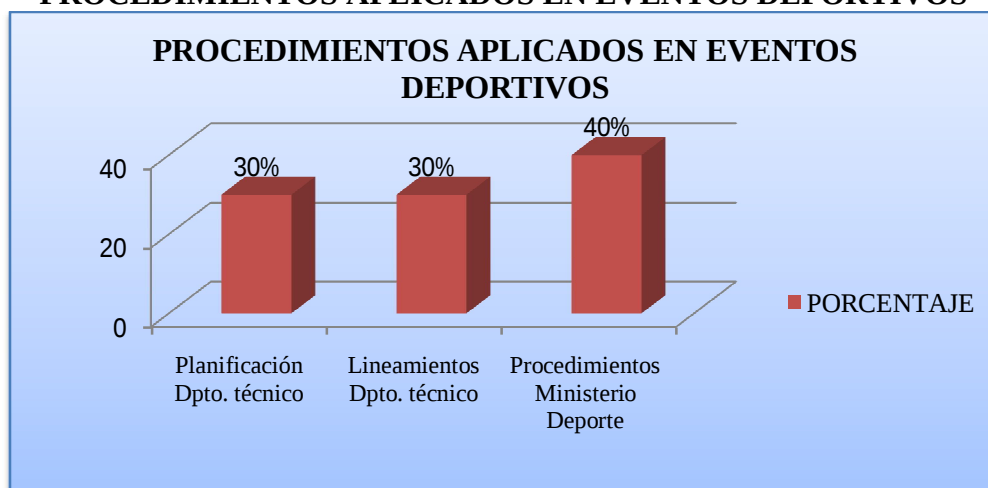
CUADRO 14
Procedimientos aplicados en eventos deportivos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Planificación Dpto. técnico	3	30
Lineamientos Dpto. técnico	3	30
Procedimientos Ministerio Deporte	4	40
TOTAL	10	100

Por: Ronny Orrala Vera.

Fuente: Altos Directivos FEDESE.

GRÁFICO 14
PROCEDIMIENTOS APLICADOS EN EVENTOS DEPORTIVOS



Fuente: Directivos FEDESE

Autor: Ronny Orrala Vera.

Los directivos entrevistados en un 30% equivalente a 3, considera que los procedimientos aplicados en los eventos deportivos van ya contemplados en lo que respecta en la planificación que otorga el departamentos técnico, previo a cualquier competencia; otro 30% comparte correlación con lo dicho anteriormente solo que aquí según la opinión de los 3 directivos se realizan reuniones o sesiones donde se determinan los lineamientos, los mismo que los da el departamento metodológico, el 40% que constituye gran parte de la población entrevistada nos menciona que de acuerdo a esta pregunta ellos se basan a través de los procedimientos o mecanismos, que se da a nivel del Ministerio del Deporte y su respectiva ley.

3.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA

Título 11: Plan estratégico en la FEDESE.

CUADRO 15
PLAN ESTRATÉGICO EN LA FEDESE

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	14	16
No	76	84
TOTAL	90	100

Por: Ronny Orrala Vera.

Fuente: Personal FEDESE. - Santa Elena

GRÁFICO 15
PLAN ESTRATÉGICO EN LA FEDESE



Fuente: Personal FEDESE

Autor: Ronny Orrala Vera.

Según los resultados obtenidos, tomados del personal de la FEDESE, 76 encuestados representados en un 84%, manifiesta que la institución no cuenta con un plan estratégico, siendo esto preocupante, porque toda entidad debe poseer su planificación estratégica; por el contrario 14 empleados reflejados en un 16% afirma que si lo tiene, pero esto se dice porque no están al tanto de lo que significa Planificación Estratégica y lo involucran con el POA organizacional, el cual no resulta ser lo mismo.

Título. 12: Cumplimiento de la misión y visión de la institución.

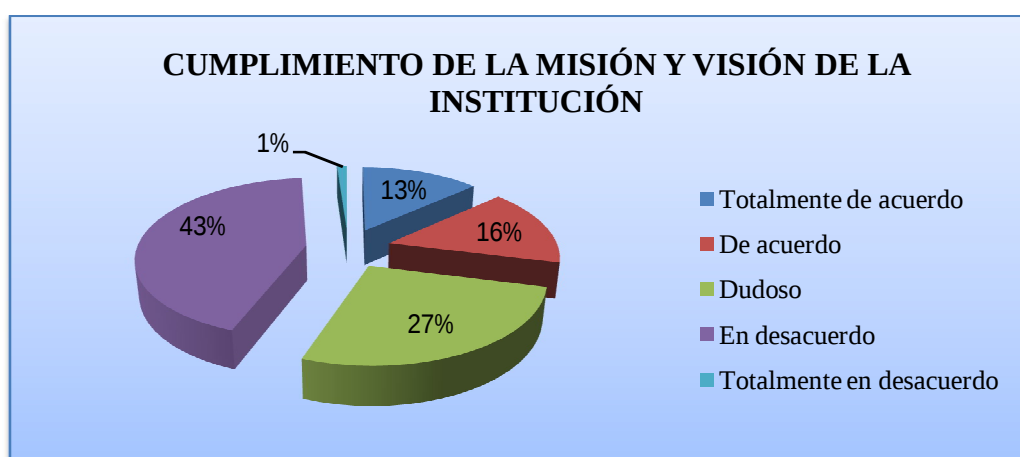
CUADRO 16
CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	12	13
De acuerdo	14	16
Dudoso	24	27
En desacuerdo	39	43
Totalmente en desacuerdo	1	1
TOTAL	90	100

Por: Ronny Orrala Vera.

Fuente: Personal FEDESE. - Santa Elena

GRÁFICO 16
CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN



Fuente: Personal FEDESE

Autor: Ronny Orrala Vera.

Dado los resultados en referencia al cumplimiento de la misión y la visión de la institución tenemos que el 13% está totalmente de acuerdo y el 16% está de acuerdo por tanto 26 de los 90 encuestados comparte este criterio; un 27% nos refleja que mantiene dudas sobre estos aspectos; por consiguiente el 43% es decir 39 encuestados dan a conocer que están en desacuerdo, mientras el 1% que representa a un empleado está totalmente en desacuerdo, por ende podemos interpretar que se debe a una incorrecta gestión, falta de estrategias por parte de los directivos.

Título. 13: Integración de recursos para cumplimiento de objetivos.

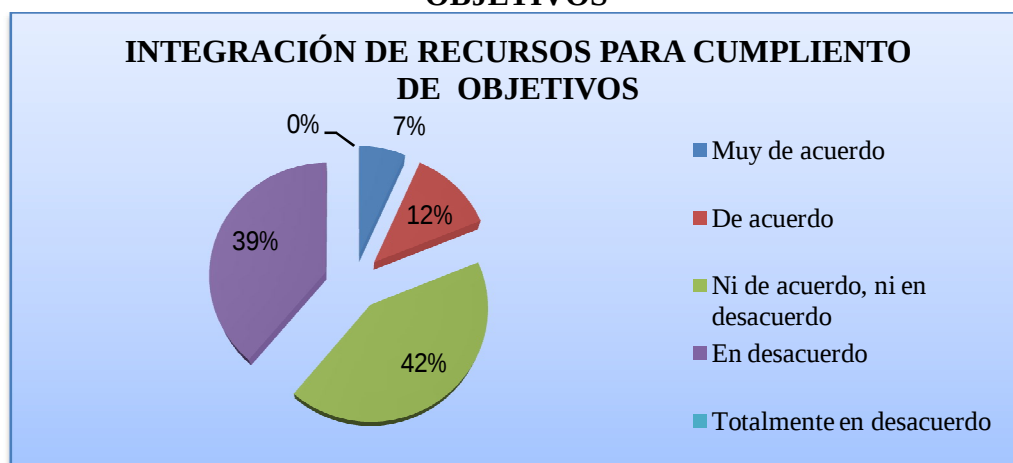
CUADRO 17
INTEGRACIÓN DE RECURSOS PARA CUMPLIMIENTO DE
OBJETIVOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	6	7
De acuerdo	11	12
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	38	42
En desacuerdo	35	39
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	90	100

Por: Ronny Orrala Vera.

Fuente: Personal FEDESE. - Santa Elena

GRÁFICO 17
INTEGRACIÓN DE RECURSOS PARA CUMPLIMIENTO DE
OBJETIVOS



Fuente: Personal FEDESE

Autor: Ronny Orrala Vera.

Expresado los resultados tomados de la población, se determina que el 7% está muy de acuerdo así como también el 12% están de acuerdo, 38 encuestados los mismos reflejados en un 42% no están de acuerdo ni en desacuerdo, esto se debe a que hay ciertas áreas donde no están integrados de manera eficiente los recursos, sobre todo la parte técnica en donde la opinión de 35 empleados de 90, representados en un 39% otorgan a que están en desacuerdo con la asignación de recursos.

Título. 14: Conjunto de acciones para consecución objetivos y metas.

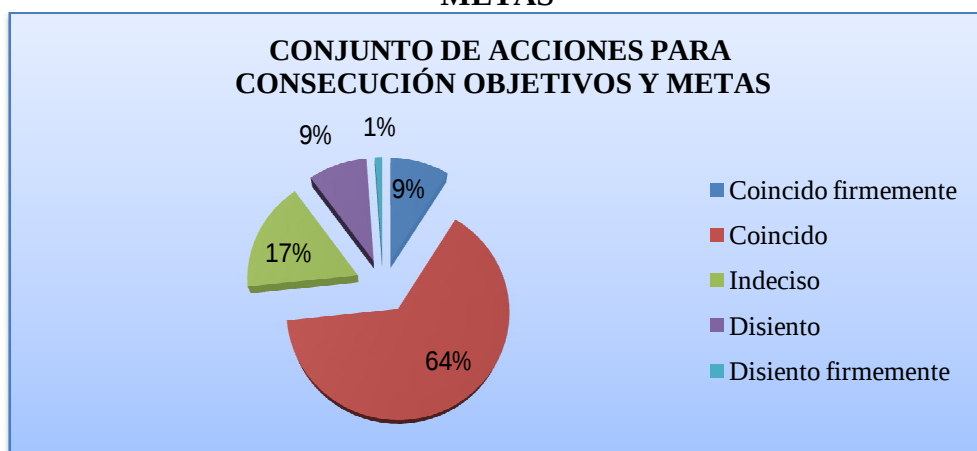
CUADRO 18
CONJUNTO DE ACCIONES PARA CONSECUCIÓN OBJETIVOS Y METAS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Coincido firmemente	8	9
Coincido	58	64
Indeciso	15	17
Disiento	8	9
Disiento firmemente	1	1
TOTAL	90	100

Por: Ronny Orrala Vera.

Fuente: Personal FEDESE. - Santa Elena

GRÁFICO 18
CONJUNTO DE ACCIONES PARA CONSECUCIÓN OBJETIVOS Y METAS



Fuente: Personal FEDESE

Autor: Ronny Orrala Vera.

Entre los resultados obtenidos en este ítem podemos mencionar que un 9% expresado en el gráfico coincide firmemente, 58 encuestados reflejados en un 64% nos indican que las acciones determinadas por los jefes ayudan en la consecución de objetivos de la institución; el 17% se muestran indecisos y no sabrían si las acciones emprendidas corroboran a la consecución de objetivos planteados por la institución, un 9% disiente y el 1% disiente firmemente.

Título. 15: Fortalezas Fedese para su desarrollo organizacional.

CUADRO 19
FORTALEZAS FEDESE PARA SU DESARROLLO ORGANIZACIONAL

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	10	11
De acuerdo	10	11
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	9
En desacuerdo	60	67
Totalmente en desacuerdo	2	2
TOTAL	90	100

Por: Ronny Orrala Vera.

Fuente: Personal FEDESE. - Santa Elena

GRÁFICO 19
FORTALEZAS FEDESE PARA SU DESARROLLO ORGANIZACIONAL



Fuente: Personal FEDESE

Autor: Ronny Orrala Vera.

Según el análisis estadístico de la tabla y gráfico demuestran que el 22% se manifiestan muy de acuerdo y de acuerdo con este tema y cree que la institución posee las fortalezas necesarias para su desarrollo organizacional con un 11% cada uno respectivamente, 9% no están seguros si las tiene o no; 67% reflejados en 60 encuestados nos manifiestan que no posee las fortalezas necesarias debido a falta de recursos, infraestructura, entre otras, y un 2% se muestran en total desacuerdo con este tópico.

Título. 16: Participación del la junta directiva en programas o planes.

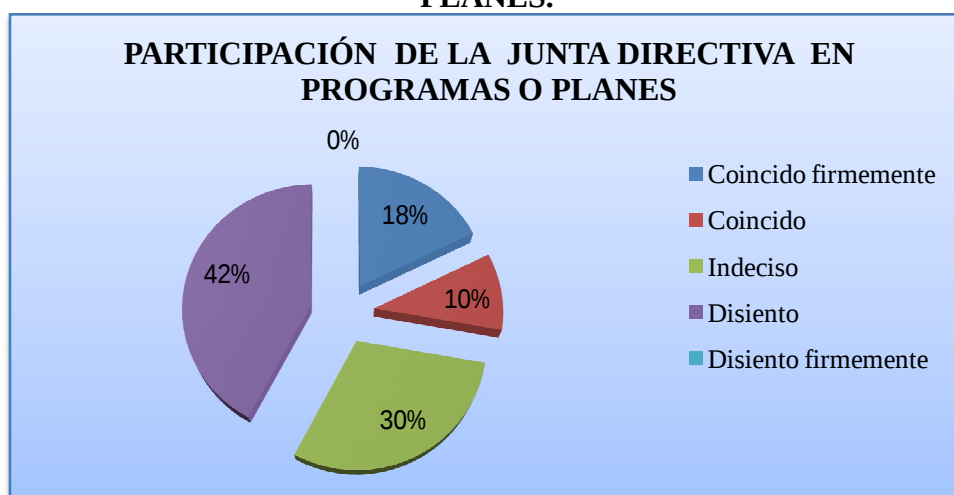
CUADRO 20
PARTICIPACIÓN DEL LA JUNTA DIRECTIVA EN PROGRAMAS O PLANES.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Coincido firmemente	16	18
Coincido	9	10
Indeciso	27	30
Disiento	38	42
Disiento firmemente	0	0
TOTAL	90	100

Por: Ronny Orrala Vera.

Fuente: Personal FEDESE. - Santa Elena

GRÁFICO 20
PARTICIPACIÓN DEL LA JUNTA DIRECTIVA EN PROGRAMAS O PLANES.



Fuente: Personal FEDESE

Autor: Ronny Orrala Vera.

Al observar estos resultados de la tabla y gráfico nos demuestran un 18% y 10% que manifestados en 16 y 9 encuestados coinciden en que la junta directiva si participa en los planes o programas; un 30% no tiene la plena seguridad si se toman en consideración programas o planes de empresa, 38 encuestados reflejados en el 42% nos menciona que la junta directiva no participa, sobre todo los que son de carácter técnico, debido a que no se ejecutan ni mucho menos se ponen en práctica.

Título. 17: Cursos de acción sustentados en manuales, normas y políticas.

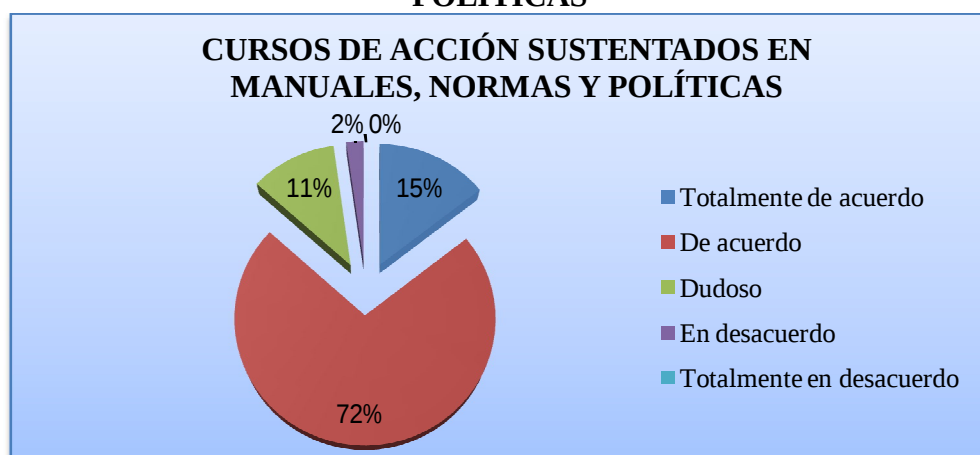
CUADRO 21
CURSOS DE ACCIÓN SUSTENTADOS EN MANUALES, NORMAS Y
POLÍTICAS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	13	15
De acuerdo	65	72
Dudoso	10	11
En desacuerdo	2	2
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	90	100

Por: Ronny Orrala Vera.

Fuente: Personal FEDESE. - Santa Elena

GRÁFICO 21
CURSOS DE ACCIÓN SUSTENTADOS EN MANUALES, NORMAS Y
POLÍTICAS



Fuente: Personal FEDESE

Autor: Ronny Orrala Vera.

Resulta alentador conocer que la totalidad es decir que el 87% correspondientes a un total de 78 encuestados totalmente de acuerdo y de acuerdo y piensan que es importante que las acciones se sustenten en sus respectivos manuales, normas y políticas reflejados en un 15% y 72% respectivamente; en cambio tenemos que existe un número de 10 personas representados en un 11% que tienen dudas si se basan en dichos parámetros, un 2% según su criterio no se basan en aquellas herramientas administrativas para la ejecución de cualquier actividad.

Título 18: Estructura organizacional acorde a funciones y responsabilidades.

CUADRO 22
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACORDE A FUNCIONES Y
RESPONSABILIDADES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Coincido firmemente	8	9
Coincido	48	53
Indeciso	20	22
Disiento	13	15
Disiento firmemente	1	1
TOTAL	90	100

Por: Ronny Orrala Vera.

Fuente: Personal FEDESE. - Santa Elena

GRÁFICO 22
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACORDE A FUNCIONES Y
RESPONSABILIDADES



Fuente: Personal FEDESE

Autor: Ronny Orrala Vera.

Según los datos establecidos nos damos cuenta que el 9% coinciden firmemente dando a entender que hay personal capacitado y competente en las diferentes áreas, por tanto los puestos de trabajo están distribuidos conforme a la especialización de cada uno de los empleados, el 53% que representa a 48 encuestados solamente coinciden, el 62% reflejados en 56 de los 90 encuestados consideran que la estructura si está de acuerdo a las funciones y capacidad de cada empleado; el 22% según el gráfico presentan un cierto grado de incertidumbre con este tema y por último tenemos el 14% y 1% disiente con este tema.

Título. 19: Capacitación al personal por parte de la institución.

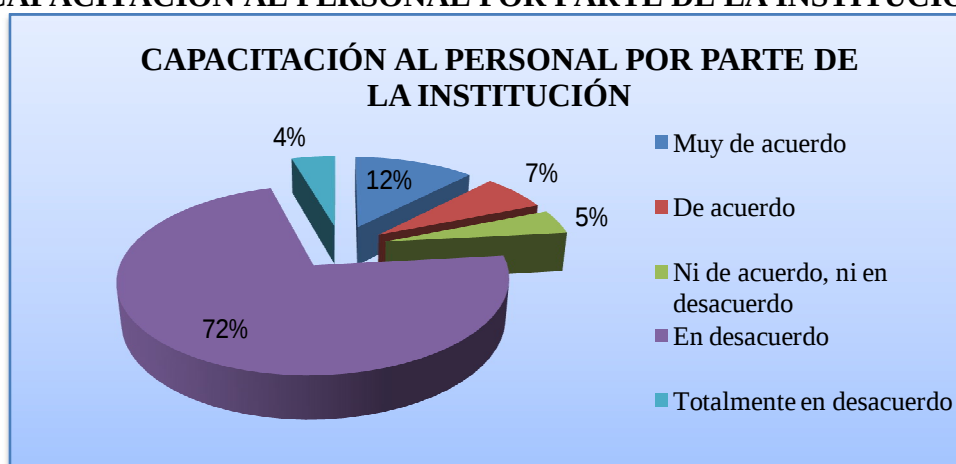
CUADRO 23
CAPACITACIÓN AL PERSONAL POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	11	12
De acuerdo	6	7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	5
En desacuerdo	65	72
Totalmente en desacuerdo	4	4
TOTAL	90	100

Por: Ronny Orrala Vera.

Fuente: Personal FEDESE. - Santa Elena

GRÁFICO 23
CAPACITACIÓN AL PERSONAL POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN



Fuente: Personal FEDESE

Autor: Ronny Orrala Vera.

De acuerdo a la opinión del personal, es lamentable que no reciban capacitación en su área, por lo menos así lo confirman 4 y 65 empleados dando un 72% y 4% respectivamente de los 90 encuestados los que nos da entender que no hay una planificación por parte de los ejecutivos con este temas y así poder contar con personal actualizado y con actitud diferente; tenemos que en un 5% existe desconcierto y que no están acuerdo, ni de acuerdo en desacuerdo y solo un 12% y 7% datos otorgados de 11 y 6 encuestados respectivamente mencionan que si reciben capacitación por parte de la institución.

Título. 20: Normas ayudan al cumplimiento de las tareas con eficiencia.

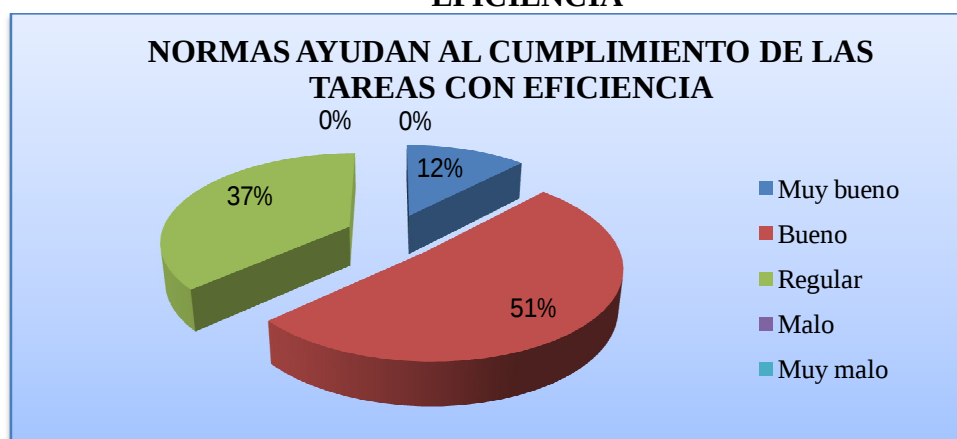
CUADRO 24
NORMAS AYUDAN AL CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS CON EFICIENCIA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	11	12
Bueno	46	51
Regular	33	37
Malo	0	0
Muy malo	0	0
TOTAL	90	100

Por: Ronny Orrala Vera.

Fuente: Personal FEDESE. - Santa Elena

GRÁFICO 24
NORMAS AYUDAN AL CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS CON EFICIENCIA



Fuente: Personal FEDESE

Autor: Ronny Orrala Vera.

