



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

TEMA:

**“PLAN ESTRATÉGICO Y LA CALIDAD DE LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE
BOLÍVAR EN EL PERÍODO 2013-2016”**

AUTORA:

SOLÍS MIRANDA ANDREA CECILIA

DIRECTOR:

ING. VICTOR HUGO QUIZHPE

PARES ACADÉMICOS

LIC. ENRIQUE GARCÍA

ING. CHARLES VISCARRA

Guaranda, Junio 2014

II. DEDICATORIA

Dedico mi trabajo de grado:

A mi amado esposo e hijo David Alejandro y David Andrés por ser la razón de mi superación diaria, mi lucha constante, mi anhelo de días mejores, mi alegría y mi inspiración.

A mis adorados padres Fernando y Cecilia que con su apoyo incondicional me han sabido guiar y alentar para cumplir mis metas profesionales y personales.

A mi querida tía Alicia, mi madre, por ser tan especial en mi vida y brindarme su amor y cariño, por ser mi consejera, mi ángel guardián.

A mi hermano Diego mi ejemplo de superación y lucha por alcanzar el éxito, que con su sabiduría ha logrado captar mi atención y perseguir mis sueños.

A mis apreciados suegros Adolfo y Ruthsita que con su cariño y apoyo han sido una parte fundamental en el desarrollo de mi trabajo.

Con cariño Andrea.

III. AGRADECIMIENTO

Al finalizar el desarrollo de mi trabajo de graduación agradezco a Dios por bendecirme y guiarme en el camino, porque hice realidad mi sueño más anhelado.

De una manera especial un agradecimiento sincero a la Universidad Estatal de Bolívar que forjó mis conocimientos y me brindó la oportunidad de superarme.

Agradezco a mi director Ing. Víctor Hugo Quizhpe por compartir sus enseñanzas con esfuerzo y dedicación, quien con su experiencia, paciencia y motivación ha sido parte importante en mi formación profesional.

De igual manera un agradecimiento profundo al Lic. Enrique García y al Ing. Charles Viscarra por su importante aporte, participación activa, consejos y enseñanzas en el desarrollo de mi trabajo de graduación.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida, gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.


Andrea Cecilia Solís Miranda

IV. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

CERTIFICO:

Que, el trabajo de graduación titulado: **PLAN ESTRATÉGICO Y LA CALIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE BOLÍVAR EN EL PERÍODO 2013-2016**, de la autoría de la estudiante SOLÍS MIRANDA ANDREA CECILIA, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, ha sido dirigido y asesorado por mi persona, bajo los lineamientos dispuestos por la Facultad, por lo que se encuentra listo para su defensa.

Guaranda, 13 de Junio del 2014



ING. VICTOR HUGO QUIZHPE B.
Director

V. AUTORIA NOTARIADA

YO, ANDREA CECILIA SOLÍS MIRANDA, portadora de la cédula de ciudadanía No. 0201570546, egresada de la Escuela de Gestión Empresarial de la Universidad Estatal de Bolívar, bajo juramento declaro en forma libre y voluntaria que el presente trabajo de graduación, con el tema: “PLAN ESTRATÉGICO Y LA CALIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE BOLÍVAR EN EL PERÍODO 2013-2016”, es de mi autoría, así como las expresiones vertidas en la misma, que lo he realizado basada en recopilación bibliográfica incluida en este documento, dejando a salvo los derechos de terceros sobre la bibliografía consultada y puntos de vista de los autores citados en el presente trabajo investigativo.

Atentamente,

f) Andrea Solís M

SRA. ANDREA CECILIA SOLÍS MIRANDA

C.I. 0201570546



201420104D000174

De conformidad con la facultad que me confiere el artículo dieciocho numeral nueve de la Ley Notarial, DOY FE.- Que la señora: ANDREA CECILIA SOLIS MIRANDA. Portadora de la cedula de identidad número cero dos cero uno cinco siete cero cinco cuatro seis. Concurrió a mí y reconoció la firma y rubrica impuesta en el documento que antecede como ser las suyas propias y que la usa tanto en sus documentos públicos como privados, firmando en unidad de acto, conmigo el Notario, Guaranda a dieciséis de junio del dos mil catorce.-



Andrea Cecilia Solis Miranda

C.C.0201570546

EL NOTARIO.-



NOTARIO CUARTO DEL CANTON GUARANDA
Lic. Guillermo Ribadeneira Lemos

VI. ÍNDICE

Capítulo I

1. Tema.....	Pág. 1
2. Antecedentes.....	Pág. 2
3. Problema.....	Pág. 5
4. Justificación.....	Pág. 6
5. Objetivos.....	Pág. 6
5.1 Objetivo General.....	Pág. 9
5.2 Objetivos Específicos.....	Pág. 9
6. Marco Teórico.....	Pág. 10
6.1 Marco Referencial.....	Pág. 10
6.1.1 Ubicación Geográfica.....	Pág. 10
6.1.2 Localización.....	Pág. 11
6.2 Marco Georeferencial.....	Pág. 12
6.3 Marco Legal.....	Pág. 13
6.3.1 Ley del deporte.....	Pág. 13
6.3.2 Estatutos de la Federación Deportiva de Bolívar.....	Pág. 15
6.4 Marco Conceptual.....	Pág. 17
6.5 Teoría Científica.....	Pág. 21
6.5.1 Plan Estratégico.....	Pág. 21
6.5.2 Planificación Estratégica.....	Pág. 22
6.5.2.1 Modelos de planificación estratégica.....	Pág. 25
6.5.3 Estrategias.....	Pág. 31
6.5.4 Modelo de Planificación Estratégica.....	Pág. 34
6.5.5 Calidad de la Gestión Administrativa.....	Pág. 46

7. Hipótesis.....	Pág. 51
8. Variables.....	Pág. 52
8.1 Operalización de variables.....	Pág. 52
9. Metodología.....	Pág. 55
9.1 Métodos.....	Pág.55
9.2 Tipos de investigación.....	Pág. 55
9.3 Técnicas e instrumentos para la obtención de datos.....	Pág. 57
9.4 Universo y muestra.....	Pág. 57

Capítulo II

2. Análisis e interpretación de datos.....	Pág. 58
3. Comprobación de la hipótesis.....	Pág. 69
4. Conclusiones.....	Pág. 70
5. Recomendaciones.....	Pág. 71

Capítulo III

3. La Propuesta.....	Pág. 73
3.1 Título.....	Pág.73
3.2 Introducción.....	Pág. 73
3.3 Justificación.....	Pág. 75
3.4 Objetivos.....	Pág. 76
3.4.1 Objetivo General.....	Pág. 76
3.4.2 Objetivos Específicos.....	Pág. 76
3.5. Desarrollo de la Propuesta.....	Pág. 77
3.5.1 Etapa 1.- Información Relevante.....	Pág. 77
3.5.2 Etapa 2.- Diagnóstico Estratégico.....	Pág. 84
3.5.2.1 Misión.....	Pág. 84
3.5.2.2 Visión.....	Pág. 84
3.5.2.3 Valores.....	Pág. 84
3.5.2.4 Objetivos.....	Pág. 85

3.5.2.5 Ejes Estratégicos.....	Pág. 85
3.5.2.6 Factores Claves del Éxito.....	Pág. 85
3.5.3 Etapa 3.- Análisis del Medio Interno y Externo.....	Pág. 85
3.5.3.1 Universo y Muestra de la Propuesta.....	Pág. 86
3.5.3.2 Resultados de la encuesta.....	Pág. 88
3.5.3.3 Identificación de Oportunidades y Amenazas....	Pág. 91
3.5.4 Etapa 4. Formulación de Objetivos y Estrategias.....	Pág. 132
3.5.4.1 Formulación de Estrategia.....	Pág. 132
3.5.4.2 Formulación de Objetivos.....	Pág. 133
3.5.5 Etapa 5.- Asignación y Monitoreo de Recursos.....	Pág. 135
3.6 Plan Operativo de la Propuesta.....	Pág. 136
3.6.1 Operalización de Objetivos Estratégicos.....	Pág. 136
3.6.2 Operalización de Objetivos Operacionales.....	Pág. 137
3.7 Resultados Esperados.....	Pág. 147
3.8 Bibliografía.....	Pág. 148

VII. ÍNDICE DE FIGURAS Y MATRICES

Figuras

Figura 1: Ubicación Georeferencial.....	Pág. 12
Figura 2: Modelo de Planificación Estratégica Lucas Achig.....	Pág. 25
Figura 3: Análisis Situacional Lucas Achig.....	Pág. 26
Figura 6: Modelo de Colón y Rodríguez.....	Pág. 27
Figura 7: Modelo BID.....	Pág. 28
Figura 8: Modelo de Planeación Estratégica SHKG.....	Pág. 29
Figura 9: Modelo de Víctor Hugo Quizhpe.....	Pág. 30

Matrices

Matriz 1: Matriz de Rivalidad Competitiva.....	Pág. 91
Matriz 2: Matriz de Negociación de los Clientes.....	Pág. 93
Matriz 3: Matriz de Negociación de Proveedores.....	Pág. 99
Matriz 4: Matriz de Sustitutos.....	Pág. 101
Matriz 5: Matriz de Servicios.....	Pág. 103
Matriz 6: Matriz Macroentorno Factor: Económico.....	Pág. 108
Matriz 7: Matriz Macroentorno Factor: Político.....	Pág. 111
Matriz 8: Matriz Macroentorno Factor: Social.....	Pág. 114
Matriz 9: Matriz Macroentorno Factor: Tecnológico.....	Pág. 117
Matriz 10: Matriz Macroentorno Factor: Ambiental.....	Pág. 120
Matriz 11: Matriz de Priorización de los Factores Internos: Fortalezas.....	Pág. 124
Matriz 12: Matriz de Priorización de los Factores	

Internos: Debilidades.....	Pág. 126
Matriz 13: Matriz de Priorización de los Factores	
Externos: Oportunidades.....	Pág. 127
Matriz 14: Matriz de Priorización de los Factores	
Externos: Amenazas.....	Pág. 129
Matriz 15: Matriz FODA Federación Deportiva de Bolívar.....	Pág.130
Matriz 16: Matriz Operalización de Objetivos Estratégicos.....	Pág. 136
Matriz de Operalización de Objetivos Operacionales:	
Matiz 17: Objetivo Estratégico 1.....	Pág. 137
Matiz 18: Objetivo Estratégico 2.....	Pág. 139
Matiz 19: Objetivo Estratégico 3.....	Pág. 141
Matiz 20: Objetivo Estratégico 4.....	Pág. 143
Matiz 21: Objetivo Estratégico 5.....	Pág. 145