La población encuestada considera que las normas corroboran a que las tareas realizadas por los empleados se cumplan con eficiencia, lo cual se refleja en un 12% calificándolo de muy bueno y el 51% lo considera de bueno por tanto 57 de un total de 90 encuestados comparte este criterio, comprendiendo de esta manera que la mayoría concuerda con este tema; excepto que el 37% mencionan que es regular, por lo cual se debería pulir algunas asperezas existentes para que así exista más comunicación parte de las autoridades y de los empleados, con el único propósito de alcanzar la eficiencia organizacional, parte primordial para el desarrollo de la institución.

Título. 21: Estilo de liderazgo de los directivos.

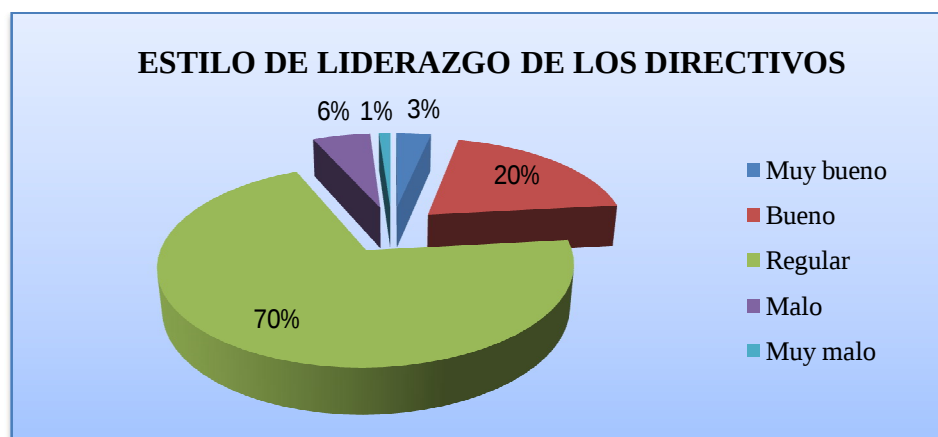
CUADRO 25
ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	3	3
Bueno	18	20
Regular	63	70
Malo	5	6
Muy malo	1	1
TOTAL	90	100

Por: Ronny Orrala Vera.

Fuente: Personal FEDESE. - Santa Elena

GRÁFICO 25
ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS



Fuente: Personal FEDESE

Autor: Ronny Orrala Vera.

Los resultados obtenidos en este ítem nos reflejan que solo un 3% lo considera que es muy bueno y el 20% lo califica de bueno por tanto 21 de un total de 90 encuestados está conforme con la gestión de los directivos; el 70% equivalente a 63 encuestados nos dan respuesta y nos sirven de orientación para que analicemos del porque califican al estilo de liderazgo en la Institución como regular, e inclusive un una pequeña parte de la población el 6% y 1% también lo consideran malo y muy malo, dándonos a entender que los empleados no están acorde con el estilo de dirección que tienen los altos directivos, siendo esto uno de los parámetros para buscar el cambio y la transformación de la institución.

Título. 22: Cumplimiento de eventos deportivos por la institución.

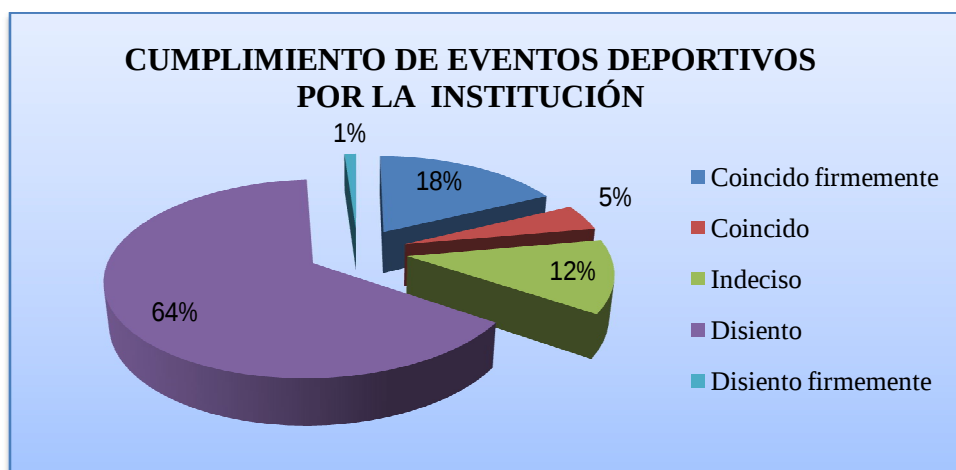
CUADRO 26
CUMPLIMIENTO DE EVENTOS DEPORTIVOS POR LA INSTITUCIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Coincido firmemente	16	18
Coincido	4	5
Indeciso	11	12
Disiento	58	64
Disiento firmemente	1	1
TOTAL	90	100

Por: Ronny Orrala Vera.

Fuente: Personal FEDESE. - Santa Elena

GRÁFICO 26
CUMPLIMIENTO DE EVENTOS DEPORTIVOS POR LA INSTITUCIÓN



Fuente: Personal FEDESE

Autor: Ronny Orrala Vera.

Dado los resultados en este tema, un grupo minoritario del 18% y 4% nos indica que coinciden firmemente y concuerdan que se llevan con éxito la planificación de los eventos deportivos; por tanto la opinión de 11 encuestados equivalente al 12% está en duda con respecto a este tema, debido a que pocas veces se cumplen, mayoritariamente un 64% reflejado en 58 encuestados no concuerdan y es notorio darse cuenta que la comunidad encuestada manifiesta que la institución debe mejorar en la planificación de eventos deportivos, como también lo manifiestan el 1% del total de la población que disienten con lo que respecta a este ítem.

Título. 23: Disponibilidad de presupuestos para cada disciplina deportiva.

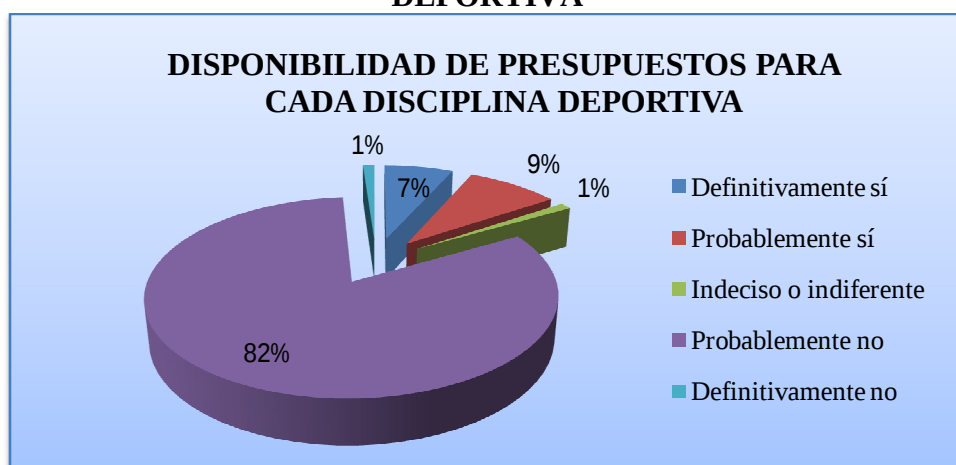
CUADRO 27
DISPONIBILIDAD DE PRESUPUESTOS PARA CADA DISCIPLINA DEPORTIVA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente sí	6	7
Probablemente sí	8	9
Indeciso o indiferente	1	1
Probablemente no	74	82
Definitivamente no	1	1
TOTAL	90	100

Por: Ronny Orrala Vera.

Fuente: Personal FEDESE. - Santa Elena.

GRÁFICO 27
DISPONIBILIDAD DE PRESUPUESTOS PARA CADA DISCIPLINA DEPORTIVA



Fuente: Personal FEDESE

Autor: Ronny Orrala Vera.

Al analizar los resultados en este tema la opinión del 7% y 8% son los que consideran que poseen los recursos adecuados a su área de trabajo, un 1% por desconocimiento o indiferencia no saben con exactitud si los posee; la mayor parte es decir el 82%, reflejados en 74 de 90 encuestados contestan que en la institución existe poco presupuesto, como también el 1% de la población responde en definitiva no poseen el presupuesto requerido por parte de la institución según su disponibilidad.

3.3 CONCLUSIONES

- La Federación Deportiva Provincial de Santa Elena carece de una Planificación Estratégica, lo que ha incidido en que la gestión administrativa por parte de sus directivos sea deficiente.
- Se determinó que existe una limitada consideración de las opiniones de las diversas áreas de la entidad por parte de la junta directiva en la elaboración de planes o proyectos.
- El liderazgo implantado por los directivos de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena es regular y a su vez autoritaria, incidiendo esto en la ausencia de comunicación y buenas relaciones humanas con los empleados de la institución deportiva.
- Ausencia de programas de capacitación a los empleados, tanto en la parte administrativa como en la parte técnica por parte de los directivos de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.
- El presupuesto que maneja anualmente la Federación es limitado en una área determinada, como es en la del departamento técnico debido a que solo cubre sueldos de entrenadores, monitores y en medida trata de abarcar los requerimientos existentes, es decir las necesidades de las diversas disciplinas deportivas de la institución se las atiende en parte, por tanto carece de partidas para la adquisición de implementos o herramientas en esta área de la entidad.
- En la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena es deficiente el seguimiento, el cumplimiento y evaluación del POA organizacional, lo que ha incidido en que solo se cumplan ciertos objetivos y metas planteados por los directivos de la institución.

3.4 RECOMENDACIONES

- Comprometer a los directivos y empleados para contar con un Plan Estratégico tomando en cuenta la imagen institucional, el establecimiento de objetivos claros, estrategias y políticas acorde a su administración, orientados todos estos aspectos a una efectiva gestión administrativa.
- Considerar la participación de los empleados y jefes departamentales de la organización a través de sesiones, donde se discutan en conjunto con la junta directiva, las opiniones vertidas por el personal de las diferentes áreas de la institución en la elaboración de planes o proyectos de trabajo.
- Implantar el estilo de liderazgo participativo propuesto, con el fin de mejorar las relaciones humanas y ambiente laboral, promoviendo la comunicación para una buena convivencia social entre todos quienes conforman la organización.
- Establecer programas de capacitación a los directivos y empleados en las diferentes áreas de la institución, que aporten a la formación y adiestramiento de todos los participantes.
- Agregar en el presupuesto para el año 2012 la incorporación de nuevos implementos, herramientas y equipos de acuerdo a las necesidades de las diversas disciplinas deportivas de la Federación, de esta manera mejorarían las condiciones de entrenamiento de los deportistas.
- Designar una comisión que apliquen mecanismos de control y de seguimiento al cumplimiento y evaluación del POA organizacional de la FEDESE, conociendo así los resultados de cada período y corregir falencias existentes, corroborando de esta manera al cumplimiento de los objetivos y metas plateados por la institución.

CAPÍTULO IV

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE SANTA ELENA 2012 – 2016

4.1 PRESENTACIÓN

Una vez que se ha planteado a los directivos de la organización en cuanto a implementar un proceso de calidad, que tendiente a satisfacer las necesidades de la comunidad deportiva e involucrarlos en su adhesión incondicional, se debe proceder a revisar este proceso desde el punto de vista de la planificación estratégica de la institución, puesto que es parte fundamental para el mejoramiento a nivel organizacional.

Analizando retrospectivamente las áreas organizacionales, funciones y los logros obtenidos por la institución deportiva, vemos con mucha tristeza que se dio muy poca importancia a este organismo encargado de fomentar la actividad física en la Provincia, por lo que la propuesta es definir un plan estratégico organizacional con los directivos, incorporando un enfoque de orientación hacia una efectiva gestión, tanto en su misión, visión, mediante la aplicación de objetivos claros, políticas dinámicas, programas y proyectos que guíen y mejoren las labores por parte de la institución, parámetros importantes para el éxito del proceso.

Con la propuesta del plan estratégico se propende el mejoramiento de la gestión administrativa, para que sea el soporte de la solución de los álgidos problemas por los que atraviesa la institución como: el presupuesto deficiente, las deficientes relaciones humanas del personal, escases de liderazgo participativo, empleados sin capacitación, insuficiente equipamiento e implementos en la parte técnica entre otras.

Para desarrollar esta propuesta, primero que todo tomará en cuenta la situación actual de la compañía y se realizará un diagnóstico detallado de todas sus unidades; luego, de acuerdo a este estudio preliminar se procederá a plantear propuestas de mejoramiento, y mediante estrategias diferenciadas se planteará salidas posibles a las dificultades actuales. Con la aplicación del plan estratégico pretendemos generar alternativas de desarrollo para que la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena sea una institución de competencia con personal y deportistas excelentes, actualizados en innovaciones instructivas, con un ambiente confortable, equipamiento tecnológico actualizado, y un estilo de liderazgo que promuevan la comunicación entre todos quienes conforman la Federación.

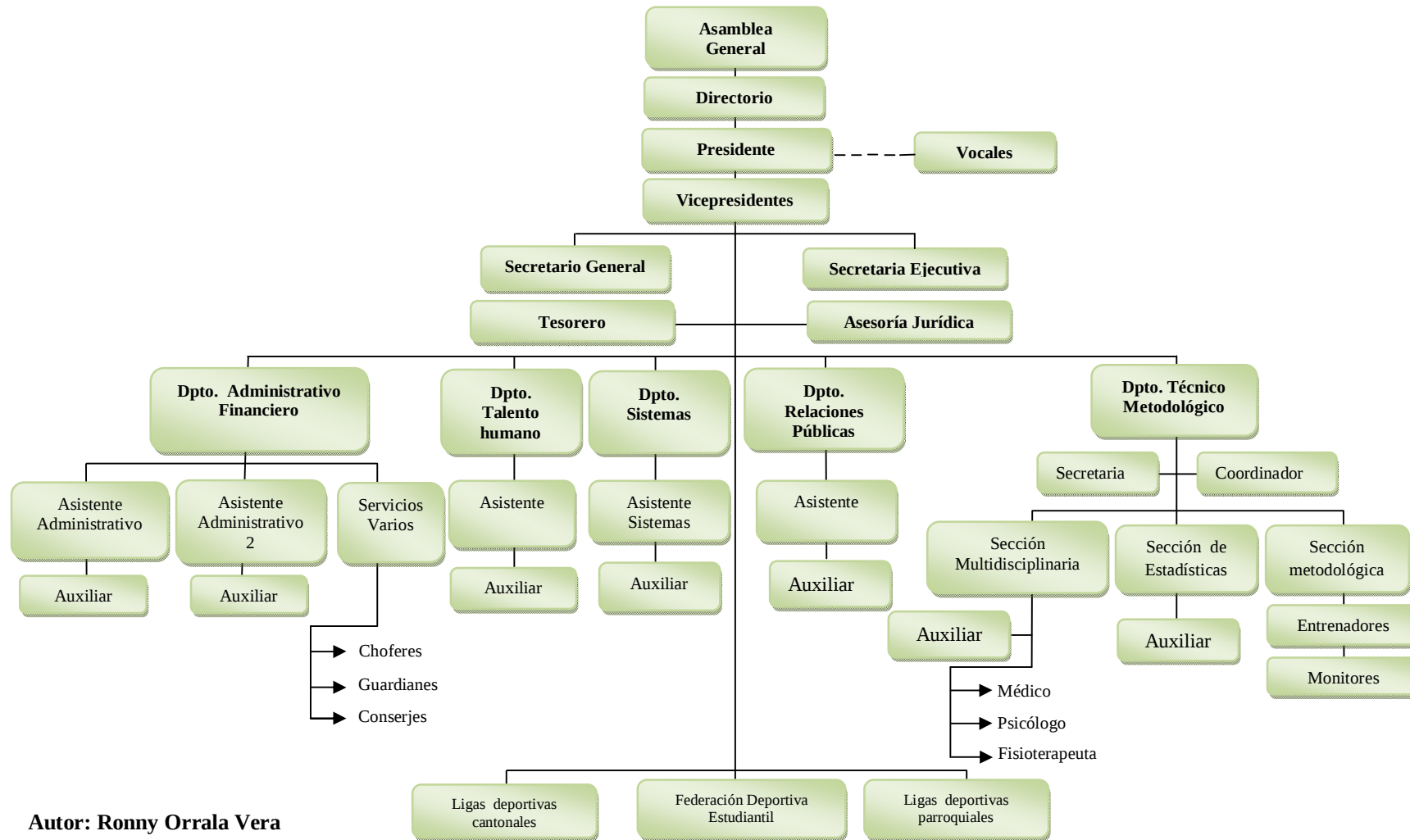
El plan estratégico se convertirá entonces en una respuesta al reto histórico de recuperar el protagonismo de la federación y el pensamiento optimista de los actores deportivos, donde se ve la necesidad de crear, implementar proyectos y programas que incrementen la capacidad de nuestros deportistas y del personal que labora en la institución, comprometidos todos por el desarrollo de la institución deportiva.

Creemos conveniente que sirva de referente el instructivo, a fin de que genere el compromiso participativo de todos sus integrantes en función del desarrollo sustentable de la institución y que mediante su desarrollo se realice una correcta planificación estratégica, a fin de prever los cambios que depara el entorno y adelantarse a ellos, posibilitando de esta manera estar siempre acorde con el dinamismo con el que se está desarrollando la sociedad en este nuevo siglo, sobre en lo que respecta al ámbito deportivo.

Con la aplicación del plan estratégico se espera a partir de la propuesta, Mejorar la Gestión Administrativa, la misma que les permitirá a los dirigentes de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena realizar una gestión competitiva, logrando visualizar de una manera integrada el futuro de la organización, convirtiéndose en institución líder y de competencia deportiva a nivel nacional.

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE SANTA ELENA

GRÁFICO 28 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FEDESE



Autor: Ronny Orrala Vera
Fuente: FEDESE

4.2.1 ORGÁNICO FUNCIONAL

Son funciones de la Asamblea General:

- a) Designar los dignatarios de acuerdo al estatuto.
- b) Conocer y resolver los informes que sean presentados.
- c) Aprobar anualmente los planes de trabajo para el desarrollo de actividades deportivas de la provincia.
- d) Aprobar el presupuesto anual de operación de la federación deportiva provincial de Santa Elena.
- e) Elegir a los comisarios de contabilidad con título profesional en la materia, los que deberán revisar las cuentas de la institución pasando el correspondiente informe a la Asamblea Ordinaria.
- f) En general corresponde a la Asamblea, resolver con plenos poderes y atribuciones todos aquellos asuntos encaminados al logro fines propuestos por la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.

Son funciones del Directorio:

- a) Planificar las actividades deportivas, como también someter a consideración proyectos y programas de la institución.
- b) Conocer y aprobar el proyecto del presupuesto, presentado por el Presidente, luego de lo cual se dispondrá su trámite conforme a lo establecido en el Art. 63 y su Reglamento de la Ley de Cultura Física, Deportes y Recreación o la disposición legal que se halle vigente.
- c) Administrar los fondos de la Federación y otras colaboraciones económicas que se obtuvieren.
- d) Administrar los fondos de la Federación y otras colaboraciones económicas que se obtuvieren.
- e) Vigilar la actividad administrativa y la existencia legal de sus filiales.
- f) Aprobar los nombramientos de los empleados de la Federación.
- g) Decidir la ejecución de proyectos o programas.

- h) Coordinar las actividades de las filiales de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena y mantener la armonía que debe existir entre ellas, resolviendo los problemas que suscitaren.
- i) Aprobar o negar la participación de las representaciones de la provincia en eventos nacionales e internacionales.
- j) Nombrar y posesionar como empleados a contrato; al Secretario General, Director Administrativo Financiero, Asesor Jurídico, Relacionista Público, Director del Departamento Técnico Metodológico, Auditor Interno, Médico General y Médico de las propuestas elaboradas y enviadas por el Presidente, para un período de cuatro años o mientras dure en funciones el Directorio que los designe.
- k) Aprobar los estatutos de las organizaciones deportivas de la provincia.
- l) Sugerir reformas de los estatutos si es necesario.
- m) El directorio sesionara cada quince días extraordinariamente cuando fuere menester, previa convocatoria del presidente. La asistencia de los que conforman el directorio es obligatorio.
- n) Solicitar cuando sea necesario al Ministerio del Deporte la autorización de los artículos deportivos.
- o) Llevar el registro índice de todos los dirigentes, técnicos, árbitros y deportistas afiliados a las distintas filiales provinciales a través del Departamento Técnico Metodológico.
- p) Las demás que le concede la Ley, los reglamentos y otras normas y disposiciones conexas.

Son funciones del Presidente:

- a) Representar legalmente a la entidad;
- b) Presidir las sesiones de Asamblea General Ordinarias y Extraordinarias y de Directorio.
- c) Autorizar con su firma los acuerdos, actas, resoluciones y toda la documentación oficial correspondiente.
- d) Autorizar las adquisiciones de bienes, servicios o ejecución de obras;

- e) Emitir informes sobre el trámite de aprobación de Estatutos de los organismos deportivos que se encuentran dentro de la jurisdicción territorial de la federación, previo dictamen de la Asesoría jurídica de la institución.
- f) Supervisar la marcha administrativa de la entidad en coordinación con los empleados y jefes departamentales;
- g) Asegurar la implantación de procedimientos que contemplen acciones de control para precautelar el uso coherente y eficiente de los recursos materiales y financieros.
- h) Presentar al Directorio, para su aprobación los planes, programas, reformas al Estatuto, Reglamentos y variaciones al presupuesto general de la institución, tendientes a mejorar la administración de los recursos humanos, materiales y económicos de propiedad de la Entidad.
- i) Suscribir contratos en representación de la Entidad deportiva, para la adquisición de bienes, servicios o la ejecución de obras, para lo cual deberá contar previamente con la correspondiente autorización del Directorio cuando el caso lo requiera
- j) Presentar por escrito mensual y anualmente el informe de actividades de la institución por parte del presidente de la Federación Deportiva Provincial Santa Elena.
- k) Contratar a los empleados y trabajadores que requiera la institución federativa para el desenvolviendo de sus actividades.
- l) Las demás atribuciones que le confiere la Ley de Cultura Física, Deportes, Reglamentos, las resoluciones de la Asamblea General y los que el Directorio le asignen.

Son funciones del Vicepresidente:

- a) Colaborar con las acciones de la Presidencia.
- b) Es quien reemplazara legalmente al presidente en ausencia temporal, enfermedad, licencia o cualquier otro motivo por el que este no pudiere desempeñar las funciones inherentes a su cargo.

Son funciones de los Vocales:

- a) Los Vocales tienen la obligación de asistir a las sesiones de Asamblea con derecho a voz solamente, en las sesiones del Directorio, con derecho a voz y voto y reemplazarán en su orden de elección al Presidente o Vicepresidente por ausencia temporal o definitiva de estos.
- b) Deberán cumplir con las funciones que deleguen el Presidente y el Directorio.
- c) Los vocales suplentes actuarán con derecho a voz en las sesiones del Directorio con derecho a voz y voto en caso de ausencia de los principales en orden de elección.

Son funciones del Secretario General:

- a) Asistir y actuar en las sesiones de Asamblea General Ordinaria, Extraordinaria y de Directorio con voz informativa.
- b) Realizar las convocatorias a sesiones de los organismos de la Federación, conforme el Estatuto y Reglamento General.
- c) Expedir los certificados, copias, informes que le fueren solicitados, previa autorización del Presidente;
- d) Llevar los libros de Actas de Asambleas Ordinarias, Extraordinarias y de Directorio de la Federación. Llevará además el Libro de registro de entidades filiales
- e) Tener actualizado el registro de deportistas de la federación, por disciplinas y a que filial pertenecen
- f) Mantener y custodiar la correspondencia y archivo de la institución y receptor los informes anuales de las filiales;
- g) Informar a las entidades filiales sobre las disposiciones de la Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria y del Directorio sobre asuntos que deben ser conocidos por ellos.

Son funciones del Tesorero:

- a) Diseñar, implantar y mantener actualizado el sistema específico de Tesorería;
- b) Presentar el reporte diario de recaudación al Departamento de Contabilidad, adjuntando las respectivas notas de depósito para su registro.
- c) Entregar los cheques directamente a los beneficiarios, previa la verificación de la propiedad, legalidad, veracidad y conformidad de la documentación con sustento y del cumplimiento de las disposiciones legales, a fin de facilitar su identificación y revisión posterior.
- d) Depositar los valores recaudados en forma intacta e inmediata en los depositarios oficiales, de conformidad a lo dispuesto en la Ley.
- e) Enviar periódicamente al departamento de contabilidad, un detalle de los cheques pendientes de entrega a los beneficiarios.
- f) Coordinar con la unidad de contabilidad y presupuesto la formulación de los planes de inversión temporal de los recursos que no se requieran para atender necesidades institucionales inmediatas.
- g) Cuidar bajo su responsabilidad los fondos y valores de la Federación.

Son funciones del Asesor Jurídico:

- a) Asesorar al presidente de la federación deportiva de Cotopaxi y demás directivos en asuntos de orden jurídico y legal.
- b) Estudiar y emitir opiniones o criterios de carácter jurídico y legal sobre asuntos que sean sometidos a su conocimiento.
- c) Elaborar y revisar los proyectos de leyes, acuerdos convenios, contratos reglamentos y mas instrumentos jurídicos que deben ser aprobados o procesados por la entidad.
- d) Promover y efectuar las gestiones pertinentes a los trámites legales, judiciales y extrajudiciales que competen a la Federación Deportiva de Santa Elena e informe a la autoridad correspondiente.
- e) Intervenir de acuerdo a la Ley, en licitaciones y concurso de ofertas en los procesos de contratación que realizare la institución

- f) Recopilar y mantener actualizado la legislación básica relacionada con la naturaleza de las responsabilidades de la federación.
- g) Mantener un archivo actualizado y especializado en todos los procesos y documentos correspondientes a las actividades de asesoría jurídica.
- h) Las demás establecidas en leyes, reglamentos, acuerdos y resoluciones de la materia y que le asigne el presidente de la Federación Deportiva Provincial Santa Elena.

Son funciones de la Secretaria Ejecutiva:

- a) Recibir, clasificar y distribuir la documentación de la Gerencia General, así como cautelar y mantener actualizado el archivo general y confidencial correspondiente.
- b) Preparar el despacho de la documentación para atención y/o respuesta, efectuando el seguimiento pertinente.
- c) Atender y efectuar llamadas telefónicas, así como mantener actualizada la agenda diaria del presidente, coordinando reuniones y citas respectivas.
- d) Redactar documentos variados de acuerdo a instrucciones, así como digitar los textos encargados.
- e) Realizar funciones que le asigne el presidente de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.

Son funciones del Departamento Administrativo Financiero:

- a) Programar y dirigir, ejecutar y controlar las actividades relacionadas con los servicios de apoyo administrativo generales de la institución.
- b) Organizar y ejecutar los servicios generales de la institución, tales como: mantenimiento de edificios, equipos, vehículos, bienes muebles e inmuebles seguridad transportes y mas servicios.
- c) Elaborar un plan de seguridad para la protección del personal, materiales y otros recursos institucionales y ponerlos en ejecución.
- d) Las demás funciones de carácter administrativos serán las de asigne el presidente.

- e) Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades financieras de la entidad deportiva.
- f) Supervisar y coordinar las actividades que desarrollan las diferentes áreas;
- g) Someter a consideración del Directorio, los planes y programas de actividades para su aprobación.
- h) Asesorar a la Asamblea, al Directorio, al Presidente y a las demás Unidades Administrativas, sobre aspectos de orden financiero.
- i) Diseñar, someter a la aprobación e implantar procedimientos que contemplen los controles previos y concurrentes indispensables.
- j) Verificar la legalidad, procedencia y oportunidades de los pagos.
- k) Velar que se observen las disposiciones relacionadas con la determinación y recaudación de los ingresos y supervisar que dichas recaudaciones sean depositadas en forma intacta e inmediata.
- l) Suscribir los cheques, conjuntamente con el Presidente, quienes serán responsables de verificar que el proceso de control interno previo al desembolso haya sido cumplido y que la documentación esté completa.
- m) Analizar los informes relacionados con la evaluación presupuestaria.
- n) Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y supervisar las actividades relacionadas con la recepción y custodia de fondos, valores, especies y garantías a favor de las entidades y organismos deportivos.

Son funciones del Departamento de Talento Humano:

- a) Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- b) Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- c) Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- d) Reclutar al personal idóneo para cada puesto.

- e) Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- f) Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- g) Llevar el control de beneficios de los empleados.
- h) Control de vacaciones y expedientes laborales del Personal.
- i) Llevar el Control de Asistencias del personal.
- j) Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- k) Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.
- l) Analiza solicitudes de aumento de sueldos y salarios, para ascensos, traslados, promociones y/o decretos.
- m) Propone a su superior, la elaboración, modificación y/o eliminación de políticas, normas y procedimientos para la administración eficiente de Recursos Humanos.

Son funciones del Departamento de Sistemas:

- a) Mantener y administrar las redes, sistemas y equipos computacionales de la FEDESE.
- b) Velar por la integridad de la información almacenada en equipos computacionales de propiedad de la institución, además de elaborar y ejecutar los planes de contingencia necesarios en caso de pérdida de dicha información.
- c) Responsabilizarse del mantenimiento de los equipamientos computacionales y sus tecnologías asociadas que estén en usos de la entidad.
- d) Crear y mantener el inventario de la Federación Deportiva Provincial Santa Elena

- e) Efectuar la administración racional de equipos computacionales:
- f) Autorizar y gestionar compras de equipamiento computacional.
- g) Autorizar traslados de equipos computacionales.
- h) Recopilar, actualizar y mantener datos e información sobre las actividades de la FEDESE, con la finalidad de que ésta sea útil en la toma de decisiones.
- i) Mantener actualizada la página web y medios sociales informáticos que permitan dar a conocer a la comunidad sobre las actividades que realiza la institución.
- j) Cumplir otras tareas que el presidente de la institución le encomiende, de acuerdo a la naturaleza de sus funciones y del Marco Legal.

Son funciones del Departamento de Relaciones Públicas

- a) Planificar y desarrollar la difusión de las actividades que ejecute la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena a través de los diferentes medios de comunicación.
- b) Elaborar y difundir periódicamente boletines de informativos para los medios de comunicación.
- c) Promocionar a las disciplinas deportivas que controlan los Comités y Asociaciones, Ligas Cantonales y más filiales de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena de conformidad con las políticas institucionales.
- d) Organizar conferencias de prensa para las autoridades de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.
- e) Planificar, dirigir, supervisar y evaluar las actividades de comunicación y difusión de la entidad.
- f) Las demás que disponga el Directorio o la Presidencia de Federación Deportiva Provincial de Santa Elena de conformidad con el cargo y sus funciones.

Son funciones del Departamento Técnico Metodológico

- a) Elaborar la planificación y programación deportiva anual fundamentada en los informes del cuerpo técnico y ponerla a conocimiento y aprobación del Directorio.
- b) Mantener en forma detallada el calendario de competencias anual, conforme a la planificación efectuada por cada Federación Nacional por Deporte, y aceptada por la Secretaría Nacional de Deportes;
- c) Registrar en un libro especial el resultado de todos los certámenes y campeonatos organizados y de participación por la Federación;
- d) 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;
- e) Mantener informado al Directorio sobre el desenvolvimiento y desarrollo que va demostrando cada equipo en las diferentes disciplinas deportivas.
- f) 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 o internacionales.
- g) Realizar reuniones periódicas de trabajo con el personal técnico de las diferentes disciplinas deportivas.
- h) 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.
- i) Coordinar con el Departamento Financiero sobre la alimentación, estadía y transporte de todos los competidores participantes en competencias organizadas por la Federación y que tienen la calidad de invitados por la Institución.

4.3 FILOSOFÍA

La Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, es una institución de derecho privado, sin fines de lucro y de servicio social, relacionada con las disciplinas deportivas de nuestra provincia en la formación de manera exhaustiva y oportuna del deportista, cuyo propósito es mejorar la calidad de vida de las personas a través del deporte, constituyéndose en el máximo organismo deportivo en nuestra provincia.

4.4 MISIÓN

Formar deportistas competentes comprometidos con la institución y su provincia, a fin de que practiquen valores y principios de vida con enfoque humanista, mediante una gestión efectiva e integradora por parte de las autoridades, priorizando el desarrollo y mejor calidad de vida del ser humano.

4.5 VISIÓN

La Federación Deportiva Provincial de Santa Elena se constituirá en una institución deportiva de excelencia, por su gestión prospectiva, procurando un óptimo rendimiento con calidad y profesionalismo del recurso humano que promueva el desarrollo integral de los deportistas, capaces de actuar autónomamente respondiendo a las exigencias de la dinámica deportiva dentro de un marco espiritual social y ético.

4.6 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL: “Proponer el Plan Estratégico Institucional mediante la utilización de cursos de acción, programas y proyectos que mejoren la gestión administrativa de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, para el quinquenio 2012 – 2016”

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mejorar la calidad deportiva y de gestión a través de mecanismos administrativos, permitiendo ser efectivos en el campo deportivo y a nivel organizacional.
- Mejorar las relaciones humanas de la comunidad deportiva, mediante la formación de equipos de trabajo, permitiendo la consecución de objetivos de la institución
- Instruir permanentemente al personal que labora en la institución mediante programas de capacitación, obteniendo empleados competentes y actualizados para la federación.
- Optimizar los recursos disponibles a través de la distribución eficiente de las partidas presupuestarias en el POA, consiguiendo una uniformidad con todas las áreas de la institución.

4.7 PRINCIPIOS Y VALORES QUE ORIENTAN LA GESTIÓN

PRINCIPIOS

Liderazgo

Estar liderada, orientada y dirigida por un grupo humano técnicamente preparado para llevar a cabo la planificación.

Orden

Manejo administrativo que proporcione luz a los diferentes procesos realizados por el personal de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, que se dan en labor y bien de la institución.

Es el esmero del Órgano de Administración trabajar por una coherencia administrativa, deportiva y comercial de la federación. Trabajar con base en políticas, proyectos, planes y programas.

Equidad

Reflejada en las decisiones tomadas siempre en beneficio único y exclusivo del deporte y todos sus practicantes a nivel general; en el trato a los empleados, deportista y clubes en general.

Servicio

La federación busca desarrollar una cultura de trabajo orientada a todos sus usuarios. Se trata de interpretar el sentir de los diferentes directivos de la institución e incorporar sus expectativas a los diferentes proyectos y programas de la institución.

VALORES

Trabajo en equipo

Lo mejor de un equipo es que todos colaboren y aporten con ideas de las cuales se recoge medios para ser innovador y la federación como institución salga beneficiada.

Responsabilidad

La responsabilidad en el cumplimiento de todos los proyectos y programas propuestos por el órgano de Administración. Además la responsabilidad de todos los miembros de la comunidad deportiva en el cumplimiento de los compromisos adquiridos por cada uno de sus integrantes. Sin responsabilidad no hay autoridad.

Sentido de pertenencia

Pertenencia a la institución, garantizar que los bienes y demás recursos de la institución sean cuidados por todos los integrantes de la institución en beneficio general y no particular.

Confianza

La confianza es el fundamento de toda relación humana. Nadie puede caminar junto al otro sin tener la certeza de que puede confiar en él. Sin confianza es imposible avanzar y crecer.

Confianza en la institución y en todos los colaboradores que trabajen por el deporte masivo y que será el resultado de un ambiente laboral libre de temores y resentimientos.

Prudencia

Se establecerán canales de comunicación y sistemas de información con la comunidad deportiva que posibilite la retroalimentación de la institución y de su entorno. Esto contribuirá a evitar malos entendidos y mantener informada a toda la comunidad de las actividades y logros de la institución.

Comunicación

La comunicación de una organización constituye el activo intangible más importante, debe estar en manos de profesionales capacitados, que tengan las herramientas y conocimientos necesarios para llevarla a cabo exitosamente, es por esto que se la identificará como la clave del éxito de la organización, y a su vez constará con excelentes canales de comunicación para que se relacionen con cada uno de los departamentos.

4.8 ANÁLISIS SITUACIONAL

ANÁLISIS DAFO

ANÁLISIS INTERNO

En el proceso de Planificación Estratégico, el análisis interno es uno de los primeros elementos que intervienen y se lo ha realizado para saber ¿Qué fortalezas y debilidades tenemos? Lo que nos da la pauta para saber hasta dónde es capaz de llegar la institución. Después de realizar este análisis se podrá trazar el perfil de la institución, lo que permitirá conocer sus fortalezas y debilidades, las que van a permitir dar las alternativas de solución y cambio y definir acciones estrategias y políticas para el desarrollo de la institución.

FORTALEZAS

1. Presentación y planificación anual (POA) de actividades de la institución
2. Buena ubicación geográfica.
3. Programas deportivos vacacionales
4. Participación activa de los jóvenes en el deporte.
5. Buen trato a los deportistas
6. Personal dispuesto al cambio
7. Predisposición del personal para capacitarse, por cuenta propia.
8. Privacidad y reserva de información, manejada con ética profesional
9. Relación directa de los entrenadores con los deportistas.
10. Staff profesional.

DEBILIDADES

1. Ausencia de un plan estratégico
2. Gestión administrativa poco eficiente
3. Liderazgo poco participativo.
4. Ausencia de programas de capacitación.
5. Limitada preocupación por las necesidades de las disciplinas deportivas.
6. Presupuesto deficiente.

7. Ausencia de redes de información con las entidades afiliadas.
8. Escasez de trabajo en equipo.
9. Evaluación y seguimiento al POA organizacional.
10. Autogestión y adquisición de partidas presupuestarias para las participaciones internacionales de los deportistas.

CUADRO 28 Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores críticos para el éxito.			
FORTALEZAS.	Peso	Calificación	Total Ponderado
Presentación y planificación anual (POA) de actividades de la institución.	0.05	4	0.20
Buena ubicación geográfica	0.04	4	0.16
Programas deportivos vacacionales	0.04	4	0.16
Participación activa de los jóvenes en el deporte.	0.05	4	0.20
Buen trato a los deportistas	0.09	4	0.36
Personal dispuesto al cambio	0.05	4	0.20
Predisposición del personal para capacitarse, por cuenta propia.	0.03	3	0.09
Privacidad y reserva de información, manejada con ética profesional	0.04	4	0.16
Relación directa de los entrenadores con los deportistas.	0.10	4	0.40
Staff profesional.	0.05	4	0.20

DEBILIDADES.			
Ausencia de un plan estratégico	0.05	1	0.05
Gestión administrativa poco eficiente	0.05	1	0.05
Liderazgo poco participativo.	0.03	2	0.06
Ausencia de programas de capacitación	0.05	1	0.05
Limitada preocupación por las necesidades de las disciplinas deportivas.	0.04	1	0.04
Presupuesto deficiente.	0.05	2	0.10
Ausencia de redes de información con las entidades afiliadas.	0.03	2	0.06
Escasez de trabajo en equipo.	0.02	1	0.02
Evaluación y seguimiento al POA organizacional.	0.10	1	0.10
Autogestión y adquisición de partidas presupuestarias para las participaciones internacionales de los deportistas.	0.04	1	0.04
Total (MEFI)	1.0		2.94

Elaborado por: Ronny Orrala Vera
Fuente: Análisis DAFO - FEDESE

Mediante la matriz MEFI obtuvimos el resultado de 2.94 lo que significa que la Federación Deportiva Provincial Santa Elena internamente es fuerte pero se debe mejorar esas debilidades para ser sólidamente fuertes a nivel organizacional.

ANÁLISIS EXTERNO

En nuestro entorno se dan continuos cambios que nos permite ingresar en un área competitiva, es por esta razón quienes están inmerso en la sociedad, dan a conocer que la interrelación es de vital importancia para poder tener una mejor integración con el entorno, es por ello que la FEDESE debe darse cuenta y prestar la atención necesaria al ambiente externo para su mejor desarrollo en el mercado.

Al tener los resultado nos permitirá trazar un perfil de la federación y al conocer sus Oportunidades y Amenazas, nos permitirá definir sus orientaciones y medidas que han de tomarse para alcanzar los objetivos estratégicos previstos, mantener y mejorar su competitividad y competencia dentro de su sector.

OPORTUNIDADES

1. Apoyo del Ministerio del Deporte.
2. Relación y apoyo con las autoridades locales
3. Relación con la comunidad y los diferentes actores deportivos.
4. Aprovechamiento y creación de instalaciones para todas las disciplinas deportivas.
5. Desarrollo y fortalecimiento del sistema de competición actual.
6. Participación de nuestros deportistas en las diversas competencias.
7. Ley y Reglamento General del Deporte.
8. Incremento de nuevos deportistas.
9. Ingreso de efectivo por parte de la empresa privada.
10. La construcción de nuevos escenarios deportivos.

AMENAZAS

1. Situación económica a nivel nacional
2. Cambios gubernamentales
3. Condiciones climáticas en los entrenamientos de los deportistas.
4. Entrenadores altamente capacitados de otras federaciones deportivas.
5. Influencia externa de pandillas juveniles de la comunidad.
6. Políticas gubernamentales inapropiadas que limiten el deporte a nivel nacional.
7. Ministerio de economía no considere el presupuesto anual para la FEDESE.
8. Escasez de redes de información con las organizaciones afiliadas a la institución.
9. Desinterés de los deportistas en lo que concierne a logros deportivos en competencias nacionales e internacionales.
10. Desacuerdos con las entidades afiliadas a la institución.

CUADRO 29 Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO

OPORTUNIDADES.	Peso	Calificación	Total Ponderado
Apoyo del Ministerio del Deporte.	0.08	4	0.32
Relación y apoyo con las autoridades locales	0.05	3	0.15
Relación con la comunidad y los diferentes actores deportivos.	0.05	2	0.10
Aprovechamiento y creación de instalaciones para todas las disciplinas deportivas.	0.05	4	0.20
Desarrollo y fortalecimiento del sistema de competición actual.	0.05	4	0.20
Participación de nuestros deportistas en las diversas competencias.	0.10	4	0.40
Ley y Reglamento General del Deporte.	0.05	4	0.20
Incremento de nuevos deportistas.	0.03	2	0.06
Ingreso de efectivo por parte de la empresa privada.	0.02	2	0.04
La construcción de nuevos escenarios deportivos.	0.05	4	0.20

AMENAZAS			
Situación económica a nivel nacional	0.05	4	0.20
Cambios gubernamentales	0.10	4	0.40
Condiciones climáticas en los entrenamientos de los deportistas.	0.03	3	0.09
Entrenadores altamente capacitados de otras federaciones deportivas.	0.05	2	0.10
Influencia externa de pandillas juveniles de la comunidad.	0.04	3	0.12
Políticas gubernamentales inapropiadas que limiten el deporte a nivel nacional.	0.03	2	0.06
Ministerio de economía no considere el presupuesto anual para la FEDESE.	0.03	3	0.09
Escasez de redes de información con las organizaciones afiliadas a la institución.	0.05	3	0.15
Desinterés de los deportistas en lo que concierne a logros deportivos en competencias nacionales e internacionales.	0.05	4	0.20
Desacuerdos con las entidades afiliadas a la institución.	0.04	4	0.16
Total (MEFE)	1.0		3.44

Elaborado por: Ronny Orrala Vera

El resultado en la aplicación MEFE es de 3.44 lo que nos indica que tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo como institución deportiva en el medio local y nacional.

Matriz de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades, (DAFO)

Procedimientos

1. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
2. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
3. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
4. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

CUADRO 30 MATRIZ DAFO

	AMENAZAS - Situación económica a nivel nacional - Cambios gubernamentales - Condiciones climáticas en los entrenamientos de los deportistas. - Entrenadores altamente capacitados de otras federaciones deportivas. - Influencia externa de pandillas juveniles de la comunidad. - Políticas gubernamentales inapropiadas que limiten el deporte a nivel nacional. - Ministerio de economía no considere el presupuesto anual para la FEDESE. - Escasez de redes de información con las organizaciones afiliadas a la institución. - Desinterés de los deportistas en lo que concierne competencias nacionales e internacionales. - Desacuerdos con las autoridades y entidades afiliadas a la institución.	OPORTUNIDADES - Apoyo del Ministerio del Deporte. - Relación y apoyo con las autoridades locales - Relación con la comunidad y los diferentes actores deportivos. - Aprovechamiento y creación de instalaciones para todas las disciplinas deportivas. - Desarrollo y fortalecimiento del sistema de competición actual. - Participación de nuestros deportistas en las diversas competencias. - Ley y Reglamento General del Deporte. - Incremento de nuevos deportistas. - Ingreso de efectivo por parte de la empresa privada. - La construcción de nuevos escenarios deportivos.
DEBILIDADES - Ausencia de un plan estratégico - Gestión administrativa poco eficiente - Liderazgo poco participativo. - Ausencia de programas de capacitación - Limitada preocupación por las necesidades de las disciplinas deportivas. - Presupuesto deficiente. - Ausencia de redes de información con las entidades afiliadas. - Escasez de trabajo en equipo. - Evaluación y seguimiento al POA organizacional. - Autogestión y adquisición de partidas presupuestarias para las participaciones de los deportistas	Estrategia defensiva DA - Gestión oportuna para establecer un presupuesto que cubra la participación de los deportistas en competencias. - Establecer canales de comunicación efectivos con las instituciones afiliadas a la FEDESE. - Establecer el estilo liderazgo participativo que promueva la comunicación con todos los actores deportivos. - Determinar un presupuesto acorde a la realidad económica y conforme a las necesidades de la institución.	Estrategia adaptativa DO - Establecer un presupuesto equitativo para todas las disciplinas deportivas en las competencias a nivel nacional. - Definir formas de monitoreo, seguimiento y evaluación a los resultados parciales en cada año de gestión. - Realizar convenios con empresas públicas y privadas para que estas aporten con efectivo y auspicien a su vez a las diversas disciplinas deportivas de la institución. - Planeación estratégica como base para el desarrollo de proyectos de infraestructura sobre construcción de nuevos escenarios deportivos para un mejor desempeño de los deportistas. - Establecer convenios con instituciones que posean áreas de entrenamiento para fortalecer el sistema de competencia existente.
FORTALEZAS - Presentación y planificación anual (POA) de actividades a la institución. - Buena ubicación geográfica - Programas deportivos vacacionales - Participación activa de los jóvenes en el deporte. - Buen trato a los deportistas - Personal dispuesto al cambio - Predisposición de los entrenadores para capacitarse, por cuenta propia. - Privacidad y reserva de información, manejada con ética profesional - Relación directa de los entrenadores con los deportistas. - Staff profesional.	Estrategias reactivas FA - Gestión efectiva para que los entrenadores asistan a foros seminarios, cursos propuestos por las instituciones o entidades deportivas a nivel nacional. - Gestión oportuna para concretar lo propuestos en el POA. - Fomentar la práctica de valores con todos los que conforman la institución.	Estrategia ofensiva FO - Establecer nuevos programas vacacionales por parte de la institución. - Fortalecer las relaciones entre los actores deportivos. - Planificación y ejecución de proyectos de infraestructura que mejoren las condiciones de entrenamiento de los deportistas.