VIII. ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

Tablas

Tabla 1: Operalización de Variables.....	Pág. 52
Tabla 2: Estratificación del Universo.....	Pág. 57
Tabulación de las encuestas dirigida al personal administrativo y técnico	
Tabla 3 y Gráfico 1: Plan Estratégico de la Federación.....	Pág.58
Tabla 4 y Gráfico 2: Misión y Visión.....	Pág.59
Tabla 5 y Gráfico 3: Objetivos y Metas.....	Pág.60
Tabla 6 y Gráfico 4: Fortalezas y Debilidades.....	Pág.61
Tabla 7 y Gráfico 5: Plan Anual de Políticas Públicas.....	Pág.62
Tabla 8 y Gráfico 6: Evaluación de resultados en función de objetivos y metas.....	Pág.63
Tabla 9 y Gráfico 7: Incidencia del Plan Estratégico y la Calidad Administrativa.....	Pág.64
Tabla 10 y Gráfico 8: Objetivos, metas y políticas claramente definidas de Calidad Administrativa.....	Pág.65
Tabla 11 y Gráfico 9: Gestión de los recursos económicos y materiales	Pág.66
Tabla 12 y Gráfico 10: Gestión del Talento Humano.....	Pág.67
Tabla 13 y Gráfico 11: Evaluación de resultados de Calidad Administrativa....	Pág.68
Tabla 14: Área técnica.....	Pág.82
Tabla 15: Estratificación Universo y Muestra de la Propuesta.....	Pág.86
Tabla 16: Fracción Muestral de los Deportistas.....	Pág.87

IX. ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.....	Interpretación de abreviaturas de las matrices de Macroentorno
Anexo 2.....	Formato de Encuestas
Anexo 3.....	Tabulación de Encuestas de la Propuesta (Deportistas)
Anexo 4.....	Tabulación de Encuestas de la Propuesta (Técnicos)
Anexo 5.....	Tabulación de Encuestas de la Propuesta (Sector Administrativo)
Anexo 6.....	Fotografías

X. RESUMEN EJECUTIVO

La Federación Deportiva de Bolívar es un organismo deportivo de derecho privado, sin fines de lucro, que se rige por un régimen especial denominado Régimen de Democratización y Participación, para cumplir con el fin social de su competencia, así como para recibir recursos económicos del Estado, constituyendo la máxima autoridad deportiva de la provincia.

Su finalidad es planificar, fomentar, controlar, desarrollar y supervisar las actividades de los organismos deportivos de su jurisdicción, con sujeción a la Constitución de la República del Ecuador, a la Ley del Deporte Educación Física y Recreación.

Se pudo identificar el siguiente problema: ¿Cómo afecta la falta de un Plan Estratégico en la calidad de la gestión administrativa de la Federación Deportiva de Bolívar en el periodo 2013 – 2016?

Para fortalecer la calidad administrativa y promover una organización más eficiente se debe aplicar una planificación estratégica *enfocando a la institución como un todo para lograr las metas organizacionales*, que delimite acciones a ser tomadas con el fin del mejoramiento continuo sustentándose en las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (se considera como una actividad que lleva al éxito de la estrategia) a través de metas y objetivos tanto estratégicos como operacionales que permitan plantear acciones para la solución de problemas.

El plan estratégico establece los referentes institucionales sobre los cuales la Federación define su quehacer para un período determinado. Se establece así un marco de compromisos y estrategias, al igual que una plataforma de posibilidades para el desarrollo de proyectos a corto plazo, un escenario que fomente el desarrollo del deporte y en el que se mantenga el principio de la mejora continua.

Para lograrlo, se aspira a que el documento que describe el plan estratégico genere respuestas a dos preguntas importantes: ¿Cuáles son las opciones principales de futuro que tiene la Federación Deportiva de Bolívar? y ¿Qué capacidades debe mantener o construir para acceder a ellas?.

Los métodos de investigación utilizados en el desarrollo de la tesis son el método inductivo, partiendo de datos particulares para llegar a conclusiones generales, el método deductivo me permitió realizar un análisis presentando conceptos, principios,

definiciones, el método lógico es la organización secuencial y coherente del desarrollo de mi trabajo de grado y el método histórico sirvió para obtener información de aspectos relevantes del pasado institucional que aportó al enriquecimiento de la fundamentación científica.

Entre las técnicas aplicadas tenemos las encuestas dirigidas a los miembros de la institución a través de un muestreo, lo que permitió identificar las fortalezas y debilidades y el desarrollo de matrices sustentadas en las cinco fuerzas de Porter y de análisis externo para determinar las oportunidades y amenazas, a partir de ellas se pudo obtener un análisis FODA para plantear estrategias.

En este orden de ideas, el documento presenta un análisis de las Actividades, los proyectos y las líneas de actuación permanente.

La propuesta se desarrolla en cinco etapas:

Etapa I: Se presenta la información relevante, es decir, la información primordial de la Federación como: horarios de atención, servicios que ofrece, competencia, proveedores, área técnica y administrativa, etc.

Etapa II: Diagnóstico Estratégico, es la misión, visión, valores, objetivos institucionales.

Etapa III.- Análisis del medio interno y externo a través de la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, utilizando diversas técnicas como encuestas y estudios externos.

Etapa IV: Formulación de objetivos y estrategias:

El plan recoge cinco objetivos estratégicos, cada uno de ellos contiene cinco objetivos operacionales basados en los ejes estratégicos y los factores claves del éxito.

Objetivos Estratégicos:

- Ofrecer calidad del servicio deportivo cubriendo un 100% las expectativas de los deportistas
- Entregar una atención de calidad a todos los usuarios a fin de lograr la satisfacción del 100%
- Potencializar y fortalecer las competencias de los deportistas en base al cumplimiento y evaluación de planes elaborados oportunamente.

- Incrementar los espacios deportivos en un 50% y los implementos en un 100% en un plazo máximo de 3 años.
- Brindar una adecuada y oportuna atención médica y psicológica que cubra el 100% de las necesidades físicas y psicológicas tanto de los deportistas como de los técnicos y trabajadores del la F.D.B

Como Ejes Estratégicos tenemos:

Ejes Estratégicos:

- Departamento de Alta Gerencia.
- Departamento Técnico.
- Departamento Administrativo.
- Departamento de Compras y Mantenimiento.
- Departamento de Relaciones Públicas.

Como Factores claves del éxito:

- Calidad del servicio deportivo.
- Calidad en la atención a los deportistas.
- Planificación y evaluación de programas de entrenamiento.
- Disponibilidad de escenarios deportivos.
- Atención médica psicológica.

Etapa V.- Asignación y monitoreo de recursos

El paso final para ejecutar exitosamente una estrategia, estriba en la asignación de los recursos requeridos, ya que nos permite fijar objetivos operacionales basados en estrategias a implantarse, proyectándonos a los resultados esperados a través del tiempo de ejecución, el costo y los responsables de llevarlos a cabo.

El éxito de dicho plan depende de las autoridades para mantener y mejorar las redes de observación y los sistemas de información, así como para compartir tecnologías, experiencias y conocimientos. Ello contribuirá a que todos los Miembros de la Federación Deportiva de Bolívar mejoren su capacidad para satisfacer las necesidades de la sociedad a los servicios deportivos que ofrece la institución mejorando el desarrollo social y económico.

CAPÍTULO I

1. TEMA

“PLAN ESTRATÉGICO Y LA CALIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE BOLÍVAR EN EL PERÍODO 2013-2016”

2. ANTECEDENTES

Los planes estratégicos son desarrollados a nivel mundial en diferentes instituciones de diversa índole, debido a que es la herramienta fundamental para el desarrollo de actividades de una manera oportuna, anticipándose a los desafíos futuros y sustentándose en un presente exitoso, asegurando la excelencia en la calidad de la gestión administrativa.

Las Federaciones Deportivas son organizaciones que cumplen el rol importante dentro de la sociedad de contribuir con la formación de las personas en lo intelectual, moral y social a través del desarrollo de sus cualidades físicas y motoras fomentando su esparcimiento y diversión sana; por lo que no están exentas de desarrollar sus actividades con bases sostenibles en un plan estratégico buscando el cumplimiento de objetivos institucionales.

No es desconocido a nivel mundial la preparación que se está llevando a cabo para los juegos de Brasil 2014, donde las competencias olímpicas marcan los parámetros de la excelencia de sus competidores.

Por lo que las Federaciones Deportivas a nivel nacional, preparan a sus integrantes para enfrentar las competencias locales, nacionales e internacionales.

La importancia de los planes estratégicos en las Federaciones Deportivas radica en que son rutas a seguir para alcanzar los logros.

Si hacemos referencia, las organizaciones deportivas en las diferentes provincias del país, cuyas acciones están encaminadas a la planificación, ejecución y evaluación de múltiples disciplinas deportivas, que se proyectan a la participación y selección para las competencias nacionales.

Uno de los objetivos de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador en el modelo de gestión FENADOR, el que orienta a las Federaciones Provinciales, son los programas de capacitación continua, de igual manera tienen como meta no solamente la supervisión del cumplimiento a cabalidad de las planificaciones establecidas, sino también, el control económica y la infraestructura.

La Federación Deportiva de Bolívar es un organismo de derecho privado, sin fines de lucro, creada para cumplir con el fin social de brindar servicios deportivos de calidad

en diferentes disciplinas apoyada en recursos económicos del estado, su fundación según referentes históricos fue iniciativa del Doctor Alberto Flores González y el Profesor Luis Aurelio González, fundada el 22 de Agosto de 1927, su primera directiva con los antes nombrados Presidente y Secretario respectivamente y Tesorero el Señor Arturo Salazar. Los directivos de aquella época acordaron tener su propio estandarte de dos colores azul y rojo con el escudo de la provincia en el centro, un balón, un laurel, en la parte inferior un lazo impreso con el lema “Unión y Fraternidad Bolivarenses”.