Elaborado por: Ronny Orrala Vera
Fuente: FEDESE

4.9 ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES Y CURSOS DE ACCIÓN

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Establecer y fortalecer canales de comunicación efectivos con las instituciones afiliadas a la FEDESE.

Cursos de acción

- Establecer y mantener una adecuada relación y comunicación formal con las instituciones afiliadas a la institución.
- Reuniones permanentes con los clubs y ligas afiliadas en donde se dé a conocer los objetivos, programas, proyectos de la institución.
- Participación de los representantes de las instituciones afiliadas a la federación en reuniones o sesiones de trabajo.
- Enviar por correo a las instituciones afiliadas sobre la planificación de cada mes de la federación.
- Monitoreo y análisis de las informaciones sobre la organización divulgadas a las instituciones afiliadas.
- Mantener actualizada la pagina web y paginas sociales de la institución.

Realizar convenios con empresas públicas y privadas para que estas aporten con efectivo y auspicien a su vez a las diversas disciplinas deportivas de la institución.

Cursos de acción

- Gestión oportuna de las autoridades para conseguir auspiciantes que aporten con efectivo por el bien de las disciplinas deportivas.
- Los convenios y/o acuerdos en materia de cooperación deportiva deben procurar el logro de los objetivos de desarrollo institucional y deportivos de la institución.

- Todos los convenios y/o acuerdos de cooperación deportiva deben ser validados en sus aspectos técnico-operativos por la institución. De igual forma, es responsable de gestionar la revisión legal el asesor jurídico de la organización
- Dependiendo del tipo de convenio y/o acuerdo de que se trate, solamente están autorizados para suscribirlos el presidente como representante legal bajo la asesoría jurídica del abogado de la institución.
- Destinar los valores acreditados por la empresa privada de manera equitativa conforme a las necesidades de cada disciplina deportiva.

Establecer convenios con instituciones que posean áreas de entrenamiento para fortalecer el sistema de competencia existente.

Cursos de acción

- Gestión eficiente ante instituciones que puedan facilitar sus instalaciones para el entrenamiento de los deportistas.
- Los convenios y/o acuerdos de cooperación deportiva deben ser validados en sus aspectos técnicos y operativos por la institución
- Dependiendo del tipo de convenio y/o acuerdo de que se trate, solamente están autorizados para suscribirlos el presidente como representante legal bajo la asesoría jurídica del abogado de la institución.
- Cubiertas las necesidades explotar las capacidades y destrezas de los deportistas en función de optar por un mejor rendimiento físico de los practicantes.

Fomentar la práctica de valores con todos los que conforman la institución.

Cursos de acción

- Desarrollo de unidades de orientación sobre: Responsabilidad, respeto, honradez, disciplina, solidaridad, amistad, autoestima.
- Práctica de valores por parte del personal de la institución.

- Establecer hábitos laborales, como la puntualidad, comunicación, cortesía, eficiencia entre otros, promoviendo una buena relación entre los participantes.

Establecer nuevos programas vacacionales por parte de la institución.

Cursos de acción

- Las autoridades de la Fedese establezcan un presupuesto para que cada año aumentar una o dos disciplinas olímpicas.
- Contratar al entrenador concerniente a la disciplina deportiva establecido como programa vacacional
- Dar a conocer sobre el programa vacacional a realizarse a la comunidad para sacar nuevos deportista y así masificar la disciplina deportiva.

ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO

Establecer el estilo liderazgo participativo que promueva la comunicación con el personal.

Cursos de acción

- Desarrollar eficientemente las funciones de un administrador: planifica, organiza, evalúa y controla.
- Realizar sesiones de trabajo permitiendo la interacción de todas las áreas de la organización.
- Escuchar y analizar seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.
- Apoyar a sus subalternos y no asumir una postura de dictador.
- Saber guiar y motivar a los otros en función de la misión y los objetivos institucionales.

Determinar un presupuesto acorde a la realidad económica y conforme a las necesidades de la institución.

Cursos de acción

- Establecer presupuesto para cada disciplina deportiva.
- Establecer presupuesto para cada competencia según la disciplina deportiva.
- Establecer presupuesto capacitaciones para el personal.
- En el POA se establezcan estos valores para que mediante una gestión oportuna el ministerio del deporte asigne los valores presentados.

Establecer un presupuesto equitativo para todas las disciplinas deportivas en las competencias a nivel nacional.

Cursos de acción

- Se destinen presupuestos uniformes conformes a las necesidades que impliquen las competencias de cada disciplina deportiva
- Se respete los valores destinados a cada disciplina deportiva.
- Se estime un valor de salvamento por uno u otro imprevisto implícito en la competencia a participar.

Gestión oportuna para concretar lo propuestos en el POA.

Curso de acción

- Dar a conocer el POA a todo el personal de la institución.
- Presentar lo propuesto en el POA mediante una matriz donde se dé a conocer lo que se va a desarrollar durante el mes en curso.
- Establecer un cronograma sobre las actividades concernientes al mes en curso.

- Cumplir a cabalidad cada punto establecido en el cronograma mensual de actividades.
- Evaluación del POA a través de los indicadores de gestión.

Gestión efectiva para que los entrenadores asistan a foros seminarios, cursos propuestos por las instituciones o entidades deportivas a nivel nacional.

Cursos de acción

- Recepción de la invitación del programa de capacitación por parte de la entidad deportiva.
- Presentación de la capacitación en el cronograma mensual de actividades.
- Anunciar a los entrenadores del programa de capacitación según la disciplina deportiva.
- Establecer los viáticos por parte de los directivos de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.
- Planificación de salida del entrenador a eventos de capacitación.
- Informe del entrenador sobre las actividades realizadas durante el programa de capacitación.

ESTRATEGIAS DE CAMBIO

Planeación estratégica como base para el desarrollo de proyectos de infraestructura sobre construcción de nuevos escenarios deportivos para un mejor desempeño de los deportistas.

Cursos de acción

- Proponer proyectos de infraestructura factibles sobre construcción de escenarios deportivos.
- Presentación de los proyectos para un previo análisis ante las autoridades seccionales y gubernamentales.

- Realizar reuniones y gestionar ante el Ministerio del Deporte para que considere la ejecución de los proyectos presentados por la institución.
- Gestión oportuna para la ejecución de proyectos propuestos por la Federación Deportiva Provincial Santa de Elena.

Planificación y ejecución de proyectos de infraestructura que mejoren las condiciones de entrenamiento de los deportistas.

Cursos de acción

- Convocatorias a sesiones de trabajo entre las autoridades de la institución. Gubernamentales y Seccionales para la planificación y ejecución de los proyectos propuestos.
- Firma del convenio estableciendo asignación presupuestaria, espacio físico, y fecha de inicio de la obra.
- Seguimiento y evaluación de la obra.

Definir formas de monitoreo, seguimiento y evaluación a los resultados parciales en cada año de gestión.

Cursos de acción

- El departamento administrativo y financiero debe realizar un análisis contable y de gestión sobre los resultados parciales de cada periodo
- Elaboración de un documento que permita conocer el análisis financiero y de gestión a las autoridades de la institución.
- La Junta Directiva mediante la presentación del análisis financiero y de gestión desarrolle medidas de corrección en busca del desarrollo de la organización.
- Evaluación de resultados a través de la matriz de seguimiento y evaluación.

Presupuesto acorde a las necesidades de las diversas disciplinas deportivas de la Federación Deportiva Provincial de santa Elena.

Cursos de acción

- Cada entrenador debe presentar su plan de trabajo donde conste el presupuesto acorde a las necesidades de su disciplina deportiva.
- Presentación del plan de trabajo por parte de los entrenadores según el formato que determine el departamento técnico metodológico.
- El departamento metodológico y financiero analice y evalúe el plan para su determinada aprobación.

4.10 POLÍTICAS

Con la finalidad de lograr las estrategias se plantean las siguientes políticas con el fin de cumplir las estrategias propuestas:

Políticas para las estrategias de crecimiento

Establecer y fortalecer canales de comunicación efectivos con las instituciones afiliadas a la FEDESE.

Políticas

1. Realizar de dos a tres reuniones o sesiones de trabajo por mes por parte de la institución.
2. La comunicación interna deberá procurar transmitir mensajes corporativos e informar a las entidades afiliadas sobre lo que ocurre al interior de la empresa.
3. La comunicación tanto verbal, escrita o por internet, deberá fundamentarse bajo los principios de comunicación interna y valores corporativos.
4. La Comunicación organizacional, estarán siempre enfocadas en la proyección de identidad e imagen corporativas, que destaquen el propósito de la Entidad.

Realizar convenios con empresas públicas y privadas para que estas aporten con efectivo y auspicien a su vez a las diversas disciplinas deportivas de la institución.

Políticas

1. Mantener estrecha comunicación y obtener asesoría técnico jurídica, para la elaboración de los Convenios y Contratos.
2. Analizar y validar los aspectos técnicos-operativos del convenio con la empresa determinada.
3. Asegurar el cumplimiento de las obligaciones derivadas de los Convenios y Contratos firmados por la institución.
4. Distribución adecuada de los valores acreditados.

Establecer convenios con instituciones que posean áreas de entrenamiento para fortalecer el sistema de competencia existente.

Políticas

1. Analizar y validar los aspectos técnicos-operativos del convenio con la institución seleccionada.
2. Asegurar el cumplimiento del convenio por parte de la institución.
3. Planificación oportuna para establecer los días de entrenamiento de los deportistas.

Fomentar la práctica de valores con todos los que conforman la institución.

Políticas

1. Orientación sobre los valores y principios de la institución por parte del departamento de talento humano.
2. Practicar valores de la institución para la convivencia organizacional.

3. Promover un enfoque ético en la gestión de cualquier proyecto, incluyendo procedimientos efectivos para promover calidad y reducción del riesgo previa a su ejecución.
4. Aceptar la responsabilidad total de su trabajo para que el empleado este entregado a cumplir eficientemente en su labor dentro de la institución.

Establecer nuevos programas vacacionales por parte de la institución.

Políticas

1. Planificación y asignación de un presupuesto para el programa vacacional.
2. Difundir mediante los medio de comunicación el programa a realizar.
3. Establecer el área de desarrollo del programa vacacional.
4. Masificar el deporte a través del programa nacional.

Políticas para las estrategias de mejoramiento

Establecer el estilo liderazgo participativo que promueva la comunicación con el personal.

Políticas

1. Considerar la opinión de los subordinados.
2. Comunicación total y abiertamente. Aceptar las preguntas permitiendo que el equipo haga su propio escrutinio.
3. Promover la comunicación entre todos los que integran la institución
4. Considerar que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.
5. Impulsar a los empleados a incrementar sus capacidades y auto control para la toma de decisiones.
6. Hacer que el grupo y equipos de trabajo tome las decisiones dentro de los límites prescritos.

Determinar un presupuesto acorde a la realidad económica y conforme a las necesidades de la institución.

Políticas

1. Fijación del Período Presupuestal
2. Realizar el presupuesto de acuerdo a las directrices que plantea el Ministerio del Deporte.
3. Presentación del presupuesto ante el Ministerio del Deporte para la asignación presupuestaria.
4. Publicar la versión final y empezar a monitorear el desempeño.

Establecer un presupuesto equitativo para todas las disciplinas deportivas en las competencias a nivel nacional.

Políticas

1. Fijación de un presupuesto dada las exigencias y necesidades de la competencia.
2. Distribuir de forma responsable el presupuesto asignado para la competencia.
3. Respaldo los gastos mediante comprobantes o facturas.

Gestión oportuna para concretar lo propuestos por la institución.

Políticas

1. Reuniones con el Ministerio Deporte para concretar los proyectos deportivos.
2. Permanentes sesiones de trabajo con las autoridades gubernamentales.
3. Efectiva gestión por parte de las autoridades de la FEDESE para la ejecución de los proyectos.
4. Establecer la ejecución del proyecto en el POA organizacional de la FEDESE.
5. Realizar un cronograma de actividades para la ejecución de los proyectos propuestos por la institución.

Gestión efectiva para que los entrenadores asistan a foros seminarios, cursos propuestos por las instituciones o entidades deportivas a nivel nacional.

Políticas

1. Gestión eficiente de los directivos de la FEDESE para que los entrenadores asistan a las distintas capacitaciones realizadas por las entidades deportivas.
2. Enviar anualmente a los entrenadores a un evento de capacitación.
3. Otorgar los viáticos correspondientes según el lugar y motivo de la capacitación.
4. Presentación del informe del entrenador sobre las actividades realizadas durante la capacitación.

Políticas para las estrategias de cambio

Planeación estratégica como base para el desarrollo de proyectos de infraestructura sobre construcción de nuevos escenarios deportivos para un mejor desempeño de los deportistas.

Políticas

1. Dar a conocer sobre el plan estratégico de desarrollo institucional al personal de la institución.
2. Fortalecer en cada especialización la elaboración de proyectos factibles e innovadores y de actualidad.
3. Programar talleres de orientación para autoridades, personal y deportistas, padres de familia y comunidad.
4. Desarrollar canales de comunicación efectivos para que las asociaciones e instituciones afiliadas conozcan sobre el plan aplicar
5. Análisis de los proyectos y programas planteados por la institución.
6. Gestionar la realización de los proyectos ante las autoridades competentes.

Planificación y ejecución de proyectos de infraestructura que mejoren las condiciones de entrenamiento de los deportistas.

Políticas

1. La redacción de los planos y documentos base para la gestión integral de las instalaciones deportivas (accesibilidad, seguridad,).
2. Planificación oportuna de escenarios deportivos.
3. Establecer cronogramas de trabajo para la construcción de las áreas deportivas.
4. Establecer mecanismos de control para el seguimiento y evaluación de la obra por parte de los directivos de la FEDESE.
5. Evaluación periódica de los proyectos determinando alcance y resultado de las obras en ejecución.

Definir formas de monitoreo, seguimiento y evaluación a los resultados parciales en cada año de gestión.

Políticas

1. Que el departamento financiero establezca un sistema para el monitoreo, seguimiento y evaluación de los resultados de cada año de gestión.
2. Rendición de cuentas a las autoridades de la FEDESE donde se considere la Evaluación POA año anterior, Presupuesto Financiero (ingresos y egresos financieros), Presupuesto de Gastos técnicos u operativos (gastos), Presupuesto de Inversiones en Mobiliario y equipo, vehículos, maquinaria, proyectos y obras de inversión etc.) y Presupuesto Salarial.
3. Realización de reuniones para discutir las medidas de corrección del POA, los presupuestos anteriores y necesidades de recursos para los próximos años de gestión.
4. Seguimiento y evaluación a través de indicadores de gestión.

Presupuesto acorde a las necesidades de las diversas disciplinas deportivas

Políticas

1. El departamento metodológico exija la presentación del plan de actividades y presupuesto a los entrenadores, para destinarle un monto anual acorde a su disciplina deportiva.
2. Los presupuestos presentados por los entrenadores tengan sus respectivas proformas dada sus necesidades en su disciplina deportiva.
3. Presentar el presupuesto en el tiempo que determina el departamento técnico metodológico.
4. Reajustar los presupuestos y sus valores si fuese necesario.
5. Difundir y dar a conocer los presupuestos establecidos en cada disciplina deportiva de la institución.

Las políticas son la búsqueda de lo que es bueno o útil para la sociedad, es la determinación del bien común por el bien de la sociedad deportiva. El deporte es el fenómeno cultural más relevante, complejo y apasionante de la sociedad contemporánea que representa la realidad científica en el desarrollo de la sociedad. La política y el deporte encuentran el nexo en la pluriculturalidad social que remite su mejor desempeño.

Las políticas presentadas se establecen para promover las buenas relaciones entre los que conforman la institución y sus filiales como también facilitará la consecución de las estrategias y objetivos del plan estratégico. Los ejes de las políticas deportivas para la federación Deportiva Provincial de Santa Elena que se proponen en el presente trabajo vienen a ser un punto de partida para la institución que no emplean estas acciones, así como también para los dirigentes deportivos que están interesados en diseñar una estructura sistemática que beneficie a la comunidad deportiva provincial.

4.11 PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS

Programa 1: Reclutamiento de estudiantes para prácticas pre-profesionales

Objetivo: Fomentar el intercambio científico y tecnológico de la Universidad con la Federación mediante la inserción de los estudiantes a la actividad laboral facilitando la permanente actualización de conocimientos que aporten a la realización de nuestras actividades.

CUADRO 31 PROGRAMA RECLUTAMIENTO DE ESTUDIANTES

Período de Realización	Jefe Encargado	Dirigido a:
2012- 2016	Talento Humano	Áreas de FEDESE

Elaborado por: Ronny Orrala Vera

Fuente: FEDESE

Procedimientos:

1. Recibe mediante oficio la propuesta enviada desde la Carrera, Escuela y/o Facultad de la Universidad Península de Santa Elena para la realización de las prácticas pre-profesionales en nuestra institución.
2. Se revisa e identifica los datos de los documentos personales del aspirante.
3. Se solicita el promedio de calificaciones de los años en curso del estudiante.
4. Se revisa el perfil del estudiante para la respectiva designación del área a realizar las prácticas.
5. Se da a conocer al Departamento en el que va a ser ubicado el practicante.
6. Se envía el documento de aceptación de la solicitud enviada por la Carrera, Escuela y/o Facultad, indicando la fecha de inicio de las actividades.
7. Se efectúa la respectiva inducción y/o adaptación del estudiante a la institución.
8. Finalizado el tiempo de realización de prácticas del estudiante se efectuará la respectiva evaluación y se entregará el certificado que lo acredite.

Programa 2: Taller de motivación al personal

Objetivo: Promover las capacidades, la creatividad y el entusiasmo que cada persona posee a través de un liderazgo dinámico, generando espacios de motivación a los empleados que orienten el comportamiento para la obtención de resultados que la organización aspira.

CUADRO 32 TALLER DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL

Período de Realización y Lugar	Nº de horas	Responsable	Dirigido a:	Costo	Recursos
Febrero 2012 Instalaciones de FEDESE	10	Jefe de Talento Humano, Facilitador	Personal de FEDESE	\$150	Computador Audiovisuales Folletos, Hojas Lápices Refrigerio

Elaborado por: Ronny Orrala Vera

Fuente: FEDESE

Procedimientos:

1. Selección y contratación del equipo de capacitación
2. Desarrollo de las temáticas a tratarse
3. Fijación de los días del taller
4. Invitación a los participantes
5. Adquisición de los materiales
6. Evaluación de los participantes
7. Entrega de certificados

Programa 3: Curso para fomentar la formación integral con la práctica de valores.

Objetivo: Concienciar a los empleados sobre la importancia que tienen los valores humanos, sensibilizando a los participantes la ética profesional que debe practicarse en la Federación como plataforma central para el crecimiento de la organización.

CUADRO 33 CURSO VALORES MORALES

Período de Realización Lugar	Nº de horas	Responsable	Dirigido a:	Costo	Recursos
Febrero 2013	15	Jefe de Talento Humano, Facilitador	Personal de FEDESE	\$250	Computador Audiovisuales Folletos Hojas Lápices Refrigerio

Elaborado por: Ronny Orrala Vera

Fuente: FEDESE

Procedimientos

1. Seleccionar los coordinadores y facilitadores o capacitadores
2. Formular los contenidos temáticos, metas tentativas y el grupo meta del curso
3. Elaborar una agenda tentativa de desarrollo del curso
4. Identificar el perfil de los participantes
5. Selección del lugar a realizarse el curso
6. Identificar el material didáctico a utilizarse
7. Convocatoria a los participantes
8. Desarrollo de estrategias de evaluación
9. Entrega de certificados a los participantes.

Programa 4: Programas deportivos vacacionales

Objetivo: Incentivar a niños, niñas y adolescentes mediante la realización de actividades físicas en diversas disciplinas, optimizando su tiempo libre para el fortalecimiento de su salud integral.

CUADRO 34 PROGRAMAS DEPORTIVOS VACACIONALES

Período Realización Lugar	Nº horas	Responsable	Dirigido a:	Costo	Recursos
Febrero a Marzo 2012-2016	50	Jefe Departamento Metodológico, Entrenadores y Monitores	Niños y adolescentes de la Provincia de Santa Elena	Autogestión	Uniformes Implementos deportivos

Elaborado por: Ronny Orrala Vera

Fuente: FEDESE

Procedimientos

1. Publicar los programas vacacionales en los diferentes medios de comunicación locales.
2. Receptar las inscripciones gratuitas para participar en los cursos vacacionales que se implementarán.
3. Distribución de los inscritos de acuerdo a las categorías menores, pre juvenil, juvenil.
4. Ubicación de los practicantes en las instalaciones deportivas según la disciplina a realizar.
5. Desarrollo de los cursos vacacionales, tres días a la semana con un lapso de duración de dos horas diarias.
6. Clausura de los cursos con la entrega de certificados.

Programa 5: Incursión de nuevas disciplinas deportivas

5.1 Boxeo

Objetivo: Explicar los fundamentos del boxeo en base al patrón teórico y técnico, para el desarrollo de la preparación física y táctica acorde a las altas exigencias competitivas del entorno.

CUADRO 35 PROGRAMA BOXEO

Período Realización Lugar	Nº horas	Responsable	Dirigido a:	Recursos
Enero 2012	Permanente	Jefe Departamento Metodológico	Adolescentes (15 hasta 18 años de edad) de la Provincia de Santa Elena	Entrenador Monitor Uniformes Implementos deportivos

Elaborado por: Ronny Orrala Vera

Fuente: FEDESE

Programa será establecido en el POA organizacional: el mismo que constará con su propio presupuesto y se acudirá a las competencias nacionales propuestas por el Ministerio del Deporte y por la Federación Ecuatoriana de Deportes.