En el campo de la infraestructura deportiva existieron valiosos aportes así como desengaños por parte de los gobiernos de turno, en aquellos años la Federación Deportiva de Bolívar, analizando la urgente necesidad de adquirir terrenos para la construcción de los diferentes complejos donde los jugadores puedan practicar y ofrecer encuentros para entrenamientos y expansión.

Los primeros juegos deportivos provinciales de solidaridad y hermandad bolivarenses se organizaron en una circunstancia histórica de profunda preocupación provincial y nacional enmarcada por la crisis social-económica-política, como también las inclemencias climáticas que afectó a nuestro país.¹

Dentro de la institución se han presentado deficiencias y problemas internos, no se han desarrollado Planes Estratégicos a lo largo de su historia lo que impide que se dé un control y seguimiento adecuado de las actividades y proyectos, la dirigencia se ha dado en forma empírica, en los últimos años se ha elaborado el PAPP que permite facilitar la implementación de las propuestas, sin embargo si no se planifica estratégicamente el PAPP es simplemente una herramienta sin sustento. Estos inconvenientes han dado como resultado la mala calidad de la gestión administrativa, la presidencia no es tomada por una sola persona que cumpla con el período correspondiente, existe desinterés por parte del gobierno nacional.

A pesar de todos estos antecedentes no tan halagadores se desarrollan juegos Deportivos en la Provincia Bolívar, enmarcadas en principios de confraternidad y solidaridad con la participación de los cantones de: Guaranda, Chimbo, San Miguel, Chillanes, Echeandía, Caluma y la Naves.

¹ Memorial de Deporte Bolivarenses, Ramsés Torres Espinosa, 1998

Esta institución deportiva se ha cristalizado con hechos tangibles y reales la aspiración de muchos años atrás, cuando generaciones de bolivarenses buscaron la oportunidad de realizar los juegos provinciales, en la actualidad, muchos jóvenes de diferentes cantones, que tienen la oportunidad de representar a nuestra provincia en campeonatos provinciales, nacionales e internacionales, poniendo en alto los colores de nuestra patria pequeña, por lo que la meta es engrandecer a la institución a través de un Plan Estratégico que busque desarrollar diversas actividades administrativas de los organizamos, basándose en principios, técnicas y prácticas, donde se establecen unidades sistemáticas, ordenadas y progresivas en un esfuerzo compartido y mancomunado, como también es necesario implementar recursos psico-sociales-técnicos, sin dejar de mencionar el aspecto económico fundamental en todo proceso.

3. PROBLEMA

¿Cómo afecta la falta de un Plan Estratégico en la Calidad de la Gestión Administrativa de la Federación Deportiva de Bolívar en el período 2013 - 2016?

4. JUSTIFICACIÓN

En los actuales momentos de globalización, donde todo gira en torno a la tecnología, lo que incide en que la actividad física sea más limitada, sin embargo se ha formado en un aspecto prioritario en las personas sin importar su edad y estrato social, su preocupación por el estado óptimo de la salud, asociado con la práctica de múltiples deportes, que incide no solamente en el aspecto estético, sino, en el equilibrio corporal.

En los últimos años las entidades deportivas, están inmersas en procesos de transformación dirigidos a mejorar la calidad de sus actividades, así como a la adquisición de mayor rigor y transparencia en su gestión, por otra parte la limitación de recursos y la dependencia financiera que a menudo afrontan las entidades, el entorno dinámico y cada vez más competitivo en el que operan, y la necesidad de satisfacer las demandas, expectativas de sus grupos de interés, obligan a las entidades a realizar una reflexión estratégica para decidir a dónde quieren ir con el fin de asegurarse su supervivencia y pertinencia.

Debemos hacer frente a los nuevos desafíos mediante la planificación ya que es el elemento fundamental del éxito, es por esta razón, que es de **interés** la creación de un Plan Estratégico Institucional, el que nos permitirá definir la ruta organizacional que debe seguir la Federación Deportiva, para lograr sus objetivos, bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por la ciudadanía haciéndose necesario establecer su composición a través de políticas, planes de acción, objetivos institucionales, lineamientos estratégicos y valores éticos.

La planificación estratégica si bien es un recurso que se originó en el mundo privado, ha alcanzado un desarrollo tanto en este ámbito como en el público, por lo que se trata de una herramienta fundamental para la construcción e implementación de la política pública moderna.

Se está manejando con más ímpetu, por el conjunto de establecimientos del país sean estas oficinas de gobierno, ONG o empresas que juegan un papel protagónico para ello el crecimiento de la universidad ecuatoriana, en general, el de los estudios sobre administración –iniciados en el país en la década de los 60 del siglo pasado, a nivel de pregrado y a fines de los 70 a nivel de posgrado – que han permitido en el buen

sentido “vulgarizar” los conceptos y herramientas de gestión, hasta que muchos de ellos se han convertido en instrumentos de uso corriente por parte de los integrantes empresariales ecuatorianos y otras organizaciones.

Las entidades deportivas a nivel nacional denominadas como Federaciones Deportivas Provinciales, estipulado en el Art. 33 de la Ley del Deporte, estas organizaciones deben planificar, organizar, controlar y evaluar, cuyas funciones sin fines de lucro, sino más bien social, radica el interés para su desarrollo óptimo, buscando siempre estrategias idóneas para su eficiencia.

El diseño y aplicación del plan estratégico en la Federación, es **factible** por contar con el personal humano, sean directivos, deportistas o técnico, cuya función es la de preparar planes de acción en la institución y ejecutarlos, así permitirá prever problemas, o tomar correctivos en forma inmediata.

La **importancia** de la elaboración de un plan estratégico, radica en que es la herramienta de gestión que ayuda a identificar nuestra realidad, historia, el presente y mejorar las relaciones con el entorno a fin de sobrevivir, crecer y dar viabilidad a nuestros proyectos enmarcados hacia el éxito.

Es **oportuno** ya que permitirá facilitar la toma de decisiones en un dinámico, de transformación e inestable entorno, por ello la planificación estratégica, debe ser el timón que guiará el curso a seguir por la institución en un determinado período de tiempo para ser valorada, medir sus aciertos, fortalezas y corregir las falencias.

Es **pertinente** desarrollar el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la entidad, con el fin de optimizar recursos mejorando procesos de la gestión administrativa a través de esquemas básicos y prácticos, que permitan la suficiente flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno, con el fin de obtener ventajas, que garanticen permanecer y crecer exitosamente logrando la calidad.

Es **novedoso** para la Federación Deportiva de Bolívar el desarrollo un plan estratégico ya que no se ha aplicado esta herramienta que permitirá la mejora continua a través del conocimiento que se tenga del ambiente interno y externo que rodea a la institución, con el fin de mejorar la toma de decisiones, por tanto, facilita el cumplimiento de las metas y resultados esperados.

Es **necesario** desarrollar un plan estratégico en la Federación Deportiva de Bolívar ya que permitirá adoptar medidas para desafiar los escenarios que se presentan en el futuro, apoyándose en orientar sus esfuerzos hacia objetivos y metas realistas.

El diseño del plan estratégico tendrá un fuerte **impacto** en la institución orientándola hacia lo que pretendemos que sea la práctica deportiva en el futuro próximo, una política común realizada entre todos los agentes que conforman la Federación, así como la delimitación de líneas estratégicas encaminadas por la administración permitirán avanzar en la práctica deportiva que incidirá en el éxito, no solo local sino también a nivel nacional.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

- Determinar la incidencia del Plan Estratégico en la calidad de la Gestión Administrativa de la Federación Deportiva de Bolívar en el período 2013-2016.

5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer si la Federación Deportiva de Bolívar cuenta con un Plan Estratégico.
- Realizar un diagnóstico situacional para identificar los nudos críticos y fortalezas existentes en la institución, así como las oportunidades de crecimiento y amenazas.
- Proponer el Plan Estratégico para la Federación Deportiva de Bolívar.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 MARCO REFERENCIAL

6.1.1 Ubicación Geográfica

Guaranda localizada en la Hoya de Chimbo en el corazón del Ecuador, se encuentra al noroeste de la provincia Bolívar, limitada al norte por la Provincia de Cotopaxi, al sur con los cantones Chimbo y San Miguel, al este la Provincia de Chimborazo y Tungurahua; y, al oeste por los cantones de Las Naves, Caluma y Echeandía. Su nombre en el aspecto semántico procede del GUARANGO, nombre del árbol propio de la región.

Esta provincia ubicada en el centro del Callejón Interandino, situado en una parte estratégica, permite el acceso de personas que viajan de la Sierra a la Costa, o viceversa y caracterizada por su variedad de pisos climáticos.

Podemos registrar los siguientes datos:

Cantón Guaranda

POBLACIÓN: 91.877 habitantes aproximadamente²

UBICACIÓN: Se localiza en la Hoya del Chimbo en el centro del Ecuador, al noreste de la Provincia de Bolívar, dentro de las siguientes coordenadas:

1° 34' 8" Latitud sur; y, 78° 58' 1" Longitud Oeste.

LÍMITES: Al norte, la Provincia de Cotopaxi; al sur, los Cantones San José de Chimbo y San Miguel de Bolívar; al este, la Provincia de Chimborazo; y al oeste, los cantones Las Naves, Echeandía y Caluma.

SUPERFICIE: 1897.80 Km²

ALTITUD: 2668 m .s.n.m (Ciudad de Guaranda).

TEMPERATURA: 13.5° C promedio en Guaranda. Existe una variación de 2° C en el páramo y 24° C en el subtrópico.

² Recuperado de: http://www.guaranda.gob.ec/web/index.php?option=com_content&view=article&id=528:en-guaranda-somos-91877-habitantes-&catid=62:noticias&Itemid=190

IDIOMA: Español y Quechua.

MONEDA: Dólar Americano.

RÍOS: Salinas, Illangama (río Guaranda), al unirse forman el río Chimbo, constituye la gran Cuenca del Río Guayas.³

6.1.2 Localización

Este trabajo investigativo se realizara en la Provincia Bolívar en el Cantón Guaranda en la sede de la Federación Deportiva de Bolívar, denominada como Polideportivo, ubicada al norte de la ciudad a 1103.14 metros del Parque El Libertador⁴, dirección: Avenida Guayaquil y Lucas Campana.

³ Recuperado de: http://www.gobiernodebolivar.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=35

⁴ Tomado de WAZE 2014.

6.2⁵MARCO GEOREFERENCIAL

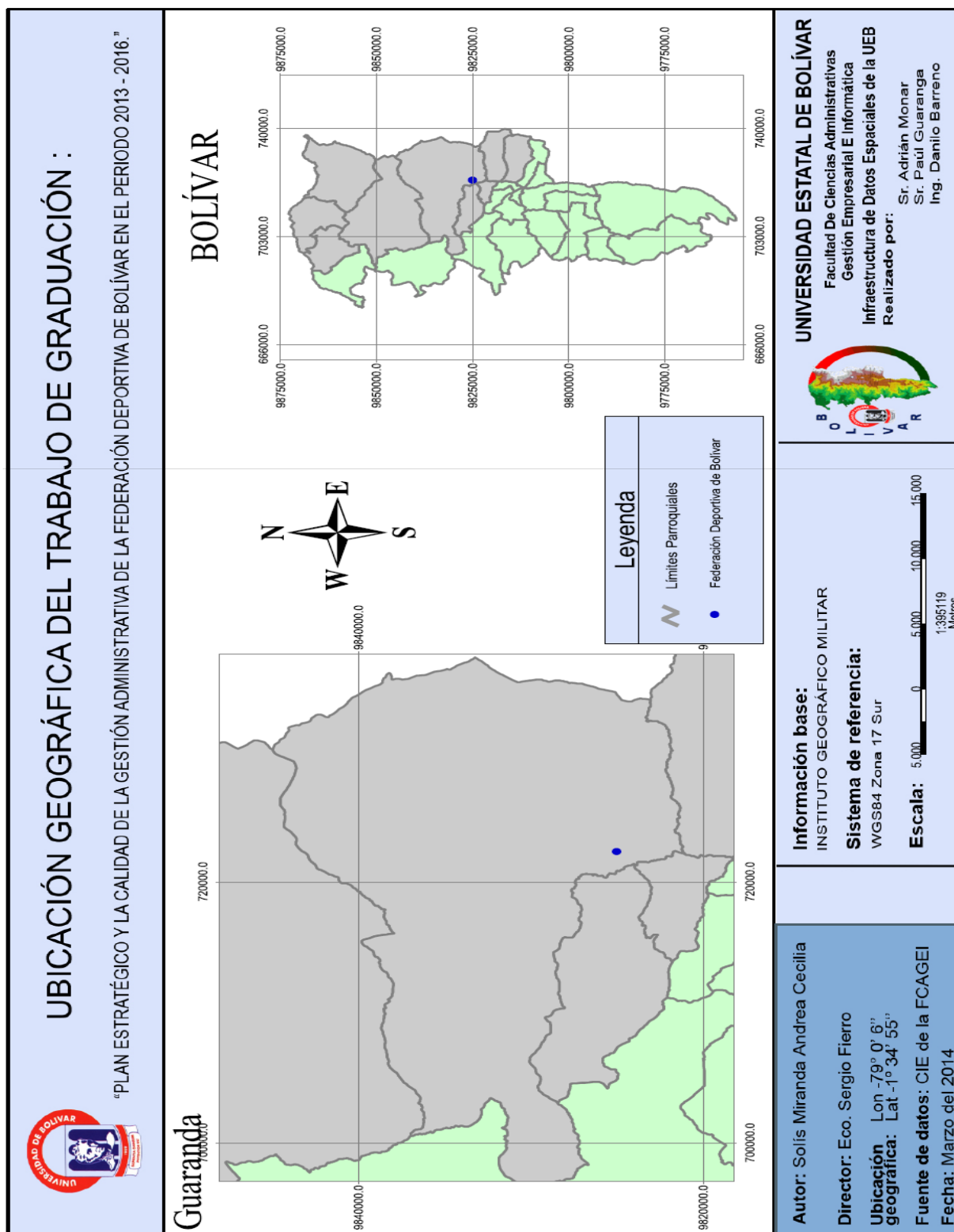


Figura 1: UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA F.D.B

⁵ Fuente de datos: CIE de la FCAGEI

6.3 MARCO LEGAL

6.3.1 LEY DEL DEPORTE (AGOSTO DEL 2010).

TÍTULO IV DEL SISTEMA DEPORTIVO

CAPÍTULO I DEL DEPORTE FORMATIVO

Sección 4. De las Federaciones Deportivas Provinciales

Art. 33.- Federaciones Deportivas Provinciales.- Las Federaciones Deportivas Provinciales cuyas sedes son las capitales de provincia, son las organizaciones que planifican, fomentan, controlan y coordinan las actividades de las asociaciones deportivas provinciales y ligas deportivas cantonales, quienes conforman su Asamblea General.

Art. 34.- Deberes.- Son deberes de las Federaciones Deportivas Provinciales:

- a) Administrar y mantener las instalaciones deportivas bajo su responsabilidad, así como facilitar el uso de las mismas de manera eficiente y solidaria;
- b) Garantizar el uso de las instalaciones para las Asociaciones Deportivas Provinciales, Federaciones Ecuatorianas, deportistas de selecciones nacionales y organizaciones barriales y parroquiales, urbanas y rurales, en función de la planificación aprobada por el Ministerio Sectorial;
- c) Inscribir y registrar sus deportistas a nivel provincial;
- d) Conformar las selecciones provinciales con las y los deportistas que cumplan con los criterios técnicos para su participación en eventos deportivos nacionales sin discriminación alguna;
- e) Hacer seguimiento al trabajo de las asociaciones provinciales; y,
- f) Las demás establecidas en esta Ley y normas aplicables.⁶

Sección 5. Del régimen de democratización y participación

Art. 35.- Las Federaciones Deportivas Provinciales son organizaciones deportivas sin fines de lucro que se rigen por un régimen especial denominado Régimen de Democratización y Participación para cumplir con el fin social que les compete así como para recibir recursos económicos del Estado.

⁶ Ley Del Deporte Ecuatoriano Ley Del Deporte Ecuatoriano. Recuperado de: <http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/ley-del-deporte-educacin-fsica-y-recreacin-11-de-agosto-de-20101.pdf>

Art. 36.- El Directorio de las Federaciones Deportivas Provinciales sujetas al Régimen de Democratización y Participación será conformado de la siguiente manera:

- a) Dos dirigentes elegidos por la Asamblea General;
- b) Dos delegados del Ministerio Sectorial; especializados en materia financiera y técnica;
- c) Un representante de las y los deportistas inscritos en la federación deportiva provincial correspondiente;
- d) El Director Provincial de Salud o su delegado;
- e) Un delegado/a de la fuerza técnica;
- f) Un representante de los gobiernos autónomos descentralizados que conforman el Consejo Provincial, elegido de entre los alcaldes cantonales de la provincia.

En el caso de Galápagos se lo elegirá del Consejo de Gobierno;

- g) Un secretario/a;
- h) Un síndico/a; e,
- i) Un tesorero/a.⁷

Los representantes señalados en los literales a, b, c, d y f, contarán con voz y voto para la toma de decisiones y resoluciones de Directorio, mientras que los señalados en los literales e, g, h, e i contarán únicamente con voz.

Art. 37.- Del Administrador.- Las Federaciones Deportivas Provinciales contratarán un administrador calificado para gerenciar y ser el representante legal de la organización. El administrador será electo por el directorio de la Federación y será laboralmente dependiente de la organización en mención.

Para ser administrador de una Federación Deportiva Provincial se deberá contar con un título de tercer nivel acorde a la función, rendir caución y su nombramiento deberá ser calificado y registrado en el Ministerio Sectorial de acuerdo con las disposiciones del reglamento a esta Ley.

⁷ Ley Del Deporte Ecuatoriano Ley Del Deporte Ecuatoriano. Recuperado de: <http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/ley-del-deporte-educacin-fsica-y-recreacin-11-de-agosto-de-20101.pdf>

Art. 135.- Planificación Anual.- Las organizaciones deportivas que deben presentar la planificación operativa anual para la entrega de su presupuesto.

Art. 137.- Plan Nacional de Desarrollo.- Los programas o proyectos financiados con fondos públicos deberán estar alineados con el Plan Nacional de Desarrollo y a la política establecida por el Ministerio Sectorial.

Art. 138.- Evaluación.- Las organizaciones deportivas deberán presentar una evaluación semestral de su planificación anual de acuerdo a la metodología establecida por el Ministerio Sectorial y con los documentos y materiales que prueben la ejecución de los proyectos, en el plazo indicado por el mismo.⁸

6.3.2 ESTATUTOS DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE BOLÍVAR

NORMAS LEGALES

Art.4.- La Federación Deportiva de Bolívar es un organismo Deportivo de derecho privado, sin fines de lucro, que se rige por un régimen especial denominado Régimen de Democratización y participación, para cumplir con el fin social de su competencia, así como para recibir recursos económicos del Estado.

Art. 5.- Su naturaleza es eminentemente deportiva, ajena a toda actividad política o religiosa del país y del extranjero.

Atribuciones y deberes generales

Art. 6.- La Federación Deportiva de Bolívar tiene las siguientes facultades y deberes:

- a. Representar al deporte de la provincia ante los organismos públicos y privados nacionales e internacionales.
- b. Administrar en forma general la actividad deportiva de la provincia como autoridad suprema del deporte provincial.
- c. Estimular la creación de entidades y clubes deportivos especializados formativos, vigilando su actividad y funcionamiento.