Procedimientos para entrenamiento de boxeo

1. Contenido de la preparación teórica

- Historia del Boxeo
- Fundamentos del Boxeo: Importancia y particularidades de las técnicas y acciones tácticas que se estudian en el año de preparación de su categoría.
- Reglas del Boxeo. tiempo de combate de los asaltos, descanso, peso de los guantes de competencia y entrenamiento, medidas de las vendas.
- La preparación del boxeador: plan de entrenamiento, pruebas, preparación física, técnica, táctica y psíquicas, peso corporal, contenidos y principios básicos del entrenamiento deportivo

2. Pruebas comprobatorias o test pedagógicos físicos

- Resistencia general
- Velocidad
- Resistencia fuerza brazos.
- Fuerzas piernas.
- Salto sin carrera de impulso Equilibrio (aparato vesicular).

El test pedagógico y técnico dependerá del entrenador y se deberá controlar de acuerdo al resultado de los diferentes tipos de test planificados, así como la evaluación de los mismos.

3. Plan de entrenamiento: El plan de entrenamiento dependerá del instructor el mismo que se basará de acuerdo a los procedimientos de la disciplina a realizar.

4. Nutrición: Los atletas deben consumir alimentos con mayor composición de proteína debido a los requerimientos nutricionales que demanda este deporte.

5.2 Levantamiento pesas

Objetivo: Perfeccionar la técnica de los ejercicios de levantamiento de pesas mediante la preparación psicológica teórica y técnica obteniendo deportistas con elevados resultados deportivos.

CUADRO 36 PROGRAMA DE LEVANTAMIENTO DE PESAS

Período Realización Lugar	Nº horas	Responsable	Dirigido a:	Recursos
Enero 2012	Permanente	Jefe Departamento Metodológico	Adolescentes (17 hasta 20 años de edad) de la Provincia de Santa Elena	Entrenador Monitor Uniformes Implementos deportivos

Elaborado por: Ronny Orrala Vera

Fuente: FEDESE

El programa será establecido en el POA organizacional: El programa de levantamiento de pesas constará con su propio presupuesto y se asistirá a las competencias nacionales propuestas por el Ministerio del Deporte y por la Federación Ecuatoriana de Deportes.

Procedimientos de entrenamiento para levantamiento de pesas (Halterofilia)

1. Contenido de la preparación teórica

- Breve reseña histórica del levantamiento pesas.
- Fundamentos del levantamiento de pesas: Importancia y particularidades de las técnicas y acciones tácticas que se estudian en el año de preparación de su categoría.
- Los fundamentos técnicos de los ejercicios clásicos: arranque y enviñón.

- Reglas especiales para los campeonatos provinciales, nacionales juveniles (marcas mínimas, sistema de puntuación, etc.).
- La preparación del boxeador: plan de entrenamiento, pruebas, preparaciones físicas, técnicas, tácticas y psíquicas, peso corporal, contenidos y principios básicos del entrenamiento deportivo.
- Surgimiento y desarrollo de la categoría 17-20: Trabajo educativo, aspectos fisiológicos del levantamiento de pesas, régimen diario del pesista, alimentación, preparación táctica.

2. Análisis técnico y test pedagógicos.

- Información de los resultados de pruebas médicas y psicológicas.
- Explicarle al deportista los elementos técnicos que se enseñan (bases de biomecánica y fisiología elementales, las diferentes posturas, músculos que intervienen, aplicación de los ejercicios).
- Trabajos del monitor (copiar las clases en la pizarra, corregir errores técnicos a otros deportistas, dirigir calentamientos, colaborar con el entrenador en la competencia, etc.) y autocontrol del deportista (copiar las clases en su diario, anotar su peso corporal, pulso y la autovaloración de factores como sueño, apetito, etc.), y exigirle el uso de la terminología correcta de este deporte.

3. Plan entrenamiento: El plan de entrenamiento dependerá del instructor, el mismo que actuará de acuerdo a los procedimientos de la disciplina a realizar (halterofilia).

4. Nutrición

Los atletas deben consumir alimentos con mayor composición de proteína debido a los requerimientos nutricionales que demanda este deporte. Una adecuada dieta, junto al descanso pertinente favorece la recuperación y mejora el rendimiento del deportista.

4.12 PROYECTOS FEDESE

Este proyecto se refiere a todas las acciones que deben realizarse para cumplir con una necesidad definida. Los proyectos son una acción temporal que tiene principio y fin, que utiliza recursos identificados (humanos y materiales) durante su ejecución, y que tiene un costo; deberá tener recursos presupuestados y una hoja de balance independiente a la de la compañía, referentes a los resultados esperados del proyecto.

Los proyectos tienen como objetivo aprovechar los recursos para mejorar las condiciones de trabajo tanto de los deportistas como las del personal que conforman la federación, pudiendo estos ser a corto, mediano o a largo plazo.

Como en toda institución privada o pública la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena para los posteriores cinco años tendrá en cuenta seis proyectos propuestos en el presente Plan Estratégico que corresponden a infraestructura de sus instalaciones, construcción de escenarios deportivos, de vicerías de estadio, coliseo y la ciudad deportiva.

Los proyectos fueron desarrollados mediante una matriz en donde se especifican el nombre, objetivo que persigue cada uno, las actividades que deberán realizar como parte de la gestión de los directivos para su ejecución, fecha de inicio y culminación de la obra, los resultados que se esperan conseguir y quiénes serán los responsables de llevarlos a cabo.

A continuación se presentan los proyectos propuestos en el Plan Estratégico donde se podrá apreciar de una manera más detallada la planificación de cómo se llevarán a cabo cada uno de ellos.

PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA Y ESCENARIOS DEPORTIVOS - FEDESE

CUADRO 37 CONSTRUCCIÓN DE COLISEO CERRADO

PROYECTO 2012 - 2013

Proyecto	Objetivo	Actividades	Costo de la obra	Fecha Inicio y de culminación de la obra	Resultados	Responsables
Construcción del Coliseo Cerrado Cantón La Libertad (Vía Punta Carnero)	Construir el coliseo cerrado mediante una gestión efectiva ante las autoridades gubernamentales, contando así con una infraestructura deportiva propia para el cantón de la libertad.	- Directiva o comisión de la FEDESE y la Liga Libertad en reuniones permanentes con Ministro de Deportes - Revisión del proyecto y de los planos por parte del Ministerio. -Seguimiento de la obra	\$800.000	Abril 2012 Abril 2013	- Mediante la construcción del coliseo se contará con una infraestructura arquitectónica adecuada que permitan albergar competencias en las diversas disciplinas a nivel provincial y nacional.	Directivos de la FEDESE. Ministerio de Deporte Presidente liga de La Libertad. Alcaldía La Libertad.

Elaborado por: Ronny Orrala Vera
Fuente: FEDESE.

CUADRO 38 CONSTRUCCIÓN DE UN DEPARTAMENTO PARA EL ÁREA MÉDICA

PROYECTO 2013 - 2014

Proyecto	Objetivo	Actividades	Costo de la obra	Fecha Inicio y de culminación de la obra	Resultados	Responsables
Construcción de centro médico para la FEDESE	Contar con un área de atención médica, mediante la Gestión oportuna de los directivos ante las autoridades locales y nacionales procurando el bienestar de los deportistas.	Directiva o comisión de la FEDESE en reuniones permanentes con las autoridades nacionales y locales - Revisión del proyecto y de los planos por parte de las autoridades locales - Recepción del espacio físico - Seguimiento de la obra	\$20.000.00	Agosto 2013 A Abril 2014	La construcción de un departamento para el área médica, procurará mantener una buena salud de los deportistas a través de los chequeos médicos periódicos por parte de del doctor de planta.	Alcaldía Directivos de la FEDESE Autoridades nacionales ministerio del deporte. Prefectura Gobernación

Elaborado por: Ronny Orrala Vera
Fuente: FEDESE.

CUADRO 39 CONSTRUCCIÓN DE CIUDAD DEPORTIVA

PROYECTO 2014 - 2015

Proyecto	Objetivo	Actividades	Costo de la obra	Fecha Inicio y de culminación de la obra	Resultados	Responsables
Construcción Ciudad Deportiva Santa Elena	Construir una ciudad deportiva que albergue las disciplinas deportivas de la institución, mediante una gestión efectiva ante el ministerio del deporte, contando así con una infraestructura deportiva propia para el cantón de Santa Elena.	- Directiva o comisión del municipio de Santa Elena y de la FEDESE en reuniones y gestiones de manera oportuna ante el ministro de deportes. - Revisión del proyecto y de los planos por parte del ministerio. - Ejecución y Seguimiento de la obra	\$2.000.000,00	Enero 2014 A Enero 2015	Mediante la construcción una ciudad deportiva se podrá establecer áreas fijas y confortables de entrenamiento de las disciplinas deportivas de la federación, mejorando las condiciones de preparación y elevando el nivel de los deportistas y así obtener mejores resultados en las competencias a nivel nacional.	Alcaldía
						Prefectura
						Directivos de la FEDESE
						Ministerio del Deporte

Elaborado por: Ronny Orrala Vera
Fuente: FEDESE.

CUADRO 40 CONSTRUCCIÓN DE SEDE SOCIAL LIGA SALINAS

PROYECTO 2015

Proyecto	Objetivo	Actividades	Costo de la obra	Fecha Inicio y de culminación de la obra	Resultados	Responsables
Construcción de la Sede Social para la Liga de Salinas	Construcción de una sede social para la Liga Salinas mediante la gestión oportuna ante las autoridades locales y del gobierno, contando así con una infraestructura propia por el bien del deporte de salinas.	- Directiva o comisión de la FEDESE en reuniones permanentes con las autoridades locales y del gobierno. - Revisión del proyecto y de los planos por parte de las autoridades competentes. - Seguimiento de la obra	\$45,000.00	Abril 2015 A Diciembre 2015	- Mediante la construcción de la sede social para la Liga de Salinas se mejorará la imagen arquitectónica y el personal tendrá mayor espacio para un mejor desarrollo de sus funciones.	Directivos de la FEDESE y de la Liga de Salinas Prefectura Gobernación Ministerio del Deporte Alcaldía Salinas.

Elaborado por: Ronny Orrala Vera
Fuente: FEDESE.

CUADRO 41 CONSTRUCCIÓN DE GRADERÍOS Y VISERA
PROYECTO 2016

Proyecto	Objetivo	Actividades	Costo de la obra	Fecha Inicio y de culminación de la obra	Resultados	Responsables
Construcción de graderíos y visera del estadio Alberto Spencer Santa Elena	Disponer de graderíos confortables mediante la gestión oportuna ante la alcaldía para una mayor asistencia al estadio.	- Directiva o comisión de la FEDESE en reuniones permanentes con alcaldía - Revisión del proyecto y de los planos por parte de la alcaldía - Seguimiento de la obra	\$100.000,00	Enero 2016 Agosto 2016	Mediante la construcción de los graderíos y la visera del estadio se le dará otra perspectiva al escenario deportivo, como también exista un aumento de espectadores y mayores ingresos económicos por la venta de las entradas generen ingresos propios para la federación.	Ministerio del Deporte Directivos de la FEDESE Prefectura Alcaldía

Elaborado por: Romy Orrala Vera
Fuente: FEDESE.

4.13 POA FEDESE 2012

La Planificación Estratégica realizada a la Federación Deportiva Provincial Santa Elena, nos ha permitido diseñar y desarrollar una o varias estrategias para cumplir la misión y alcanzar la visión cumpliendo los objetivos planteados en el plan. Es por ello que el POA organizacional se ha ido desarrollando con la participación efectiva de todas las unidades organizacionales de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, a través de un trabajo continuado e individualizando cada uno de los programas y proyectos en la magnitud, alcance, resultados esperados y asignación de recursos; todos, plasmados en el Programa de Operaciones Anual (POA).

El plan operativo de la FEDESE, comprende el desglose de una matriz en donde se especifican los proyectos y programas a realizarse, las disciplinas y categorías que participan, objetivos y metas a lograr, el costo que implica cada proyecto y el lugar y fecha en que se va realizar dicha actividad.

Los programas están comprendidos por las disciplinas deportivas con sus respectivos proyectos a realizarse y que, constituye la participación de cada área deportiva a las competencias provinciales (internas) y nacionales, citadas por la FEDESE, por el Ministerio de Deportes, Comité Olímpico o las Federaciones por Deportes. También se establecen nuevas disciplinas deportivas como el boxeo y el levantamiento de pesas (halterofilia), con sus concernientes programas y proyectos, nuevos programas como el de reclutamiento de estudiantes para la realización de las prácticas pre-profesionales en la institución, taller de motivación al personal y unos de los proyectos de infraestructura planificados en el plan a realizarse en el presente año. La información del plan operativo 2012 la podrá observar en el anexo # 3 donde se podrá apreciar de una manera más detallada la planificación y presupuesto realizado en el mencionado período.

4.14 MONITOREO Y CONTROL

El monitoreo es el acompañamiento sistemático y periódico de la ejecución de una actividad o proyecto para verificar el avance o la ejecución de las meta, la adecuada utilización de recursos para lograr dicho avance y la consecución de los objetivos planteados durante el proceso de ejecución, con el fin de detectar, oportunamente, deficiencias, obstáculos o necesidades de ajuste.

El monitoreo en la FEDESE se debe constituir no sólo como un instrumento de control administrativo (control de actividades, metas), sino como una herramienta de gestión, que permita tomar decisiones estratégicas sobre la base de una análisis del entorno y observación del avance y cumplimiento de los objetivos propuestos en los proyectos planes o programas. El monitoreo emitirá juicios de valor, basados sobre todas las actividades programadas en los proyectos/programas, especialmente, aquellas que se consideran esenciales, según la prioridad de cada instancia.

Procedimiento para el monitoreo de los proyectos/programas

- Conformar un equipo de trabajo para el acompañamiento de los proyectos/programas
- Elaborar el Plan Anual de Monitoreo (PAM).
- Difusión del PAM
- Procesamiento y análisis de información: el equipo deberá recopilar, revisar, sistematizar y analizar la información recogida.
- Elaborar el informe de monitoreo correspondiente, el cual debe incluir los avances y logros, problemas encontrados y medidas correctivas sugeridas a cada unidad de análisis plan estratégico.
- Socialización crítica de resultados.

CUADRO 42 MATRIZ DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POA

Institución:.....

Período de evaluación:

Desde.....Hasta.....

Nº	Proyecto	Nivel Cumplimiento	Grado Dificultad	Resultados Alcanzados	Fuente de Verificación

Fuente: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Elaborado por: Ronny Orrala Vera

CUADRO 43 MATRIZ DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS

Institución:.....

Período de evaluación:

Desde.....Hasta.....

Proyectos/ Programas	Metas		Tiempo		Gasto		Indicadores			Observaciones
	Programadas	Ejecutadas	Programado	Ejecutado	Programado	Ejecutado	Efectividad	Eficacia	Eficiencia	
					TOTAL:	TOTAL:	Promedio	Promedio	Promedio	

Contenido de la Matriz de Seguimiento, Evaluación y Control de Planes y Programas

La Matriz de Seguimiento y Evaluación y Cálculo de indicadores; presenta la siguiente estructura:

Código de Actividad/ Proyecto.- Identificación de la actividad o proyecto

Metas Programadas.- Son los logros cuantitativos o cualitativos que se consideró alcanzar con determinados recursos y período de tiempo. Estas deben tener correspondencia con la información de la columna de “cronograma de ejecución” establecida en los Planes operativos.

Metas Ejecutadas.- Son los logros cuantitativos o cualitativos alcanzados en relación a la meta programada, pudiendo expresarse en unidades físicas o porcentajes de avance.

Tiempo Planeado.- Hace referencia al tiempo para llevar a efecto un plan, programa, proyecto o actividad.

Tiempo Ejecutado.- Expresa el tiempo efectivamente utilizado en la ejecución del plan, programa, proyecto o actividad. Los informes trimestrales en cuanto al tiempo registrarán el efectivamente utilizado.

Gasto Programado.- Corresponde a los recursos provenientes de fuentes, sean éstas fiscales, de autogestión, créditos externos, créditos internos, recursos preasignados, asistencia técnica y donaciones, destinados a financiar las acciones, productos, programas, proyecto o planes de la institución.

Gasto Utilizado.- Registra los recursos efectivamente utilizados en el cumplimiento de acciones, programas, proyectos y planes.

4.15 SEGUIMIENTO Y CONTROL

El seguimiento, control y evaluación se efectuará sobre la base de indicadores establecidos en el POA. Estos permitirán conocer los niveles de efectividad, eficacia y eficiencia logrados por cada unidad, de acuerdo a la aplicación de las siguientes relaciones:

Indicador de Efectividad.- Expresa la relación entre lo logrado y lo programado, en cuanto a metas.

$$\text{Indicadores de efectividad} = \frac{\text{Meta lograda}}{\text{Meta Programada}} = x \ 100$$

Indicador de Eficacia.- Es la relación entre las metas logradas y programadas, teniendo en cuenta el tiempo real de ejecución de la actividad o proyecto.

$$\text{Indicadores de eficacia} = \frac{(\text{Meta lograda}) (\text{Tiempo planeado})}{(\text{Meta programada}) (\text{Tiempo real})} = x \ 100$$

La eficacia, además, puede expresarse en la relación de efectividad por el tiempo planeado sobre el tiempo realmente utilizado para el cumplimiento de la meta.

$$\frac{\text{Indicadores de eficacia} \times \text{Tiempo planeado}}{\text{Tiempo real}}$$

Indicador de Eficiencia.- Entendido como la relación entre el tiempo, los recursos invertidos y los logros obtenidos. Alcanza su mayor nivel al hacerse un uso óptimo de los recursos disponibles, alcanzando los logros esperados.

Indicadores de eficiencia

$$\begin{aligned} &= \frac{(\text{Meta lograda}) (\text{Tiempo planeado}) (\text{Gasto programado})}{(\text{Meta programada}) (\text{Tiempo real}) (\text{Gasto utilizado})} \\ &= x \ 100 \end{aligned}$$

De igual forma, la eficiencia relaciona la eficacia con los gastos programados sobre los gastos realmente empleados en el logro efectivo de la meta.

Indicador de Eficacia x Gasto programado
Gasto utilizado

En caso de que los tiempos de ejecución y los recursos utilizados sean “cero”, no se deberá calcular los indicadores de eficacia y eficiencia, debiendo explicar en la columna de observaciones las causas o motivos de tal situación.

Para el cálculo de estos indicadores la institución deberá aplicar las fórmulas de acuerdo a las actividades que cada proyecto y programa que identifica en la matriz.

Promedio.- Se refiere al promedio de las columnas de los indicadores. Este promedio debe incluir a todas las actividades incluidas las que por cualquier razón no se cumplió.

Observaciones.- En esta columna las instituciones deberán apoyarse para registrar los comentarios, novedades o situaciones inherentes al nivel de cumplimiento de las acciones, planes, programas y proyectos.

4.16 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La propuesta de aplicación del plan estratégico para la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena responderá a las necesidades de la FEDESE identificadas durante el desarrollo y la elaboración del trabajo de investigación.
- La realización de la propuesta permitió reestructurar la filosofía, misión, visión, como también establecer nuevos valores, estrategias, políticas, programas y proyectos que permitirán mediante su aplicación una mejor gestión y desarrollo organizacional en la FEDESE.
- Los colaboradores de la institución serán fundamentales para llevar a cabo el sistema de monitoreo y control de gestión de los diferentes proyectos y programas y su compromiso será necesario para lograr cambios exitosos para el desarrollo de la entidad.
- La construcción de nuevos escenarios deportivos, permitirá contar con nuevas áreas deportivas que mejoren las condiciones de entrenamiento de los practicantes en las diferentes disciplinas competitivas que posee la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.
- Evaluación insuficiente del POA Organizacional que dificulta que la gestión sea la adecuada por parte de los directivos de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.

RECOMENDACIONES

- Aplicar el modelo de planificación estratégica ejecutado en el trabajo, propuesta que es flexible, por tanto puede ir adaptándose a los cambios acelerados y a las necesidades que se presenten durante el proceso de la ejecución del plan.
- Dar a conocer al todo el personal que labora en la institución sobre el plan estratégico, su filosofía, misión, visión, valores, estrategias, políticas, programas y proyectos, con la finalidad que exista participación de todos los empleados y de esta manera se alcance al desarrollo organizacional de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.
- Involucrar a la acción a los que conforman la institución, de tal manera que fijen metas de cumplimiento sobre los proyectos, para que a través de los indicadores de gestión evalúen, controlen y monitoreen los procesos y actividades que se ejecuten en cada una de las acciones establecidas en los proyectos y programas.
- Gestión oportuna por parte de los directivos de la FEDESE en la construcción de los escenarios deportivos planteados en el plan estratégico para su respectiva realización, y que de esta manera existan nuevas áreas de entrenamiento, donde los deportistas puedan explotar sus habilidades y destrezas por el bien del deporte de la provincia de Santa Elena.
- Se establezcan en el POA los mecanismos de control propuestos con el propósito de detectar las desviaciones que perjudiquen al cumplimiento de los programas, proyectos y objetivos de la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena.