⁸ Ley Del Deporte Ecuatoriano Ley Del Deporte Ecuatoriano. Recuperado de: <http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/ley-del-deporte-educacin-fsica-y-recreacin-11-de-agosto-de-20101.pdf>

- d. Controlar, fomentar, desarrollar, fiscalizar y ayudar a los a los organismo deportivos filiales en el desarrollo de sus actividades específicas, vigilando su buen desenvolvimiento y funcionamiento.
- e. Servir y cumplir como organismo de apelación de acuerdo con las normas establecidas en la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, su reglamento general, este estatuto y otras disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.
- f. Organizar campeonatos y demás actividades deportivas provinciales, a través de sus filiales y participar en torneos o eventos nacionales o internacionales de acuerdo con la ley y sus reglamentos.
- g. Apoyar las acciones orientadas a promover la masificación del deporte.
- h. Buscar recursos financieros y materiales tales como donaciones, préstamos no reembolsables y como datos en instituciones públicas o privadas, para el desarrollo del deporte en la provincia.
- i. Planificar, ejecutar y controlar a través de departamento técnico metodológico, al desarrollo de los deportes a cargo de las Asociaciones Deportivas Provinciales y Ligas Deportivas Cantonales, respetando las normativas técnicas dictadas por la Federaciones Ecuatorianas por Deporte y el Ministerio Sectorial.
- j. Hacer seguimiento al trabajo de las Asociaciones, Ligas Cantonales y demás estamentos deportivos establecidos en la Ley del Deporte el presente Estatuto y demás normas aplicables.
- k. Mantener las instalaciones deportivas bajo su responsabilidad, facilitando el uso de las mismas de manera eficiente y solidaria.
- l. Garantizar la utilización de los escenarios deportivos para la práctica de los deportistas, selecciones provinciales, nacionales y organizaciones barriales y parroquiales, urbanas y rurales, de acuerdo a la planificación aprobada por el Ministerio Sectorial.
- m. Inscribir y registrar a sus deportistas en la FEDENADOR.
- n. Conformar las secciones provinciales con las y los deportistas que mediante selectivos hayan ganado su derecho a participar en eventos deportivos nacionales, sin discriminación alguna.⁹

⁹ Estatutos de la Federación Deportiva de Bolívar

6.4 MARCO CONCEPTUAL

1. **Adhesión.-** Significa unir las ideas propias o la fuerza de trabajo, la capacidad intelectual a las de otro, apoyarlo y compartir el propósito perseguido o la idea vertida.¹⁰
2. **Ambiente dinámico.-** Fuerzas Externas a la empresa en constante cambio o movimiento que afectan la capacidad de la gerencia de marketing para crear y mantener transacciones provechosas con sus clientes meta.¹¹
3. **Asignación de recursos.-** Consiste en resolver qué empleo se les dará a los distintos factores de la producción y qué cantidades de ellos se utilizarán en las distintas actividades.¹²
4. **Certidumbre.-** Certeza conocimiento seguro de la verdad de algo. Bajo las condiciones de certidumbre, conocemos nuestro objetivo y tenemos información exacta, medida y confiable acerca del resultado de cada una de las alternativas que consideremos.¹³
5. **Coherencia.-** Es la existencia de relación o lógica entre las diferentes partes de una afirmación o entre las diferentes afirmaciones o posturas de un discurso.¹⁴
6. **Conglomerado.-** Concentración de empresas de diversas actividades que se realiza con la adquisición de otras compañías, seguidas por una fusión. El objetivo de esta figura, es lograr una mayor rentabilidad del capital y disminuir el riesgo.¹⁵
7. **Desafío.-** es la acción y efecto de desafiar, un verbo que hace referencia a competir, retar o provocar a alguien. Un desafío puede ser, por lo tanto, una competencia donde una rivalidad queda en manifiesto.¹⁶
8. **Diversificación.-** Es el proceso mediante el cual una empresa se introduce en nuevos mercados y en nuevos productos.¹⁷

10 Recuperado de: <http://es.thefreedictionary.com/adhesi%C3%B3n>

<http://www.wordreference.com/definicion/adhesi%C3%B3n>

11 <http://online-psicologia.blogspot.com/2007/11/el-ambiente-organizacional.html>

12 http://www.eco-finanzas.com/diccionario/A/ASIGNACION_DE_RECURSOS.htm

13 <http://es.thefreedictionary.com/certidumbre>

14 <http://www.definicionabc.com/general/coherencia.php>

15 <http://es.mimi.hu/economia/conglomerado.html>

16 <http://definicion.de/desafio/>

17 <http://www.e-economic.es/programa/glosario/definicion-diversificacion>

9. **Efectividad.-** La efectividad es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. Es la combinación de eficacia y eficiencia; es realizar una tarea correctamente aprovechando los recursos.¹⁸
10. **Eficacia.-** Es una medida normativa del logro de los resultados. Puede medirse en función de los objetivos logrados. Se refiere a la capacidad de una organización de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de bienes y servicios
11. **Eficiencia.-** Es una medida normativa de la utilización de recursos. Puede medirse por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un producto. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados. Es una relación técnica entre entradas y salidas. La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente empleados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles.¹⁹
12. **Excelencia.-** es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.²⁰
13. **Factores exógenos.-** son los que provienen del ambiente exterior como son nuevas tecnologías, cambio en los valores de la sociedad, o nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económicos, políticos, legal y social) estos factores externos generan la necesidad de realizar cambios.²¹
14. **Incertidumbre.-** Se entiende por incertidumbre una situación en la cual no se conoce completamente la probabilidad de que ocurra un determinado evento. Es impredecibilidad o previsión imperfecta de los sucesos futuros, y no tiene la carga psicológica que se le añade a la palabra cuando se la usa en el lenguaje cotidiano.²²

¹⁸ http://listadepalabras.es/palabra_significado.php?woordid=EFFECTIVIDAD

¹⁹ Recuperado de: http://www.auditool.org/index.php?option=com_content&view=article&id=824:eficacia-y-eficiencia&catid=39:trip-deals&Itemid=56

²⁰ <http://excelencia-empresarial.com/>

²¹ http://www.redbioquimicasf.com.ar/bibliografia/bacterio/curso_tbc/curso_tbc_4_lectura_2.pdf

²² <http://www.eco-finanzas.com/diccionario/I/INCERTIDUMBRE.htm>

15. **Inferencia.-** es la acción y efecto de inferir (deducir algo, sacar una consecuencia de otra cosa, conducir a un resultado). La inferencia surge a partir de una evaluación mental entre distintas expresiones que, al ser relacionadas como abstracciones, permiten trazar una implicación lógica.²³
16. **Liderazgo.-** es la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines.²⁴
17. **Monitoreo.-** es el seguimiento rutinario de programas usando los datos de los insumos, los procesos y los resultados obtenidos. Se utiliza para evaluar si las actividades programáticas se están llevando o no a cabo en el tiempo y forma establecidos. Las actividades de monitoreo revelan el grado de progreso del programa hacia las metas identificadas²⁵
18. **Plan de Contingencia.-** son los procedimientos alternativos al orden normal de una empresa, cuyo fin es permitir el normal funcionamiento de esta, aún cuando alguna de sus funciones se viese dañada por un accidente interno o externo.²⁶
19. **Predicciones.-** es una expresión que anticipa aquello que, supuestamente, va a suceder. Se puede predecir algo a partir de conocimientos científicos, relevaciones de algún tipo, hipótesis o indicios.²⁷
20. **Propósito.-** es una motivación y un objetivo que definimos con claridad y que suscita en nuestro ser una actitud de perseverancia y ejercicio de la voluntad para conseguirlo.²⁸
21. **Riesgos.-** Es la probabilidad de que suceda un evento, impacto o consecuencia adversos. Se entiende también como la medida de la posibilidad y magnitud de los impactos adversos, siendo la consecuencia del peligro, y está en relación con la frecuencia con que se presente el evento.²⁹

²³ <http://definicion.de/inferencia/>

²⁴ Recuperado de: <http://anniesanchezgutierrez.blogspot.com/2011/09/definicion-de-liderazgo-segun-autores.html>

²⁵ http://www.redbioquimicasf.com.ar/bibliografia/bacterio/curso_tbc/curso_tbc_4_lectura_2.pdf

²⁶ <http://www.seguridad-la.com/artic/segcorp/7209.htm>

²⁷ <http://www.eco-finanzas.com/diccionario/P/PREDICCION.htm>

²⁸ <http://elproposito.net/que-significa-proposito.html>

²⁹ <http://www.monografias.com/trabajos35/tipos-riesgos/tipos-riesgos.shtml>

22. **Rivalidad competitiva.-** se entiende como el conjunto de acciones y respuestas competitivas que ocurren entre competidores cuando maniobran para colocarse en una posición de ventaja en el mercado.³⁰
23. **Ventaja competitiva.-** son ventajas que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado.³¹

³⁰ Recuperado de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Rivalidad-Competitiva-y-Din%C3%A1mica-Competitiva/1260425.html>

³¹ <http://www.crecenegocios.com/ventajas-competitivas/>

6.5 TEORÍA CIENTÍFICA

6.5.1 Plan Estratégico

Concepto

Es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.³²

El plan estratégico es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr su viabilidad.³³

Es un conjunto de actividades desarrolladas dentro de programas y cursos de acción para alcanzar objetivos y nos permite anticiparnos al futuro y adaptarnos al ambiente dinámico en el que nos vemos inmersos.

Objetivo del Plan Estratégico

- Trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión.
- Convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados).³⁴

El plan estratégico busca guiar a la organización a través de acciones concretas que permitan conseguir los resultados deseados con el cumplimiento de los propósitos establecidos por la institución.

³² <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>

³³ http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html

³⁴ <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>

Plan Estratégico ¿Por qué lo hacemos?

- **Para afirmar la organización:** Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” (E.D.) y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.
- **Para descubrir lo mejor de la organización:** El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.
- **Aclarar ideas futuras:** Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este proceso nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.³⁵

Se elabora un plan estratégico para sustentar la organización en fundamentos sólidos de planificación guiando acciones y estrategias a la solución de los problemas que se desarrollen en el presente para buscar mejoras a futuro.

¿Qué contiene el plan estratégico? ¿A qué preguntas responde?

- ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué nos da vida y sentido?: declaración de la Misión.
- ¿A dónde deseamos ir?: Visión estratégica.
- ¿Qué hacemos bien? ¿Qué deseamos hacer?: Propositiones; Objetivos estratégicos.
- ¿Cómo llegamos a ese futuro?: Plan de acción; Reglamento de evaluación.³⁶

6.5.2 Planificación Estratégica

Es el proceso continuo y dinámico del análisis interno y externo, así como establecimiento de objetivos que sirvan como guía para la organización, para prever su futuro y desarrollarse, con el propósito de identificar y seleccionar estrategias

³⁵ Recuperado de: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>

³⁶ Recuperado de: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>

pertinentes que permitan unificar sus esfuerzos y alcanzar los objetivos institucionales.³⁷

El proceso de la planificación estratégica consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

Importancia de la planeación

- Induce al análisis sistemático y riguroso del ámbito interno de la empresa, a fin de minimizar o eliminar las debilidades y amenazas, potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del medio.
- Permite a la gerencia mantener el máximo control posible sobre el destino de la empresa, en el mundo cambiante.
- Define la misión de la organización, estableciendo un esfuerzo coordinado y una dirección concreta.
- Logra ventajas competitivas sobre aquellos que no implementan el planeamiento estratégico.

Objetivos

Los objetivos de la planeación estratégica son tres:

- Preparar planes de acción.
- Calcular los riesgos entre varias alternativas.
- Concentrar los recursos de la empresa en las actividades más rentables.³⁸

Ventajas de la planeación estratégica:

- Permite prever problemas y tomar decisiones de manera preventiva, disminuyendo la resolución correctiva.
- Redefine el rumbo institucional.
- Permite un análisis sistemático de los elementos internos y externos de la empresa.

³⁷Yaneth Bertila Paredes Trejo y otros, Diseño de un Sistema de Planeación Estratégica, año 1997, Pág. 12

³⁸<http://sandroivan.blogspot.es/>

- Propicia una transformación en la cultura organizacional.
- Plantea en el presente las posibilidades de futuro.
- Genera sinergia y compromiso grupal.
- Mide y evalúa el desempeño institucional.
- Detecta las amenazas y oportunidades del entorno
- Permite una distribución adecuada de los recursos.

Desventajas

- Se planea bajo incertidumbre, ya que no se puede prever el futuro.
- Si todos utilizaran planeación estratégica, no existiría ventaja competitiva.
- Generalmente el plan estratégico viene de arriba hacia abajo, sin tomar en cuenta los niveles operativos.
- El esfuerzo estratégico se enfoca hacia las estrategias y recursos actuales, más que a obtener nuevos recursos y aprovechar las oportunidades futuras.
- La planeación estratégica es costosa. Requiere de un análisis costo-beneficio, que garantice los beneficios de su implantación.³⁹

Limitaciones de la planeación estratégica:

- Para su diseño se requieren conocimientos profundos sobre planeación, con los cuales, no siempre cuentan las organizaciones.
- Sus beneficios no siempre se ven en el corto plazo, en ocasiones tienen que pasar algunos años antes de que puedan apreciarse sus ventajas.
- Puede requerir cambios profundos en la estructura orgánica y en la plantilla del personal, lo que provoca desajustes y resistencia al cambio.

³⁹ Ever Martínez y otros, Propuesta Plan Estratégico UNIVO, año 2000
http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/007436/007436_Cap2.pdf

6.5.2.1 Modelos de Planificación Estratégica

⁴⁰Modelo de Lucas Achig Subia

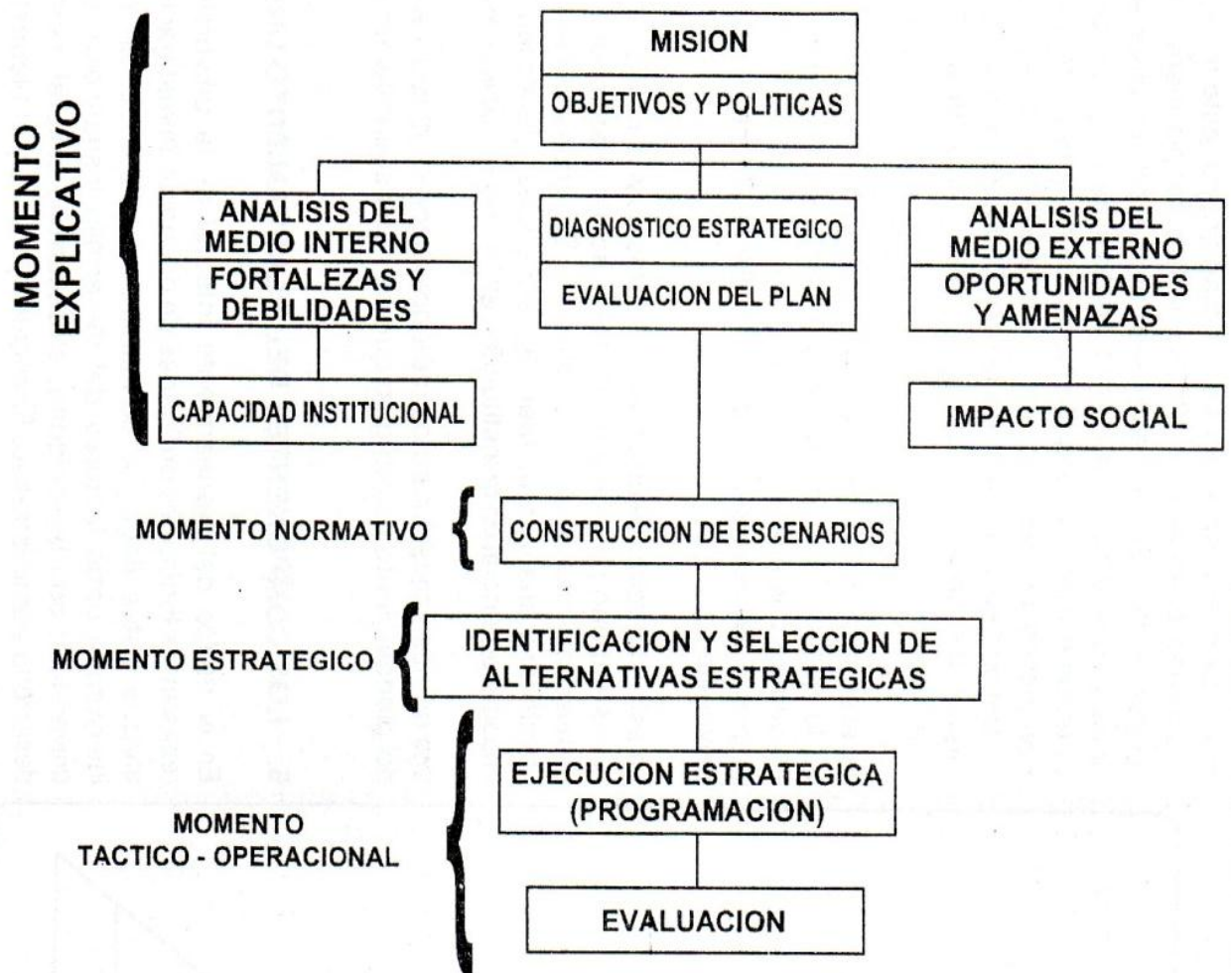
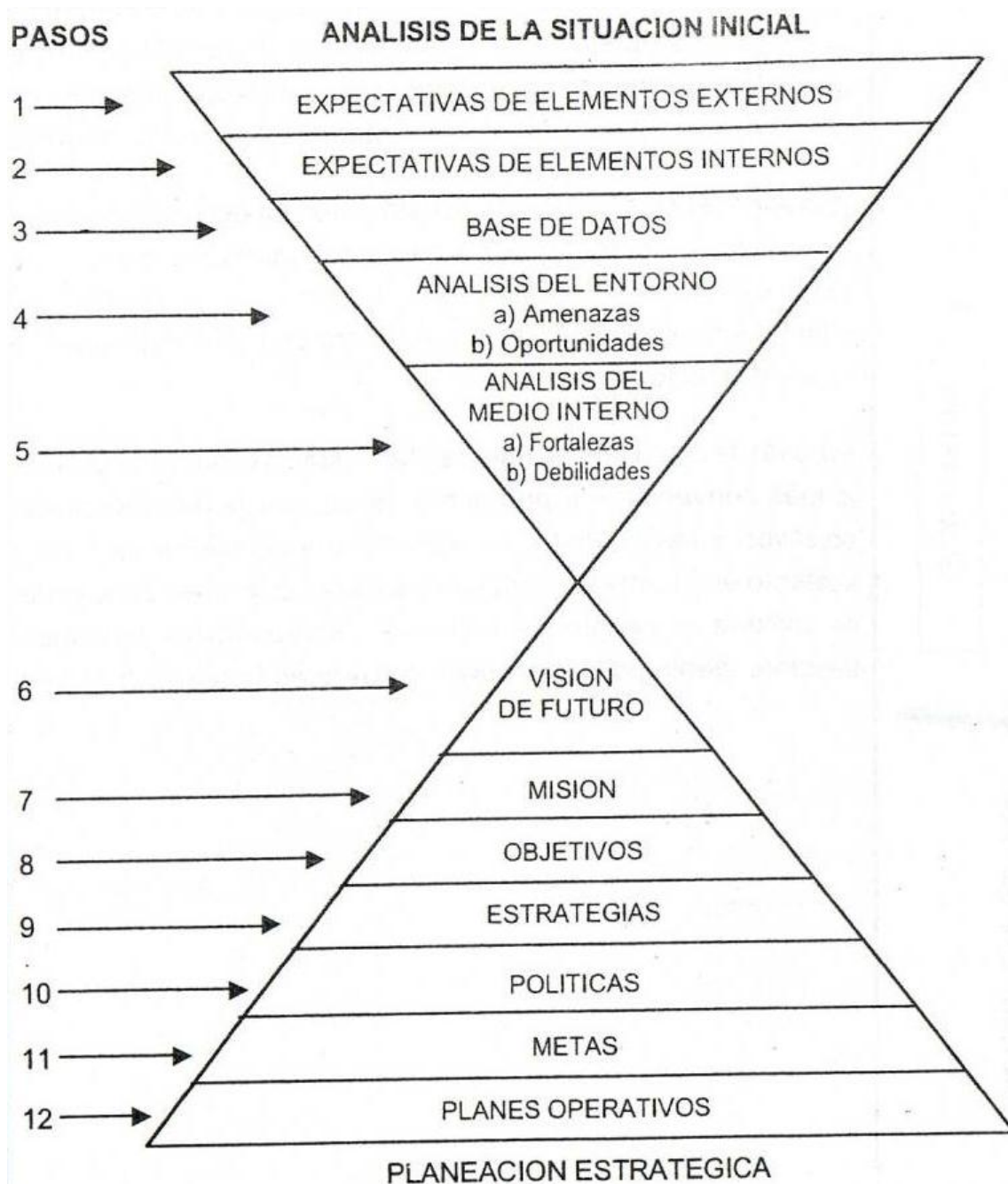


Figura 2: Modelo de Planificación Estratégica Lucas Achig

⁴⁰ ACHIG Lucas, "Guía de Planeamiento Universitario", Universidad de Cuenca, Guaranda 1997.