BIBLIOGRAFÍA

- | | |
|---------------------------------|---|
| ACOSTA HERNÁNDEZ. RUBÉN 2005 | Gestión y administración de organizaciones deportivas, Editorial Paidotribo, España |
| ÁLVAREZ TORRES MARTÍN G 2006 | Manual De Planeación Estratégica, Panorama Editorial, México |
| BALLVÉ A. M. Y DEBELJUH P. 2006 | Misión y valores, Grupo Editorial Planeta, Buenos Aires |
| BERNAL CESAR AUGUSTO, 2006 | Metodología de la investigación, Prentice Hall, Colombia |
| CAMPOY DANIEL MATEO 2006 | Gestión Emprendedora: Estrategias y Habilidades para el Emprendedor Actual, Ideas Propias, España |
| CARRIÓN MAROTO, JUAN 2007 | Estrategia: de la visión a la acción, ESIC Editorial, España |
| CELMA JOAN, 2004 | ABC del gestor deportivo, Inde Publicaciones, España |

CUMMINGS., WORLEY 2007	Desarrollo organizacional y cambio, International Thompson Editores, México
CHARLES W. L. HILL; GARETH R. JONES 2009	Administración Estratégica Mac Graw Hill, México
FRANCÉS ANTONIO 2006	Estrategia y planes para empresa CMI, Prentice Hall, México
GARCÍA SILVIA, GARCÍA EDUARDO 2007	Los recursos humanos aplicados a la gestión deportiva, Inde Publicaciones, España
GIL ESTALLO M. DE LOS ÁNGELES 2007	Cómo crear y hacer funcionar una empresa, Profit Editorial, España
GÓMEZ, MESTRE 2005	La importancia del gestor deportivo en el municipio, INDE Publicaciones, España
HERNÁNDEZ ABRAHÁN 2005	Formulación y evaluación de proyectos de inversión, International Thompson Editores, México

HERNÁNDEZ ROBERTO, 2006	Metodología de la investigación, Editorial Limusa, México
MARTÍNEZ P., MILLA GUTIÉRREZ 2005	La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del CMI, Ediciones Díaz de Santos, España
MÉNDEZ CARLOS, 2006	Metodología, Editorial Limusa, Colombia.
MIRANDA MIRANDA JUAN JOSÉ 2006	Gestión de proyectos, MM Editores, Colombia
MUÑIZ LUIS, 2010	Guía práctica para mejorar un plan de negocio, Editores, Colombia
OBREGÓN DAVIS, SARAH A., 2008	Planeación para el desarrollo humano y bases metodológicas para su instrumentación, Centro de Estudios Andaluces, España
PAREDES GARCÉS WILSON, 2009	Como hacer una tesis, Editorial Bigcopy. Ecuador

PARÍS ROCHE FERNANDO 2005	Planificación estratégica en las organizaciones deportivas, Editorial Paidotribo, España
QUIN ROBERT E, 2006	Cuerpo Superior de Administradores de la Junta Andalucía, Editorial Madrid, España
RAMPERSAD HUBERT K. 2006	El cuadro de mando personal: una guía para equilibrar trabajo y vida, Sloninsk y Estudio Grafico, España
ROBBINS STEPHEN P., 2005	Administración, Prentice Hall, México
RODRÍGUEZ JOSÉ RAMÓN 2007	Gestión de proyectos informáticos, Editorial UOC, Barcelona
RODRÍGUEZ VALENCIA JOAQUÍN 2006	Estudio de sistemas y procedimientos administrativos, International Thompson Editores, México

SAINZ DE VICUÑA J.M. 2008

El plan de marketing en la
práctica, ESIC Editorial,
España

SUBIRATS JOAN, 2008

Análisis y gestión de
políticas pública, Editorial
Ariel, España

Páginas de Internet

http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx

<http://es.scribd.com/doc/7099642/Objetivo-general-y-objetivos-especificos>

<http://todosobreproyectos.blogspot.com/2009/04/clasificacion-de-losproyectos.html>

<http://www.slideshare.net/acsoriam/proyectos-de-desarrollo-social-presentation>

www.fedenador.org.ec/

<http://books.google.com.ec/books>

<http://es.scribd.com/doc/7099642/Objetivo-general-y-objetivos-especificos>

<http://todosobreproyectos.blogspot.com/2009/04/clasificacion-de-losproyectos.html>

http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx

<http://www.slideshare.net/acsoriam/proyectos-de-desarrollo-social-presentation>

www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf

www.coe.org.ec/pdf/ley_Cultura%20Fisica_Reglamento.pdf

www.fedese.com.ec/

ANEXOS

ANEXO 1 CUESTIONARIO



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**

CUESTIONARIO

Con la finalidad de identificar deficiencias y mejorar la gestión administrativa en la FDPSE, se realizará la presente encuesta al personal de la institución para obtener información relevante para la elaboración del Plan Estratégico 2011-2015

Ítems

- 1. ¿Tiene la FEDESE actualmente un plan estratégico que le permita mejorar la gestión administrativa de la institución?**

Si ☐

No ☐

- 2. ¿Se está cumpliendo actualmente la misión y visión de la institución?**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Dudoso

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

☐
☐
☐
☐
☐

- 3. ¿En la FEDESE están adecuadamente integrados todos los recursos para el cumplimiento de objetivos?**

Muy de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

☐
☐
☐
☐
☐

- 4. ¿El conjunto de acciones establecidas a través de los jefes departamentales ha permitido la consecución de los objetivos y metas propuestos por la FEDESE?**

Coincidió firmemente

Coincidió

Indeciso

Disiento

Disiento firmemente

☐
☐
☐
☐
☐

5. **¿De acuerdo a su criterio cree usted que la FEDESE posee las fortalezas necesarias para minimizar sus debilidades, permitiendo con ello un mejor desarrollo organizacional?**

Muy de acuerdo	☐
De acuerdo	☐
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	☐
En desacuerdo	☐
Muy en desacuerdo	☐

6. **¿La junta directiva de la FEDESE participa activamente en la elaboración de programas o planes de mejoramiento para la empresa?**

Coincido firmemente	☐
Coincido	☐
Indeciso	☐
Disiento	☐
Disiento firmemente	☐

7. **¿Los cursos de acción que se realizan en la FEDESE se sustentan en sus manuales, normas y políticas?**

Totalmente de acuerdo	☐
De acuerdo	☐
Dudoso	☐
En desacuerdo	☐
Totalmente en desacuerdo	☐

8. **¿La estructura organizacional de la FEDESE está de acuerdo a las funciones y responsabilidades según la capacidad de cada empleado?**

Coincido firmemente	☐
Coincido	☐
Indeciso	☐
Disiento	☐
Disiento firmemente	☐

9. **¿Recibe usted capacitaciones por parte de la institución, de acuerdo a su área de trabajo?**

Muy de acuerdo	☐
De acuerdo	☐
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	☐
En desacuerdo	☐
Muy en desacuerdo	☐

10. ¿Las normas impartidas dentro de la FEDESE ayudan a que las tareas distribuidas por cada superior, se cumplan con eficiencia?

Muy bueno	☐
Bueno	☐
Regular	☐
Malo	☐
Muy malo	☐

11. ¿Cómo califica el estilo de liderazgo por parte de los directivos de la FEDESE?

Muy bueno	☐
Bueno	☐
Regular	☐
Malo	☐
Muy malo	☐

12. ¿Se cumplen con éxito los Eventos deportivos planificados por la institución?

Coincido firmemente	☐
Coincido	☐
Indeciso	☐
Disiento	☐
Disiento firmemente	☐

13. ¿Los presupuestos establecidos en cada disciplina deportiva están de acuerdo a sus necesidades?

Definitivamente si	☐
Probablemente si	☐
Indeciso o indiferente	☐
Probablemente no	☐
Definitivamente no	☐

ANEXO 2 GUÍA DE ENTREVISTA



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**

GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo.- Proporcionar datos fundamentales para la elaboración de la Planificación Estratégica, con el propósito de mejorar la gestión administrativa.

Ítems

- 1. ¿Considera usted importante la planificación estratégica dentro de la FEDESE?**
- 2. ¿Considera usted que sí se está cumpliendo la misión y visión dentro de la FEDESE?**
- 3. ¿Con que frecuencia cree usted que se cumplen los objetivos institucionales al término de cada período en la FEDESE?**
- 4. ¿Según su criterio, cree usted que en la elaboración de los planes de trabajo se toma en consideración las diversas áreas de trabajo de la organización?**
- 5. ¿Cree usted que en los planes, proyectos y programas de trabajo consideran las oportunidades y amenazas del entorno?**
- 6. ¿Considera usted que existe cumplimiento y evaluación en el POA organizacional?**
- 7. ¿Considera usted que es importante la convivencia de valores corporativos para que una institución sea líder?**
- 8. ¿Cree usted que las políticas que se aplica actualmente en la institución son las adecuadas para su desarrollo organizacional?**
- 9. ¿Considera usted que la Eficiencia y eficacia son parámetros importantes en la FEDESE para una efectiva gestión administrativa?**
- 10. ¿Según su criterio, en que se sustentan los procedimientos aplicados por la FEDESE para la realización de eventos deportivos?**

ANEXO 3 POA ORGANIZACIONAL DE LA FEDESE 2012

PROGRAMAS	PROYECTOS	DISCIPLINAS QUE PARTICIPAN	CATEGORÍA	META / OBJETIVO	LOCALIZACIÓN	COSTO DEL PROYECTO	FECHA
POR DEPORTE							
AJEDREZ	AJEDREZ						
	JUEGOS NACIONALES DE MENORES	AJEDREZ	MEJORES	UBICACIÓN ENTRE LAS 12 MEJORES PROVINCIAS	POR DEFINIR	910,00	POR DEFINIR
	JUEGOS NACIONALES PRE JUVENILES	AJEDREZ	PRE JUVENILES	CREACIÓN DE BASES COMPETITIVAS	POR DEFINIR	910,00	POR DEFINIR
	JUEGOS NACIONALES JUVENILES	AJEDREZ	JUVENILES	CREACIÓN DE BASES COMPETITIVAS	POR DEFINIR	910,00	POR DEFINIR
	AJEDREZ CAMPEONATO NACIONAL SUB 17 MASCULINO FEMENINO	AJEDREZ	17 AÑOS	CREACIÓN DE BASES COMPETITIVAS	GUARANDA	355,00	ABRIL
	AJEDREZ CAMPEONATO NACIONAL SUB 15 MASCULINO FEMENINO	AJEDREZ	15 AÑOS	CREACIÓN DE BASES COMPETITIVAS	BABAHOYO	602,5	MAYO
	AJEDREZ CAMPEONATO NACIONAL SUB 13 MASCULINO Y FEMENINO	AJEDREZ	13 AÑOS	CREACIÓN DE BASES COMPETITIVAS	MORONA SANTIAGO	795,00	JUNIO
	AJEDREZ CAMPEONATO NACIONAL SUB 11 MASCULINO Y FEMENINO	AJEDREZ	11 AÑOS	CREACIÓN DE BASES COMPETITIVAS	GUAY AQUIL	581,50	SEPTIEMBRE
	EVENTO PREPARATORIO	AJEDREZ	JUVENIL	CREACIÓN DE BASES COMPETITIVAS			JUNIO
	EVENTO PREPARATORIO	AJEDREZ	PRE JUVENIL	CREACIÓN DE BASES COMPETITIVAS			AGOSTO
	EVENTO PREPARATORIO	AJEDREZ	MEJORES	CREACIÓN DE BASES COMPETITIVAS			OCTUBRE
	EVENTO PREPARATORIO	AJEDREZ	MEJORES	CREACIÓN DE BASES COMPETITIVAS			OCTUBRE
ATLETISMO	ATLETISMO						
	CAMPEONATO NACIONAL INFANTIL	ATLETISMO	INFANTIL	OBTENER MEDALLAS EN ALGUNOS EVENTOS	SANTO DOMINGO	424,00	NOVIEMBRE
	JUEGOS NACIONALES DE MENORES	ATLETISMO	12 AÑOS	OBTENER MEDALLAS EN ALGUNOS EVENTOS		2200,00	NOVIEMBRE
	JUEGOS NACIONALES PRE JUVENILES	ATLETISMO	15 AÑOS	OBTENER MEDALLAS EN ALGUNOS EVENTOS	SIN DEFINIR	2200,00	SEPTIEMBRE
	JUEGOS NACIONALES JUVENILES	ATLETISMO	JUVENILES	PASAR A ETAPA FINAL A VARIOS DEPORTISTAS	SIN DEFINIR	2200,00	JULIO
	EVENTO PREPARATORIO	ATLETISMO	JUVENIL	CREACIÓN DE BASES COMPETITIVAS	GUAYAS		JUNIO
	EVENTO PREPARATORIO	ATLETISMO	INFANTIL	CREACIÓN DE BASES COMPETITIVAS	GUAYAS		SEPTIEMBRE
	EVENTO PREPARATORIO	ATLETISMO	PRE JUVENIL	CREACIÓN DE BASES COMPETITIVAS	SANTO DOMINGO		AGOSTO
	SELECTIVO PROVINCIAL DE MASIFICACIÓN DE ATLETISMO	ATLETISMO	MEJORES	MASIFICACIÓN DE DEPORTISTAS	SANTA ELENA		MAYO
	EVENTO PREPARATORIO	ATLETISMO	MEJORES	CREACIÓN DE BASES COMPETITIVAS	MANABÍ		OCTUBRE

BALONCESTO	BALONCESTO							
	JUEGOS NACIONALES DE MENORES	BALONCESTO	MINORES	UBICACIÓN ENTRE LAS 12 MEJORES PROVINCIAS	SIN DEFINIR	2912,50		JULIO
	JUEGOS NACIONALES PRE JUVENILES	BALONCESTO	PRE JUVENILES	UBICACIÓN ENTRE LAS 12 MEJORES PROVINCIAS	SIN DEFINIR	2912,50		SEPTIEMBRE
	JUEGOS NACIONALES JUVENILES	BALONCESTO	JUVENILES	UBICACIÓN ENTRE LAS 12 MEJORES PROVINCIAS	SIN DEFINIR	1787,50		NOVIEMBRE
	EVENTO PREPARATORIO	BALONCESTO	TODAS LAS CATEGORÍAS	CREACIÓN DE BASES COMPETITIVAS	MACHALA	540,00		ABRIL
	EVENTO PREPARATORIO	BALONCESTO	TODAS LAS CATEGORÍAS	CREACIÓN DE BASES COMPETITIVAS	LATACUNGA	345,00		MAYO
	EVENTO PREPARATORIO	BALONCESTO	TODAS LAS CATEGORÍAS	CREACIÓN DE BASES COMPETITIVAS	PORTOVIEJO	295,00		JUNIO
	EVENTO PREPARATORIO	BALONCESTO	TODAS LAS CATEGORÍAS	CREACIÓN DE BASES COMPETITIVAS	AZOGUEZ	330,00		AGOSTO
	EVENTO PREPARATORIO	BALONCESTO	TODAS LAS CATEGORÍAS	CREACIÓN DE BASES COMPETITIVAS	CUENCA	410,00		SEPTIEMBRE
	EVENTO PREPARATORIO	BALONCESTO	TODAS LAS CATEGORÍAS	CREACIÓN DE BASES COMPETITIVAS	GUAYAS	410,00		OCTUBRE
BOX	BOX							
	CAMPEONATO DE BOX	BOX	MINORES	MASIFICACIÓN DEPORTIVA	SANTA ELENA	1550,00		SIN DEFINIR
	CAMPEONATO DE BOX INTER CANTONAL	BOX	JUVENILES	MASIFICACIÓN DEPORTIVA	SANTA ELENA	1290,00		SIN DEFINIR
	CAMPEONATO DE BOX INTER PROVINCIAL	BOX	PRE JUVENILES	MASIFICACIÓN DEPORTIVA	SANTA ELENA	1290,00		SIN DEFINIR

FÍSICO CULTURISMO	FÍSICO CULTURISMO						
	CAMPEONATO NACIONAL DE NOVATOS	FÍSICO CULTURISMO	NOVATOS	UBICACIÓN ENTRE LOS OCHO PRIMEROS PUESTOS	QUITO	1225,00	JUNIO
	CAMPEONATO NACIONALES CLUBES Y GIMNASIO	FÍSICO CULTURISMO		UBICACIÓN ENTRE LOS OCHO PRIMEROS PUESTOS	AMBATO	3385,00	JULIO
	CAMPEONATO NACIONALES MISS - MR.- ECUADOR	FÍSICO CULTURISMO		UBICACIÓN ENTRE LOS OCHO PRIMEROS PUESTOS	CUENCA	1225,00	AGOSTO
	CAMPEONATOS NACIONALES MUSCULO ECUATORIANO	FÍSICO CULTURISMO		UBICACIÓN ENTRE LOS OCHO PRIMEROS PUESTOS	RIOBAMBA	1225,00	DICIEMBRE
	FUTBOL						
FÚTBOL	JUEGOS NACIONALES DE MENORES	FÚTBOL	MEÑORES	OBTENER MEDALLA	SIN DEFINIR	2687,50	POR CONFIRMAR
	JUEGOS NACIONALES PRE JUVENILES	FÚTBOL	PRE JUVENILES	PASAR DE LA PRIMERA ETAPA COMPETITIVA	SIN DEFINIR	2687,50	POR CONFIRMAR
	JUEGOS NACIONALES JUVENILES	FÚTBOL	JUVENILES	PASAR A LA SEGUNDA ETAPA	SIN DEFINIR	2687,50	POR CONFIRMAR
	CAMPEONATO INTERNACIONAL LA COSTA	FÚTBOL	MEÑORES	PASAR DE LA PRIMERA ETAPA COMPETITIVA	SALINAS	792,50	ENERO
	CAMPEONATO INTERBARRIAL INVERNAL	FÚTBOL	MEÑORES	PASAR DE LA PRIMERA ETAPA COMPETITIVA	GUAYAS	692,50	FEBRERO
	DIARIO EL UNIVERSO	FÚTBOL	MEÑORES	PASAR DE LA PRIMERA ETAPA COMPETITIVA	GUAYAS	692,50	JUNIO
	CAMPEONATO INTERBARRIAL INVERNAL	FÚTBOL	MEÑORES	PASAR DE LA PRIMERA ETAPA COMPETITIVA	GUAYAS	692,50	JUNIO
	DIARIO EL UNIVERSO	FÚTBOL	MEÑORES	PASAR DE LA PRIMERA ETAPA COMPETITIVA	GUAYAS	692,50	JUNIO
	EVENTO PREPARATORIO	FÚTBOL	MEÑORES	EVENTO PREPARATORIO PRE COMPETENCIA	MANABÍ	800,00	SEPTIEMBRE
	EVENTO PREPARATORIO INTERPROVINCIAL	FÚTBOL	PRE JUVENILES	EVENTO PREPARATORIO PRE COMPETENCIA	SANTA ELENA	545,00	JULIO
	CAMPEONATO LIGA DE MANGLARALTO	FÚTBOL	MEÑORES	MASIFICACIÓN DEL DEPORTE	SANTA ELENA	617,50	ENERO
	CAMPEONATO LIGA DE MANGLARALTO	FÚTBOL	PRE JUVENILES	MASIFICACIÓN DEL DEPORTE	SANTA ELENA	550,00	FEBRERO
	CUADRANGULAR DE INDOOR FUTBOL	FÚTBOL	TODAS	MASIFICACIÓN DEL DEPORTE	SANTA ELENA	240,00	MARZO
	CAMPEONATO LIGA DE MANGLARALTO	FUTBOL	MEÑORES	MASIFICACIÓN DEL DEPORTE	SANTA ELENA	550,00	ABRIL
	CAMPEONATO LIGA DE MANGLARALTO	FÚTBOL	TODAS	MASIFICACIÓN DEL DEPORTE	SANTA ELENA		JUNIO
		CAMPEONATO COPA BALNEARIO DE OLÓN	FÚTBOL	SUB-10-11-12-13	MASIFICACIÓN DEL DEPORTE	SANTA ELENA	
	CAMPEONATO FESTIVIDADES DE LIGA DE MANGLARALTO	FÚTBOL	SUB-10-11-12-13-20-16	MASIFICACIÓN DEL DEPORTE	SANTA ELENA		OCTUBRE
	CAMPEONATO INTERNACIONAL MANTA	FÚTBOL	MEÑORES	PASAR DE LA PRIMERA ETAPA COMPETITIVA	MANTA	3592,50	NOVIEMBRE

Judo					OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	CHIMBORAZO	1475,00		
JUDO	JUEGOS NACIONALES DE MENORES	JUDO F	MENORES		OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	SIN DEFINIR	650,00		SEPT. 3 AL 10
	JUEGOS NACIONALES PRE JUVENILES	JUDO F	PRE JUVENILES		OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	IMBABURA	2000,00		NOV. 5-12
	COMPETENCIA NACIONAL INFANTIL	JUDO F Y M	INFANTIL		OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA				JULIO
	COMPETENCIA NACIONAL INFANTIL	JUDO F Y M	INFANTIL PRE JUVENIL		OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA				
	TORNEO NACIONAL FUNDACIÓN DE CUENCA	JUDO F Y M	INFANTIL		OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	CUENCA	575,00		ABRIL
	KARATE-DO								
KARATE -DO	JUEGOS NACIONALES DE MENORES	KARATE DO	MENORES		PASAR DE LA PRIMERA ETAPA COMPETITIVA	SIN DEFINIR	1760,00		NOVIEMBRE
	JUEGOS NACIONALES PRE JUVENILES	KARATE DO	PRE JUVENILES		PASAR DE LA PRIMERA ETAPA COMPETITIVA	SIN DEFINIR	2900,00		SEPTIEMBRE
	JUEGOS NACIONAL JUVENIL	KARATE DO	JUVENILES		PASAR DE LA PRIMERA ETAPA COMPETITIVA	SIN DEFINIR	1160,00		JULIO
	I RANKING NACIONAL JUVENIL	KARATE DO	JUVENILES		OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	CHIMBORAZO	1365,00		MARZO
	II RANKING NACIONAL JUVENIL	KARATE DO	JUVENILES		MASIFICACIÓN DEL DEPORTE	SIN DEFINIR	630,00		ABRIL
	I RANKING NACIONAL INFANTIL	KARATE DO	INFANTIL 8A 11 AÑOS		MASIFICACIÓN DEL DEPORTE	SANTA ELENA	4520,00		AGOSTO 19,20 Y 21
POTENCIA	II RANKING NACIONAL INFANTIL	KARATE DO	JUVENILES		OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	GUAYAS	605,00		NOVIEMBRE
	POTENCIA								
	CAMPEONATO NACIONALES DE NOVATOS	POTENCIA	NOVATOS		OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	GUAYAS	1350,00		ABRIL
	CAMPEONATO SUB- JUNIOR Y MÁSTER	POTENCIA	JUNIOR Y MÁSTER		OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	QUITO	3990,00		MAYO
	CAMPEONATO JUNIOR -SR	POTENCIA	JUNIOR -SR		OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	LOS RÍOS	1440,00		JUNIO
	CAMPEONATO PRESS DE BANCO	POTENCIA			OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	QUITO	4400,00		OCTUBRE
POTENCIA	CAMPEONATO INTERNACIONAL PANAMERICANO	POTENCIA			OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	ARGENTINA	1510,00		JULIO
	MUNDIAL SUB - JUNIOR -JUNIOR	POTENCIA	JUNIOR		OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	CANADÁ	2310,00		SEPTIEMBRE
	CAMPEONATO PRESS DE BANCO	POTENCIA			OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	ECUADOR	1650,00		NOVIEMBRE

	Lucha		LUCHA	MENORES	OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA			2887,50	NOVIEMBRE
LUCHA	JUEGOS NACIONAL DE MENORES		LUCHA	MENORES	OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA			2887,50	JULIO
	JUEGOS NACIONAL JUVENIL		LUCHA	JUVENIL	OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA				SEPTIEMBRE
	JUEGOS NACIONAL PRE JUVENIL		LUCHA	PRE JUVENIL	OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA				ABRIL 28 AL 30
	CAMPEONATO NACIONAL INFANTIL		LUCHA	MENORES	OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA		ESMERALDA		24 AL 26 DE ABRIL
	CAMPEONATO NACIONAL PRE JUVENIL		LUCHA	PRE JUVENIL	OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA				OCTUBRE
	EVENTO PREPARATORIO		LUCHA	CADETES	OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA				JUNIO
	EVENTO PREPARATORIO		LUCHA	MENORES Y CADETES	OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA				
	LEVANTAMIENTO DE PESAS								
	CAMPEONATO DE LEVANTAMIENTO DE PESAS		LEVANTAMIENTO DE PESAS	MENORES	MASIFICACIÓN DEPORTIVA		SANTA ELENA	1200,00	SIN DEFINIR
LEVANTAMIENTO DE PESAS	CAMPEONATO DE LEVANTAMIENTO DE PESAS INTER CANTONAL		LEVANTAMIENTO DE PESAS	JUVENILES	MASIFICACIÓN DEPORTIVA		SANTA ELENA	240,00	SIN DEFINIR
	CAMPEONATO DE LEVANTAMIENTO INTER PROVINCIAL		LEVANTAMIENTO DE PESAS	PRE JUVENILES	MASIFICACIÓN DEPORTIVA		SANTA ELENA	270,00	SIN DEFINIR
	NATACIón								
	JUEGOS NACIONALES DE MENORES		NATACIón	MENORES	OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA		SIN DEFINIR	1125,00	POR CONFIRMAR
NATACIón	JUEGOS NACIONALES PRE JUVENILES		NATACIón	PRE JUVENILES	OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA		SIN DEFINIR	1125	POR CONFIRMAR
	EVENTO PREPARATORIO COPA MORAN VALVERDE		NATACIón	TODAS LAS CATEGORÍAS	OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA		SALINAS		MARZO
	NACIONAL DE NOVATOS		NATACIón	TODAS LAS CATEGORÍAS	OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA		GUAYAS		ABRIL
	COPA TOME BAMBAMBA		NATACIón	TODAS LAS CATEGORÍAS	OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA		CUENCA		ABRIL
	COPA AMISTA		NATACIón	TODAS LAS CATEGORÍAS	OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA		CUENCA	330	JUNIO
	CAMPAMENTO DIANA QUINTANA		NATACIón	TODAS LAS CATEGORÍAS	OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA		GUAYAS	410	AGOSTO
	CAMPAMENTO INTERNACIONAL CIUDAD DE GUAYAQUIL		NATACIón	TODAS LAS CATEGORÍAS	OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA		GUAYAS	410	OCTUBRE

TAEKWONDO	CURSO DE REGLAS DE ARBITRAJE	TAEKWONDO				POR DEFINIR	687,50		POR DEFINIR
	TORNEO NACIONAL PRE JUVENIL	TAEKWONDO	PRE JUVENILES		OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	SIN DEFINIR	492,50		OCTUBRE
	TORNEO NACIONAL PRE JUVENIL- INFANTIL	TAEKWONDO	PRE JUVENILES -- INFANTIL		OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	SIN DEFINIR	1146,50		AGOSTO
	JUEGOS NACIONALES PRE JUVENILES	TAEKWONDO	PRE JUVENILES		OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	SIN DEFINIR	2540,00		SEPTIEMBRE
	JUEGOS NACIONALES DE MENORES	TAEKWONDO	MENORES			SIN DEFINIR			NOVIEMBRE
	JUEGOS NACIONALES JUVENILES	TAEKWONDO	JUVENILES		OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	SIN DEFINIR	1930,00		JULIO
	EVENTOS PREPARATORIOS	TAEKWONDO	TODAS LAS CATEGORÍAS		OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	QUITO			
	EVENTOS PREPARATORIOS	TAEKWONDO	TODAS LAS CATEGORÍAS		OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	CUENCA			
	EVENTO PREPARATORIO	TAEKWONDO	MENORES		OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	CUENCA			ABRIL
	EVENTO PREPARATORIO	TAEKWONDO	JUVENILES		OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	PORTOVIEJO			JUNIO
TENIS DE MESA	TENIS DE MESA								
	JUEGOS NACIONALES DE MENORES	TENIS DE MESA	INFANTIL		OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	GUAYAS	396,50		NOVIEMBRE
	TOPE PREPARATORIOS	TENIS DE MESA	INFANTIL		OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	GUAYAS	287,00		MARZO 19-21
	TORNEO NACIONAL DE TENIS DE MESA TEAN TRAINING	TENIS DE MESA	INFANTIL		OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	GUAYAS	366,00		ABRIL 16-18
	INTERNACIONAL SUPER CUP DE TENIS DE MESA	TENIS DE MESA	INFANTIL		OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	GUAYAS	386,00		MAYO 1-2
	TOPE PREPARATORIO	TENIS DE MESA	INFANTIL		OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	GUAYAS	495,50		MAYO 28-30
	TOPE PREPARATORIO	TENIS DE MESA	INFANTIL		OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	GUAYAS	326,50		JULIO 9-11
	TOPE PREPARATORIO	TENIS DE MESA	INFANTIL		OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	SANTA ELENA	242,00		JULIO 24-25
	TOPE PREPARATORIO	TENIS DE MESA	INFANTIL		OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	SANTA ELENA	274,00		AGOSTO 28-29
	TOPE PREPARATORIO	TENIS DE MESA	INFANTIL		OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	SANTA ELENA	621,50		AGOSTO 31 SEPTIEMBRE 4
TENIS DE MESA	ECUADOR OPEN DE TENIS DE MESA	TENIS DE MESA	INFANTIL		OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	GUAYAS	274,00		AGOSTO 31 SEPTIEMBRE 4

WUSHU		WUSHU	TODAS TAOLU SANDA	OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	QUITO	519,00	FEBERO-MARZO- ABRIL
WUSHU	CAMPEONATO NACIONAL SELECTIVO	WUSHU	TODAS TAOLU SANDA- TAULU- TAICHI	OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	GUAYAS	1400,00	MAYO - JUNIO-JULIO
	CAMPEONATO PANAMERICANO	WUSHU	ABSOLUTO - TAOLU- SANDA	OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	SANTO DOMINGO	385,00	AGOSTO- SEPTIEMBRE- OCTUBRE
	SEGUNDO CAMPEONATO NACIONAL ELECTIVO	WUSHU	ABSOLUTO - TAOLU- SANDA	OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	QUITO	1055,00	NOVIEMBRE
	CAMPEONATO NACIONAL ELECTIVO	WUSHU	ABSOLUTO - TAOLU- SANDA	OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	RIOBAMBA	2060,00	ENERO- FEBERO- MARZO
	TOPES PROVINCIALES	WUSHU	INFANTIL Y PRE JUVENIL	OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	BOLÍVAR	2395,00	ABRIL- MAYO-JUNIO
	TOPES PROVINCIALES	WUSHU	JUVENIL Y SENIOR	OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	SANTA ELENA	1495,00	JULIO- AGOSTO- SEPTIEMBRE
	TOPES PROVINCIALES	WUSHU	TODAS	OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	POR DEFINIR	192	ABRIL
	CURSOS PARA ÁRBITROS	WUSHU	TAOLU	SUPERACIÓN TÉCNICA DE JUECES	POR DEFINIR	425	FEBRERO
	CURSOS PARA JUECES	WUSHU	SANDA				
	POR ACTIVIDAD						
EVENTOS PROVINCIALES		FÍSICO CULTURISMO	PRE JUVENIL	MASIFICACIÓN DEPORTIVA	SANTA ELENA	390,00	MAYO
CORRESPONDERÁ A CADA DISCIPLINA DEPORTIVA SEGÚN EL EVENTO A REALIZAR.	III CAMPEONATO NOVATOS PROVINCIALES DE FISICOCULTURISMO	FÍSICO CULTURISMO	PRE JUVENIL	MASIFICACIÓN DEPORTIVA	SANTA ELENA	390,00	MAYO
	III CAMPEONATO DE MR. PENÍNSULA JUVENIL SENIOR MASTER	FÍSICO CULTURISMO	SENIOR MENORES --- JUVENILES	MASIFICACIÓN DEPORTIVA	SANTA ELENA	490,00	AGOSTO
	CAMPEONATO INTERCLUBES	FÍSICO CULTURISMO	PRE JUVENIL- JUVENIL - SENIOR - MASTER	MASIFICACIÓN DEPORTIVA	SANTA ELENA	650,00	JULIO
	SELECTIVO PROVINCIAL PRE JUVENIL- JUVENIL - SENIOR - MASTER	POTENCIA	NOVATOS	MASIFICACIÓN DEPORTIVA	SANTA ELENA	510,00	MAYO
	CAMPEONATO NACIONAL NOVATOS	POTENCIA	TODAS LAS CATEGORÍAS	MASIFICACIÓN DEPORTIVA	LA LIBERTAD	400,00	MARZO
	CAMPEONATO PRESS DE BANCO	POTENCIA	TODAS LAS CATEGORÍAS	MASIFICACIÓN DEPORTIVA	SANTA ELENA	410,00	SEPTIEMBRE
	CAMPEONATO INTERCLUBES	POTENCIA	TODAS LAS CATEGORÍAS	MASIFICACIÓN DEPORTIVA	SANTA ELENA	590,00	NOVIEMBRE
	CUROS VACACIONALES DE INVIERNO	TODAS LAS DISCIPLINAS	DE 8 AL 17 AÑOS	MASIFICACIÓN DEPORTIVA	SANTA ELENA	2000,00	23 DE ENERO
	CAMPEONATO INTERPARROQUIAL DE FUTBOL	FUTBOL	14 AÑOS	CREAR BASES DE DESARROLLO	FEDESE	1158,00	ABRIL

CORRESPONDERÁ A CADA DISCIPLINA DEPORTIVA SEGÚN EL EVENTO A REALIZAR.	CAMPEONATO DE FÚTBOL CATEGORÍA SUB 14 INTER CLUBES DE SANTA ELENA Y CATEGORÍA 14 AÑOS	FÚTBOL	14 AÑOS	CREAR BASES DE DESARROLLO	POR CONFIRMAR	758,00	POR CONFIRMAR
	CAMPEONATO DE FÚTBOL CATEGORÍA SUB 12 INTERLIGAS	FÚTBOL	12 AÑOS	MASIFICAR LAS DISTINTAS CATEGORÍAS	SANTA ELENA- LIBERTAD Y SALINAS	358,00	POR CONFIRMAR
	JUEGOS INTER CANTONAL E INTER PARROQUIAL CATEGORÍA 14 AÑOS	FÚTBOL	14 AÑOS	MASIFICAR LAS DISTINTAS CATEGORÍAS	SANTA ELENA- LIBERTAD Y SALINAS	358,00	POR CONFIRMAR
	JUEGOS INTER CANTONAL E INTER PARROQUIAL CATEGORÍA 12 AÑOS	FÚTBOL	12 AÑOS	MASIFICAR LAS DISTINTAS CATEGORÍAS	SANTA ELENA- LIBERTAD Y SALINAS	358,00	POR CONFIRMAR
	SELECTIVO PROVINCIAL DE POTENCIA (PRE JUVENIL, JUVENIL ,ABSOLUTO MÁSTER M Y F)	LEVANTAMIENTO DE POTENCIA	PRE JUVENIL	UBICACIÓN ENTRE LAS OCHO PROVINCIAS DEL PAÍS	SANTA ELENA	550,00	POR CONFIRMAR
	JUEGOS PROVINCIAL DE LEVANTAMIENTO DE POTENCIA F Y M NOVATOS LIBRES	LEVANTAMIENTO DE POTENCIA	TODAS LAS CATEGORÍAS	MASIFICACIÓN	SANTA ELENA- LIBERTAD Y SALINAS	550,00	POR CONFIRMAR
	CAMPEONATO PROVINCIAL DE PRESS DE BANCO (SENIOR LIBRE F Y M)	LEVANTAMIENTO DE POTENCIA	INFANTIL	OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	SALINAS	470,00	POR CONFIRMAR
	CAMPEONATO DE FÍSICO CULTURISMO Y FITNESS CLUBES (18 AÑOS F Y M NACIONAL-INTERCLUBES	LEVANTAMIENTO DE POTENCIA	JUVENILES	OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	SANTA ELENA	470,00	POR CONFIRMAR
	II JUEGOS DEPORTIVOS PROVINCIALES INTER CANTONALES Y PARROQUIALES (TODOS LOS DEPORTES QUE SE PRACTICA EN SANTA ELENA	TODAS	JUVENILES	OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	LIBERTAD	1550,00	POR CONFIRMAR
	TORNEO ESCOLAR PROVINCIAL TAOLU SANSHOU-WUSHU INFANTIL	WUSHU	JUVENILES	MASIFICAR LAS CATEGORÍAS PEQUEÑAS	LA LIBERTAD	350,00	POR CONFIRMAR
	TORNEO INTER CLUBES PROVINCIAL TAOLU SANSHOU-WUSHU JUVENIL	WUSHU	INFANTIL	OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	SALINAS	350,00	POR CONFIRMAR
	COMPETENCIA ,PREPARACIÓN , NACIONAL TAOLU SANSHOU	WUSHU	INTER CLUBES	OBTENER EXPERIENCIA COMPETITIVA	SALINAS	350,00	POR CONFIRMAR
	CAMPEONATO INTERCLUBES KARATE DO- JUVENILES	KARATE DO	INFANTIL	MASIFICAR LAS CATEGORÍAS PEQUEÑAS	LA LIBERTAD	350,00	POR CONFIRMAR
	SEGUNDO RANKING NACIONAL INFANTIL	KARATE DO	INFANTIL	EVENTO PREPARATORIO PRE COMPETENCIA	POR DEFINIR	350,00	POR CONFIRMAR

CORRESPONDERÁ A CADA DISCIPLINA DEPORTIVA SEGÚN EL EVENTO A REALIZAR.	SEGUNDO CAMPEONATO PROVINCIAL INTERCLUBES	KARATE DO	PRE JUVENIL	EVENTO PREPARATORIO PRE COMPETENCIA	POR DEFINIR	350,00	POR CONFIRMAR
	CURSOS VACACIONAL	TODAS LAS PROVINCIAS	SENIOR	EVENTO DE MASIFICACIÓN DEPORTIVA BUSCA TALENTOS	SANTA ELENA	370,00	POR CONFIRMAR
	CAMPEONATO PROVINCIAL .INTER CLUBES MASCULINO Y FEMENINO BALONCESTO INFANTIL	TODAS LAS PROVINCIAS	TODAS LAS CATEGORÍAS	EVENTO DE MASIFICACIÓN DEPORTIVA BUSCA TALENTOS	SANTA ELENA	400,00	POR CONFIRMAR
	INTER PARROQUIAL DE TAEKWONDO NACIDOS EN 1994	TAEKWONDO	TODAS LAS CATEGORÍAS	EVENTO DE MASIFICACIÓN DEPORTIVA BUSCA TALENTOS	SANTA ELENA	350,00	POR CONFIRMAR
	ENCUENTRO PROVINCIAL - TODAS LAS PROVINCIAS	TODAS	INFANTIL	EVENTO DE MASIFICACIÓN DEPORTIVA BUSCA TALENTOS	SANTA ELENA	450,00	POR CONFIRMAR
	PLAN GIGANTE DE LA CALLE-TODAS LAS PROVINCIAS		SENIOR	EVENTO DE MASIFICACIÓN DEPORTIVA BUSCA TALENTOS	SANTA ELENA	300,00	POR CONFIRMAR
	EXHIBICIONES	TODAS LAS DISCIPLINAS	TODAS LAS CATEGORÍAS	ESTIMULAR Y PREMIAR RESULTADOS DEPORTIVOS	SANTA ELENA	90,00	POR CONFIRMAR
	PARQUE AVENTURA SIN LÍMITES 2010		TODAS LAS CATEGORÍAS	ESTIMULAR Y PREMIAR RESULTADOS DEPORTIVOS	SIN SEDE	200,00	POR CONFIRMAR
	PLAN PARA LA MUJER	SALINAS, LA LIBERTAD, SANTA ELENA	EN TODAS LAS CATEGORÍAS	ESTIMULAR Y PREMIAR RESULTADOS DEPORTIVOS	SIN SEDE	800,00	POR CONFIRMAR
	PREMIACIONES A LOS 10 MEJORES DEPORTISTAS DEL AÑO	TODAS	EN TODAS LAS CATEGORÍAS	ESTIMULAR Y PREMIAR RESULTADOS DEPORTIVOS	SIN SEDE	1000,00	POR CONFIRMAR

CORRESPONDERÁ A CADA DISCIPLINA DEPORTIVA SEGÚN EL EVENTO A REALIZAR.	PREMIACIÓN DE LOS 10 MEJORES ENTRENADORES DEL AÑO	JUEGOS DE ZAMORA	MENORES	ESTIMULAR Y PREMIAR RESULTADOS DEPORTIVOS	SIN SEDE	500,00	SEGUNDO DOMINGO DE CADA TRIMESTRE
	PREMIACIÓN DE LOS 5 MEJORES DEPORTISTAS DE LOS JUEGOS NACIONALES PRE JUVENILES	JUEGOS DE IBARRA	PRE JUVENILES	ESTIMULAR Y PREMIAR RESULTADOS DEPORTIVOS	CANTONES Y PARROQUIAS DE SANTA ELENA	1000,00	MIÉRCOLES DE CADA 15 DÍAS
	CAMPEONATO DE FÚTBOL PARROQUIAL DE MANGLARALTO	MANGLARALTO	SUB 10	EVENTO DE MASIFICACIÓN DEPORTIVA BUSCA TALENTOS	PARROQUIAS	610,00	ENERO
	CUADRANGULAR DE INDOR FÚTBOL FEMENINO FUNDACIÓN DE NUESTRO CLUB	MANGLARALTO	ABIERTO	ESTIMULAR Y PREMIAR RESULTADOS DEPORTIVOS	PARROQUIAS	140,00	MARZO
	CAMPEONATO DE FÚTBOL PARROQUIAL DE MANGLARALTO	MANGLARALTO	SUB 20	ESTIMULAR Y PREMIAR RESULTADOS DEPORTIVOS	PARROQUIAS	610,00	FEBRERO
	CUADRANGULAR DE BALONCESTO MASCULINO	MANGLARALTO	ABIERTO	ESTIMULAR Y PREMIAR RESULTADOS DEPORTIVOS	PARROQUIAS	200,00	FEBRERO
	CAMPEONATO DE FÚTBOL FESTIVIDADES	MANGLARALTO	SUB 16	ESTIMULAR Y PREMIAR RESULTADOS DEPORTIVOS	PARROQUIAS	520,00	ABRIL
	COPA INFANTIL DE FÚTBOL BALNEARIO DE OLÓN	OLÓN	INFANTIL 10 - 11- 12- 13-	ESTIMULAR Y PREMIAR RESULTADOS DEPORTIVOS	PARROQUIAS	520,00	JUNIO

PRESUPUESTO POA 2012

Gastos Inversión	Recursos entregados por el Ministerio
<i>Por Deporte</i>	
DISCIPLINA AJEDREZ	
Uniformes *	1270,00
Alimentación*	795,00
Alojamiento*	1215,00
Transporte*	889,00
Juzgamiento*	645,00
Otros	250,00
SUBTOTAL	5064,00
DISCIPLINA ATLETISMO	
Uniformes *	3070,00
Alimentación*	555,00
Alojamiento*	1005,00
Transporte*	1249,00
Juzgamiento*	970,00
Otros	175,00
SUBTOTAL	7024,00
DISCIPLINA BASQUET	
Uniformes *	4600,00
Alimentación*	13087,50
Alojamiento*	975,00
Transporte*	3320,00
Juzgamiento*	5797,00
Otros	750,00
SUBTOTAL	28529,50
DISCIPLINA BOX	
Uniformes *	2600,00
Alimentación*	780,00
Alojamiento*	270,00
Transporte*	180,00
Juzgamiento*	0,00
Otros	300,00
SUBTOTAL	4130,00
DISCIPLINA FISICO CULTURISMO	
Uniformes *	2175,00
Alimentación*	1305,00
Alojamiento*	870,00
Transporte*	1740,00
Juzgamiento*	870,00
Otros	100,00
SUBTOTAL	7060,00

DISCIPLINA FUTBOL	
Uniformes *	5150,00
Alimentación*	3075,00
Alojamiento*	2415,00
Transporte*	2235,00
Juzgamiento*	1840,00
Otros	1075,00
SUBTOTAL	15790,00
DISCIPLINA JUDO	
Uniformes *	2730,00
Alimentación*	765,00
Alojamiento*	870,00
Transporte*	1160,00
Juzgamiento*	580,00
Otros	700,00
SUBTOTAL	6805,00
DISCIPLINA KARATE-DO	
Uniformes *	5880,00
Alimentación*	4770,00
Alojamiento*	4480,00
Transporte*	3540,00
Juzgamiento*	2470,00
Otros	2550,00
SUBTOTAL	23690,00
DISCIPLINA POTENCIA	
Uniformes *	1000,00
Alimentación*	3570,00
Alojamiento*	1900,00
Transporte*	7410,00
Juzgamiento*	2500,00
Otros	270,00
SUBTOTAL	16650,00
DISCIPLINA LUCHA	
Uniformes *	4200,00
Alimentación*	225,00
Alojamiento*	450,00
Transporte*	600,00
Juzgamiento*	300,00
Otros	0,00
SUBTOTAL	5775,00

DISCIPLINA LEVANTAMIENTO DE PESAS	
Uniformes *	900,00
Alimentación*	450,00
Alojamiento*	0,00
Transporte*	60,00
Juzgamiento*	0,00
Otros	300,00
SUBTOTAL	1710,00
DISCIPLINA NATACIÒN	
Uniformes *	1500,00
Alimentación*	300,00
Alojamiento*	300,00
Transporte*	470,00
Juzgamiento*	400,00
Otros	150,00
SUBTOTAL	3120,00
DISCIPLINA TAEKWONDO	
Uniformes *	2975,00
Alimentación*	982,50
Alojamiento*	890,00
Transporte*	1084,00
Juzgamiento*	515,00
Otros	350,00
SUBTOTAL	6796,50
DISCIPLINA TENIS DE MESA	
Uniformes *	310,00
Alimentación*	1515,00
Alojamiento*	0,00
Transporte*	504,00
Juzgamiento*	790,00
Otros	550,00
SUBTOTAL	3669,00
DISCIPLINA WUSHU	
Uniformes *	3800,00
Alimentación*	1824,00
Alojamiento*	0,00
Transporte*	2015,00
Juzgamiento*	1170,00
Otros	500,00
SUBTOTAL	9309,00
TOTAL GENERAL	145122,00

Por Actividad	
Preparación y capacitación	
CURSO NACIONAL DE LEGISLACION DEPORTIVA	288,00
CURSO NACIONAL PARA JUECES DE F.CULTURISMO	288,00
CURSOS DE ACTUALIZACION DE JUECES DE F.CULTURISMO	340,00
CURSOS PARA ENTRENADORES DE F.C Y FITNES	288,00
CURSOS PARA ARBITROS	192,00
CURSOS PARA JUECES	425,00
CURSOS PARA ARBITROS Y JUECES	425,00
TOPE PREPARATORIO	1280,00
TOPE PREPARATORIO	630,00
TOPE PREPARATORIO	225,00
ENTRENAMIENTO CONJUNTO	1000,00
ENTRENAMIENTO CONJUNTO	300,00
CURSO PARA DIRIGENTES Y ENTRENADORES	218,00
CURSO Y EXAMENES PARA ARBITROS NACIONALES	190,00
EXAMENES DE ACENSOS A CINTURON NEGRO	0,00
TOPE TECNICO CON CHIMBORAZO	330,00
TOPE TECNICO CON AZUAY	330,00
CAMPEONATO INTERBARRIAL	700,00
CURSO NACIONAL DE FORMACION Y LEGISLACION DEPORTIVA	312,00
CURSO NACIONAL DE JUECES DE LEV. DE POTENCIA	520,00
EVENTO PREPARATORIO-AJEDREZ	20,00
EVENTO PREPARATORIO-AJEDREZ	220,00
EVENTO PREPARATORIO-AJEDREZ	20,00
EVENTO PREPARATORIO-AJEDREZ	650,00
EVENTO PREPARATORIO-ATLETISMO	1479,00
EVENTO PREPARATORIO-ATLETISMO	750,00
EVENTO PREPARATORIO-ATLETISMO	1479,00
EVENTO PREPARATORIO-ATLETISMO	840,00