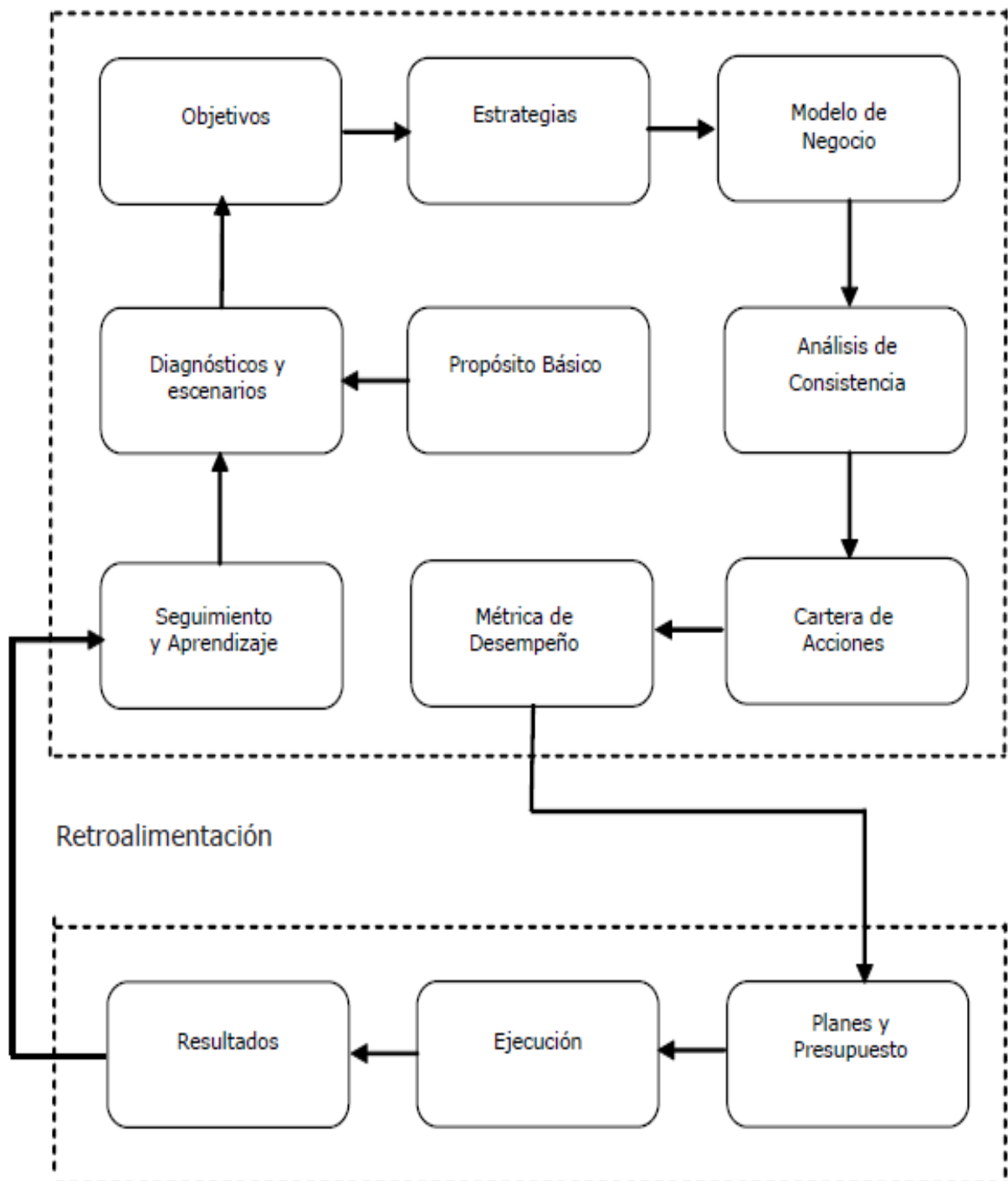


⁴¹ Análisis Situacional

Figura 3: Análisis Situacional Lucas Achig

⁴¹ ACHIG Lucas, "Guía de Planeamiento Universitario", Universidad de Cuenca, Guaranda 1997.

MODELO DE COLÓN Y RODRÍGUEZ



42

Figura 4: Modelo de Colón y Rodríguez

⁴² Colón, Renato Dimitri y Salvador Ángel Rodríguez. (2005). *Planeación estratégica*. Recuperado el 20 de agosto de 2013 del sitio Web Monografias.com. <http://www.monografias.com/trabajos14/planeacionestr/planeacionestr.shtml>

⁴³MODELO BID

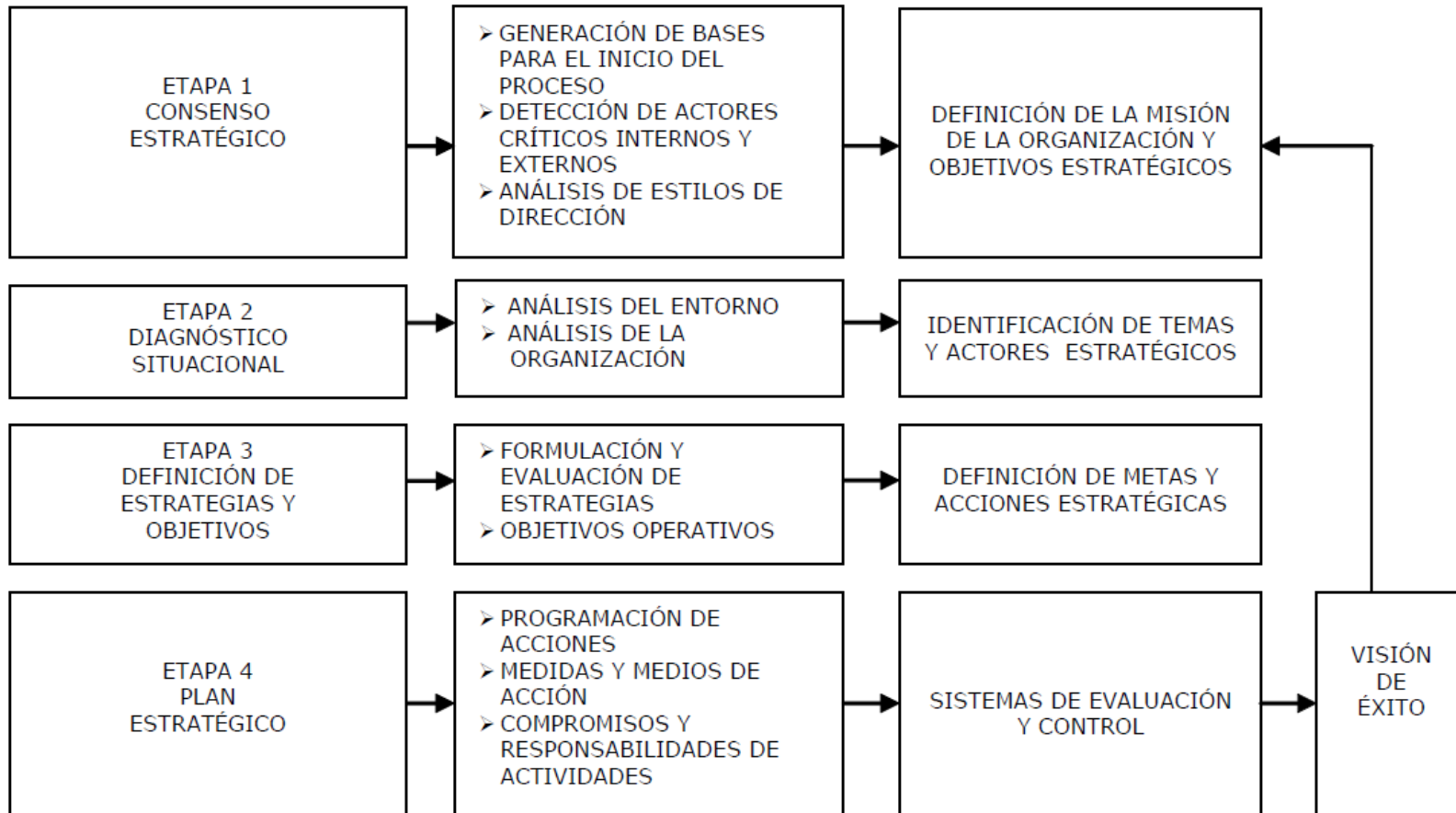
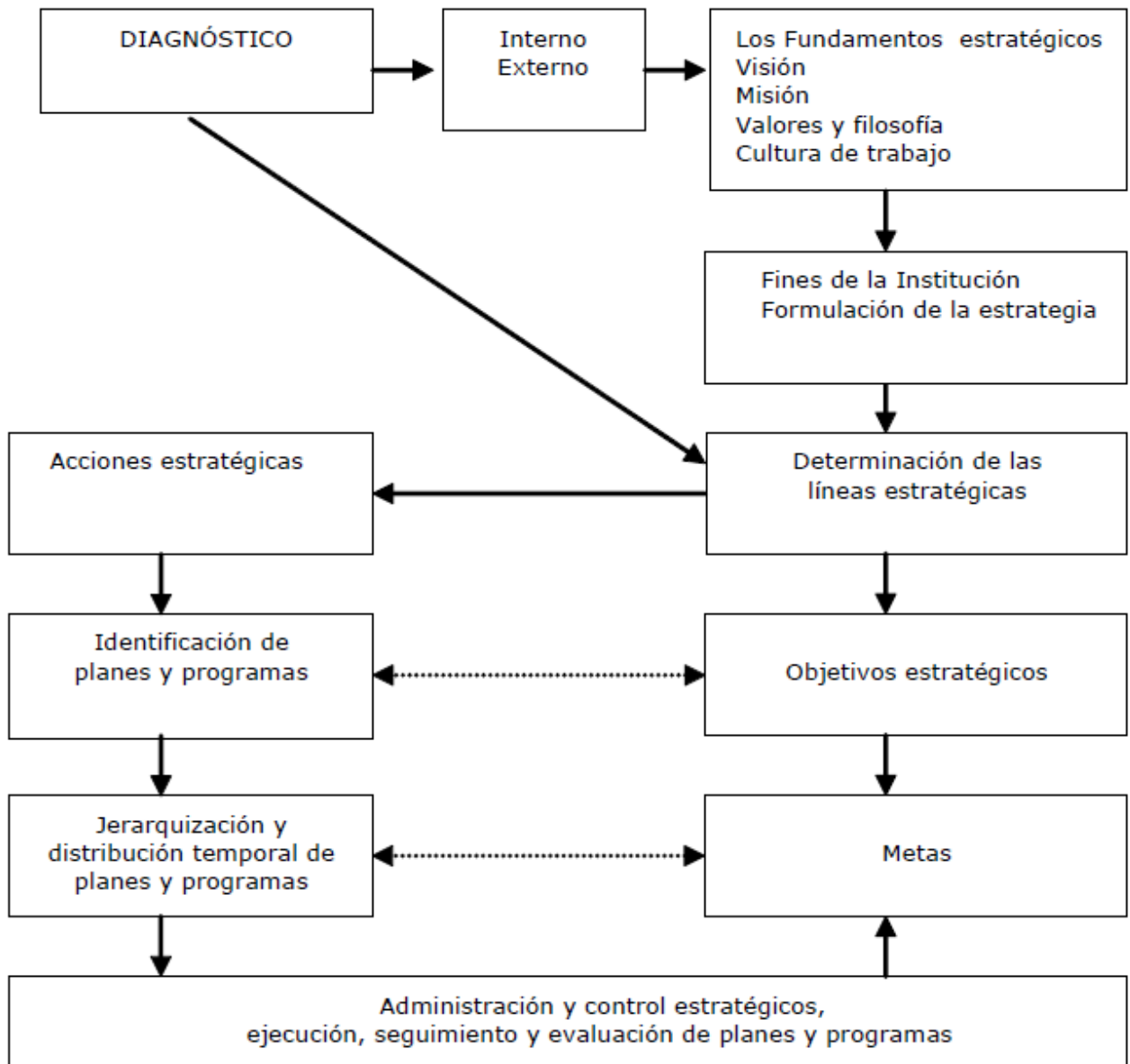