TOPES PREPARATORIOS MASCULINO Y FEMENINO	800,00
TOPES PREPARATORIOS MASCULINO Y FEMENINO	540,00
TOPES PREPARATORIOS MASCULINO Y FEMENINO	540,00
TOPES PREPARATORIOS MASCULINO Y FEMENINO	540,00
TOPES PREPARATORIOS MASCULINO Y FEMENINO	345,00
TOPES PREPARATORIOS MASCULINO Y FEMENINO	295,00
TOPES PREPARATORIOS MASCULINO Y FEMENINO	570,00
TOPES PREPARATORIOS MASCULINO Y FEMENINO	330,00
TOPES PREPARATORIOS MASCULINO Y FEMENINO	410,00
TOPES PREPARATORIOS MASCULINO Y FEMENINO	410,00
TOPES PREPARATORIOS MASCULINO Y FEMENINO	4720,00
TOPES PREPARATORIOS MASCULINO Y FEMENINO	4720,00
EVENTO PREPARATORIO FUTBOLL	800,00
EVENTO PREPARATORIO INTERPROVINCIAL FUTBOLL	545,00
EVENTO PREPARATORIO COPA MOARAN VALVERDE	152,50
NACIONAL DE NOVATOS	205,00
COPA TOMBAMBA	285,00
COPA REGATAS	225,00
COPA AMISTA	225,00
CAMPAMENTO DIANA QUINTANA	162,50
CAMPAMENTO INTERNACIONAL CIUDAD DE GUAYAQUIL	162,50
CAMPEONATO CIUDAD DE QUITO	275,00
EVENTO PREPARATORIO NATACION	95,00
EVENTO PREPARATORIO NATACION	375,00
EVENTO PREPARATORIO-LUCHA	425,00
EVENTO PREPARATORIO-LUCHA	275,00
EVENTO PREPARATORIO-LUCHA	225,00
EVENTO PREPARATORIO-LUCHA	100,00
EVENTO PREPARATORIO-LUCHA	337,50
EVENTO PREPARATORIO-LUCHA	73,50
EVENTO PREPARATORIO-LUCHA	77,50
EVENTO PREPARATORIO-TAEKWONDO-MENORES	287,50
EVENTO PREPARATORIO-TAEKWONDO-MENORES	287,50
SUBTOTAL	33555,00

Campeonatos y eventos	
III CAMPEONATO NOVATOS PROVINCIALES DE F.CULTURISMO	390,00
III CAMPEONATO DE MR. PENINSULA JUVENIL SENIOR MASTER	490,00
CAMPEONATO INTERCLUBES	650,00
SELECTIVO PROVINCIAL PRE JUVENIL- JUVENIL - SENIOR - MASTER	510,00
CAMPEONATO NACIONAL NOVATOS	400,00
CAMPEONATO PRESS DE BANCO	410,00
CAMPEONATO INTERCLUBES	590,00
CUROS VACACIONALES DE INVIERNO	2000,00
CAMPEONATO INTERPARROQUIAL DE FUTBOL	1158,00
CAMPEONATO DE FUTBOL CATEGORIA SUB 14 INTER CLUBES DE SANTA ELENA Y CATEGORIA 14 AÑOS	758,00
CAMPEONATO DE FUTBOL CATEGORIA SUB 12 INTERLIGAS	358,00
JUEGOS INTER CANTONAL E INTER PARROQUIAL CATEGORIA 14 AÑOS	358,00
JUEGOS INTER CANTONAL E INTER PARROQUIAL CATEGORIA 12 AÑOS	358,00
SELECTIVO PROVINCIAL DE POTENCIA (PRE JUVENIL JUVENIL , ABSOLUTO MASTER M Y F)	550,00
JUEGOS PROVINCIAL DE LEVANTA MIENTO DE POTENCIA F Y M NOVATOS LIBRES	550,00
CAMPEONATO PROVINCIAL DE PRESS DE BANCO (SENIOR LIBRE F Y M)	470,00
CAMPEONATO DE FISICO CULTURISMO Y FITNESS CLUBES (18 AÑOS F Y M NACIONAL-interclubes	470,00
II JUEGOS DEPORTIVOS PROVINCIALES INTER CANTONALES Y PARROQUIALES (TODOS LOS DEPORTES QUE SE PRACTICA EN SANTA ELENA	1550,00
TORNEO ESCOLAR PROVINCIAL TAOLU SANSHOU-WUSHU INFANTIL	350,00
TORNEO INTER CLUBES PROVINCIAL TAOLU SANSHOU-WUSHU JUVENIL	350,00
COMPETENCIA .PREP, NACIONAL TAOLU SANSHOU	350,00
CAMPEONATO INTERCLUBES KARATE DO-JUVENILES	350,00
SEGUNDO RANKING NACIONAL INFANTIL	350,00
SEGUNDO CAMPEONATO PROINCIAL INTERCLUBES	350,00
CURSOS VACACIONAL	370,00
CAMPEONATO PROVINCIAL .INTER CLUBES MASCULINO Y FEMENINO BALONCESTO INFANTIL	400,00
INTER PARROQUIAL DE TAEKWONDO NACIDOS EN 1994	350,00

ENCUENTRO DE DTM PROVINCIALES-TODAS LAS PROVINCIAS	450,00
PLAN GIGANTE DE LA CALLE-TODAS LAS PROVINCIAS	300,00
EXHIBICIONES	90,00
PREMIACIONES A LOS 10 MEJORES DEPORTISTAS DEL AÑO	1000,00
PREMIACION DE LOS 10 MEJORES ENTRENADORES DEL AÑO	500,00
PREMIACION DE LOS 5 MEJORES DEPORTISTAS DE LOS JNJ	1000,00
CAMPEONATO DE FUTBOL PARROQUIAL DE MANGLARALTO	610,00
CUADRANGULAR DE INDOR FUTBOL FEMENINO FUNDACION DE NUESTRO CLUB	140,00
CAMPEONATO DE FUTBOL PARROQUIAL DE MANGLARALTO	610,00
CUADRANGULAR DE BALONCESTO MASCULINO	200,00
CAMPEONATO DE FUTBOL FESTIVIDADES	520,00
COPA INFANTIL DE FUTBOL BALNIARIO DE OLON	520,00
SUBTOTAL	21180,00
TOTAL GENERAL EVENTOS	199857,00
Otros	
Inversión y mantenimiento en infraestructura deportiva	200.000,00
Apoyo Deportistas medicinas, nutrición e hidratación	1.350,00
Apoyo Deportistas becas	1.500,00
Apoyo Deportistas becas academicas	1500,00
Compra de activos fijos	9360,00
SUBTOTAL	213.710,00
Gastos Corrientes	Recursos entregados por el Ministerio
<u>Personal Administrativo / Operativo (desglosar abajo)</u>	
Sueldos Personal Administrativo	166.810,00
Sueldos Personal Técnico	171.788,75
Otros(beneficios sociales)	48.949,37
Viajes (desglosar abajo)	
Viajes Nacionales	1.740,00
Viajes Internacionales	2.600,00
Implementos Deportivos	45.010,00
Mantenimiento Instalaciones Deportivas	13.200,00
Servicios Basicos	10.300,00
Servicios Generales	7.500,00
Traslados Intalaciones, Viaticos y Subsistencias	1.500,00
Capacitación Entrenadores y Personal	2.000,00
Estudios, Diseños y Proyectos	2.000,00
Mantenimiento Equipos y Sistemas Informatico	900,00
Suministros / Materiales de Oficina	4.081,00
Otros Bienes de Uso y Consumo Corriente	6.873,75
SUBTOTAL	485.252,87
TOTAL	898.819,87

ANEXO 4 PROGRAMAS PROPUESTOS PARA EL PERÍODO 2012

PROGRAMA 1: RECLUTAMIENTO DE ESTUDIANTES PARA PRÁCTICAS

PRE-PROFESIONALES

Programa	Objetivo	Período de Realización	Jefe Encargado	Dirigido a:
Reclutamiento de estudiantes para prácticas pre-profesionales	Fomentar el intercambio científico y tecnológico de la Universidad con la Federación mediante la inserción de los estudiantes a la actividad laboral facilitando la permanente actualización de conocimientos que aporten a la realización de nuestras actividades.	2012- 2016	Talento Humano	Áreas de FEDESE

PROGRAMA 2: TALLER DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL

Programa	Objetivo	Período de Realización y Lugar	N° de horas	Responsable	Dirigido a:	Costo	Recursos
Taller de motivación al personal	Promover las capacidades, la creatividad y el entusiasmo que posee a través de un liderazgo dinámico, generando espacios de motivación para los empleados que orienten el comportamiento para la obtención de resultados que la organización aspira.	Febrero 2012 Instalaciones de FEDESE	10	Jefe de Talento Humano, Facilitador	Personal de FEDESE	\$150	Computador Audiovisuales Folletos Hojas Lápices Refrigerio

ANEXO 5 PROYECTO DE INFRAESTRUCTURA PROPUESTOS PARA EL PERÍODO 2012

Proyecto	Objetivo	Actividades	Costo de la obra	Fecha Inicio y de culminación de la obra	Resultados	Responsables
Construcción del Coliseo Cerrado Cantón La Libertad (Vía Punta Carnero)	Construir el coliseo cerrado mediante una gestión efectiva ante las autoridades gubernamentales, contando así con una infraestructura deportiva propia para el cantón de la libertad.	- Directiva o comisión de la FEDESE y la Liga Libertad en reuniones permanentes con Ministro de Deportes - Revisión del proyecto y de los planos por parte del Ministerio. -Seguimiento de la obra	\$800.000	Abril 2012 Abril 2013	- Mediante la construcción del coliseo se contará con una infraestructura arquitectónica adecuada que permitan albergar competencias en las diversas disciplinas a nivel provincial y nacional.	Directivos de la FEDESE. Ministerio de Deporte Presidente liga de La Libertad. Alcaldía La Libertad.

ANEXO 6 PERSONAL FEDESE

DIRECTORIO DE LA FEDESE



LCDO. MANUEL VERA SUAREZ
PRESIDENTE FEDESE



ING. VICTOR PLUAS MERA
VICEPRESIDENTE FEDESE



SRA. JESUS DEL PILAR PAZMIÑO
TUBAY PRIMER VOCAL PRINCIPAL



ING. ARACELLY SOJOS
SEGUNDO VOCAL



LCDO. JOSE GARCIA JAIME
TERCER VOCAL PRINCIPAL



AB. ROSENDO YAGUAL GUERRERO
SECRETARIO GENERAL

ANEXO 7 CARTAS AVAL



FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE SANTA ELENA

Fundada el 13 de Junio del 2008

Acuerdo Ministerial N: 116 del 19 de Marzo del 2009

Oficio No. 0240 FEDESE-10
Santa Elena, 04 de Octubre del 2010

Economista.
Pedro Aquino Caiche
DOCENTE DE LA UPSE
DIRECTOR DE LA CARRERA – ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
En su despacho.-

De mis consideraciones:

Reciba los cordiales saludos de la Dirigencia Deportiva de nuestra Provincia, a la vez aprovecho la oportunidad para exponerle lo siguiente:

A petición del Sr. Ronny Javier Orrala Vera portador del número cédula # 0924488331 estudiante de la Universidad Estatal Península Santa Elena egresado de la carrera Administración Empresas. Yo Justo Panchana presidente de la Federación Deportiva Provincial Santa Elena autorizo al mismo para que pueda realizar su tesis de grado en la institución requisito fundamental para que pueda obtener la ingeniería en mencionada carrera.

El interesado puede ser uso de la presente según le sea conveniente.

Atentamente,
DEPORTE FORMACION Y DISCIPLINA


Sr. Justo Panchana Rodríguez
PRESIDENTE-FEDESE



Cc/archivo.-

Dirección: Calle 18 de Agosto y Virgilio Drouet. Teléfono: 042941624 - 042942776
Email: fedesantaelena@hotmail.com / rppfedese@hotmail.com
Santa Elena - Ecuador
Santa Elena - Ecuador



Federación Deportiva Provincial de Santa Elena

Fundada el 13 de Junio del 2008
Acuerdo Ministerial No. 116 del 19 de Marzo del 2009

Santa Elena 21 de septiembre del 2011

FEDESE

CERTIFICADO

A quien pueda interesar

Por medio de la presente certifico que el Sr. Ronny Orrala Vera elaboró el Plan Estratégico para la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena en conjunto con las autoridades anteriores, trabajando de forma directa con el Sr. Justo Panchana actual vicepresidente de la institución, Director Administrativo Sr. Milton Reyes, Director Técnico Metodológico Lcdo. Horacio Fonseca, y con los empleados de las diferentes áreas de la institución, por lo cual testifico haber revisado cada punto según los elementos que lo conforman estando de acuerdo con su realización.

Por consiguiente autorizó a Ronny Orrala Vera hacer uso de este certificado según le sea conveniente.

Atentamente

DEPORTE FORMACIÓN Y DISCIPLINA

Ing. Otto Vera Palacios
Presidente - FEDESE





FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE SANTA ELENA

Santa Elena 12 Septiembre de 2011

CERTIFICADO

A quien pueda interesar

Por medio de la presente se certifica que al Sr. Ronny Orrala Vera egresado de la Carrera Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, se le brindó la información pertinente para la elaboración del Plan Estratégico para la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena, donde participaron los colaboradores las diferentes áreas de nuestra institución y trabajando directamente con el Presidente Sr. Justo Panchana, Director Administrativo Sr. Milton Reyes, Director Técnico Metodológico Lcdo. Horacio Fonseca en las reuniones celebrada los días 9, 10 y 11 de agosto del año en curso.

En honor a la verdad testificamos que pudimos apreciar los avances del Plan Estratégico revisando cada punto según los elementos que lo conforman estando de acuerdo con su realización.

Por consiguiente autorizamos a Ronny Orrala Vera hacer uso de este certificado según le sea conveniente.

Atentamente

DEPORTE FORMACIÓN Y DISCIPLINA

Sr. Justo Panchana Rodríguez
Presidente - FEDESE

Sr. Milton Reyes Villao
Director Administrativo
FEDESE

Lcdo. Horacio Fonseca Ferrer
Director Técnico Metodológico
FEDESE



FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE SANTA ELENA

Santa Elena 12 Septiembre de 2011

CERTIFICADO

A quien pueda interesar

Por medio de la presente se certifica que el Sr. Ronny Orrala Vera egresado de la Carrera Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, dio a conocer a los que integran la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena sobre el "Plan Estratégico 2012 - 2016" en la reunión celebrado el día 16 de agosto a las 14:00 del presente año, en donde hubo intervención de los colaboradores de las diferentes áreas, los mismos que aportaron sus ideas, opiniones y sugerencias en el desarrollo de los programas y estrategias puntos esenciales en la elaboración del trabajo de investigación.

En honor a la verdad testificamos que pudimos ser partícipes del "Plan Estratégico 2012 - 2016" estando de acuerdo con su realización. Por consiguiente autorizamos a Ronny Orrala Vera hacer uso de este certificado según le sea conveniente.

Atentamente



Nombre y apellido

Cargo o función

1. MALVORICHAL ZEYS ROMERO ASISTENTE RR PP.
2. JOSÉ SERRAVALLO SERVICIO VARIOS.
3. [Firma] Asistente Administrativo.
4. EVELYN RIVERA LOPEZ Secretaria P
5. JOHNNY ADEJUNO SAI ASISTENTE SECRETARIA GENERAL.



FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE SANTA ELENA

- | | |
|--|---|
| 6. <u>Carlos Vilas</u> | <u>ASISTENTE FINANCIERO</u> |
| 7. <u>LOURDES PANCHANA PANCHANA</u>
<u>Carlos Pita Panchana</u> | <u>JEFE DE SISTEMAS</u> |
| 8. <u>Julio P.</u> | <u>JEFE BODEGA.</u> |
| 9. <u>MARCELY CHILLANA</u> | <u>ASISTENTE DEL D.T.M.</u> |
| 10. <u>Julio Cesar Villalba Choe</u> | <u>ASISTENTE DEL D.T.M.</u> |
| 11. <u>Diana Panchana</u> | <u>ASISTENTE D.T.M.</u> |
| 12. <u>Patricia Bernal</u>
<u>Patricia Bernal</u>
<u>Patricia Bernal</u> | <u>ESTADÍSTICA D.T.M.</u> |
| 13. <u>Arturo Barber Santos</u> | <u>COORDINADOR D.T.M.</u> |
| 14.X <u>Arturo Barber Santos</u> | <u>ASISTENTE DE BODEGA</u> |
| 15. <u>Josue Rios Serrano</u> | <u>ASISTENTE D.T.M.</u> |
| 16. <u>ALFONSO JAIME</u>
<u>Alfonso Jaime</u> | <u>ENTRENADOR DE WUSHU</u> |
| 17. <u>TITO CARRERA VILLAO</u> | <u>ENTRENADOR DE FÚTBOL.</u> |
| 18. <u>Max Moya Rios</u> | <u>ADMINISTRACION ESTADISTICA</u> |
| 19. <u>Mania del Carmen Razo Ortega</u> | <u>ASISTE - ADMINISTRATIVO - FINANCIERO</u> |
| 20. <u>Mania del Carmen Razo Ortega</u> | <u>SERVICIO - VARIOS</u> |

ANEXO 8 CERTIFICADO DE GRAMATÓLOGA

LCDA. MIRTHA ISABEL SEGARRA SANTOS
SUB-INSPECTORA GENERAL DEL COLEGIO
FISCAL TÉCN. "DR. LUIS CÉLLERI AVILÉS"
PROFESORA DE LENGUA Y LITERATURA.

A PETICIÓN EXPRESA DE LA PARTE INTERESADA

CERTIFICA:

Haber realizado la corrección de REDACCIÓN Y ORTOGRAFÍA, observando especialmente la MORFOLOGÍA y la SINTAXIS de las ideas formuladas en la Tesis: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE SANTA ELENA, del Sr. RONNY JAVIER ORRALA VERA, con cédula No. 0924488331 , previo a la obtención al título de INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, en la UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA.

Lo que me permito certificar en honor a la verdad, pudiendo el interesado dar uso del presente documento según estime conveniente.

Santa Elena, 27 de septiembre de 2011

Colegio Fiscal Técnico
"DR. LUIS CÉLLERI AVILÉS"

Leda, Mirtha Segarra Santos
SUB-INSPECTORA GENERAL (S)

Céd. 0904098951



ANEXO 9 IMÁGENES DE PLANOS DE LOS PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA

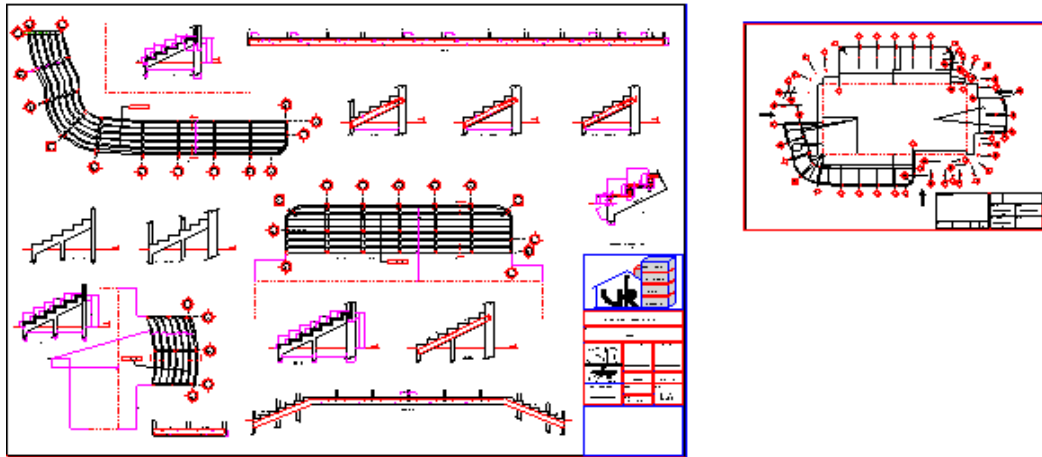


Lámina A0. Escala 1:75

Graderíos para el estadio Alberto Spencer Herrera.

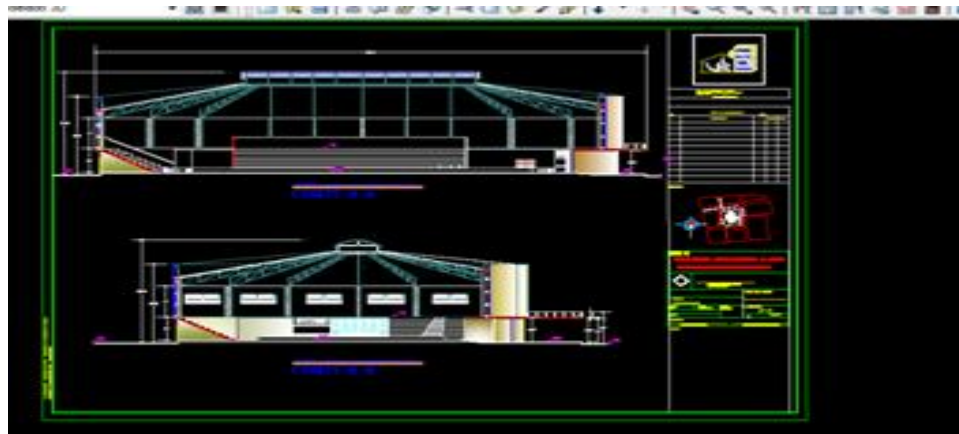


Imagen Arquitectónica del Coliseo de La Libertad.

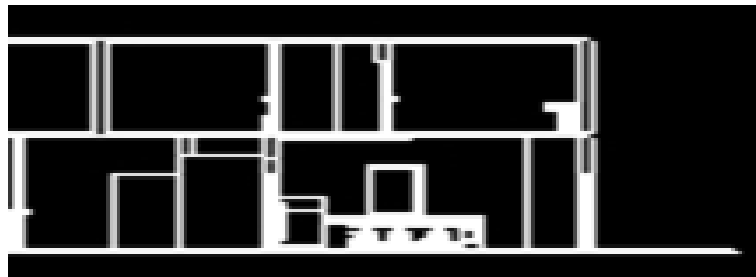


Imagen Arquitectónica de la Sede Social para Liga Salinas.