Figura 5: Modelo BID

⁴³ Banco Interamericano de desarrollo (BID) y Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) (1999-2002). *Planeación Estratégica*. Prototipo 2. Recuperado el 11 de Junio del 2013 de: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SHKG



44

Figura 6: Modelo de Planeación Estratégica SHKG

⁴⁴ Kauffman González, S. H. et al. (2005). *Modelo general de planeación mercadológica*. IIESCA. Universidad Veracruzana.

MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO DE VÍCTOR HUGO QUIZHPE (año 2011)

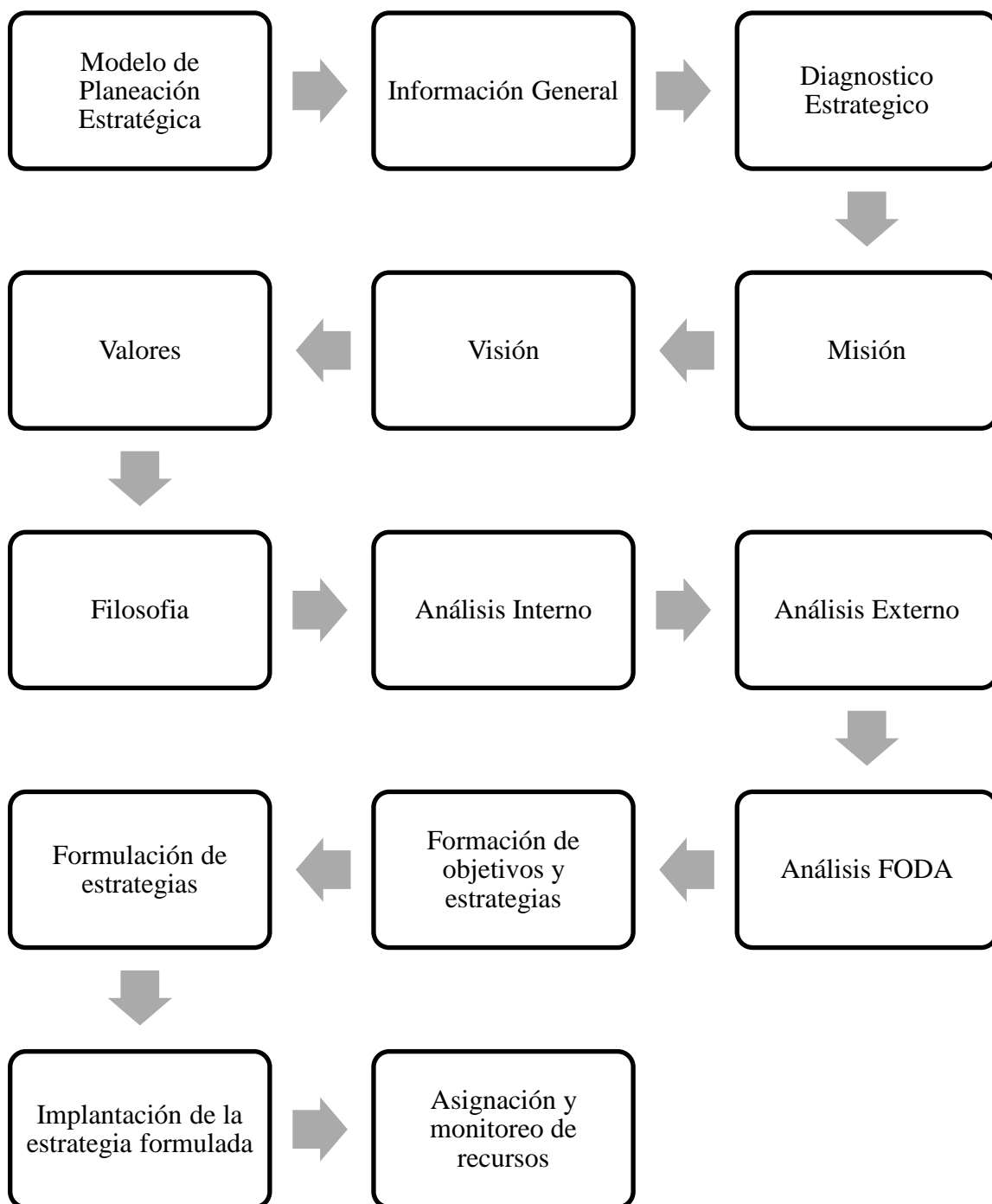


Figura 7: Modelo de Plan Estratégico de Víctor Hugo Quizhpe

6.5.3 Estrategias

La estrategia de una empresa es un plan maestro integral que establece la manera en que se logrará su misión y objetivo.⁴⁵

Es el esquema fundamental de la empresa para afirmar su continuidad y para adaptarse al entorno, en busca de ventajas competitivas.

Objetivos de las estrategias:

- Analizar y maximizar las ventajas competitivas y minimizar las desventajas competitivas.
- Utilizar las estrategias corporativas, de negocio y funcionales para que se apoyen mutuamente, interactuando, para posicionar a la empresa en el mercado
- Trabajar con las matrices elaboradas para la formulación de estrategias.
- Conocer y aplicar las técnicas de matrices para el análisis, formulación y toma de decisiones de estrategias.
- Detectar las estrategias implícitas en las políticas corporativas, programas en ejecución y presupuestos, observando además lo que la administración hace y no lo que dice.⁴⁶

Tipos de estrategias:

- **Estrategia Corporativa.** Desde la dirección general describe una línea de acción de la empresa hacia el crecimiento, estabilidad o reducción, y la administración de las líneas de negocio y productos, de acuerdo al entorno.⁴⁷ Trata de definir la relación de la empresa con su entorno a partir de la especificación del ámbito de actividad y de las capacidades distintivas requeridas para el mismo.
- **Estrategia de Negocios.** Se utiliza a nivel de productos o unidades de negocios, buscando una posición competitiva de sus productos o servicios en la industria o en el segmento del mercado que atiende ofreciendo calidad, precio, etc. o una posición competitiva, a través de alianzas y estratégicas

⁴⁵ Medina J., "Pensar, planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente", Editorial CODEU, Año 2009. Pág. 71.

⁴⁶ Medina J., "Pensar, planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente", Editorial CODEU, Año 2009. Pág. 75.

⁴⁷ Medina J., "Pensar, planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente", Editorial CODEU, Año 2009. Pág. 71.

cooperativas con organizaciones similares que signifiquen diferenciación para ampliar mercados logrando un mejor posicionamiento competitivo.⁴⁸

- **Estrategia Funcional.** Corresponde a las iniciativas de las áreas funcionales para lograr los objetivos y estrategias de la organización y las unidades de negocios, mediante la maximización de la productividad de los recursos, fomentando competencias distintivas para proporcionar a la organización o unidad de negocios de una ventaja competitiva.⁴⁹
- **Estrategia de Liderazgo en Costos.-** esta estrategia consiste en alcanzar el liderazgo en costos a través de la puesta en práctica de políticas funcionales que aseguren una producción eficiente de grandes volúmenes, elevada participación en el mercado, acceso favorable a las materias primas y una reducción de costos en las áreas funcionales.
- **Estrategia de Diferenciación.-** esta estrategia diferencia el producto o servicio que se ofrece, creando así algo que en el sector se perciba como único. Las formas en que se logra son muy diversas: la tecnología, las características, el servicio al cliente, su red de distribución.
- **Estrategia de enfoque o concentración.-** esta estrategia genérica se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; en contraste con las anteriores estrategias, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado en particular.
- **Estrategias Diversificadas.-** la diversificación es el cambio de configuración de la empresa consistente en la entrada en nuevos negocios y en la dispersión del ámbito de actuación del negocio.⁵⁰

Este tipo de estrategia busca aumentar el rendimiento de la empresa a través de la diversificación del producto o servicio.

- **Diversificación concéntrica.-** Es cuando una empresa agrega un producto relacionado con el giro actual del negocio. Ej.: un banco adquiere una compañía de seguros.

⁴⁸ Medina J., "Pensar, planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente", Editorial CODEU, Año 2009. Pág. 71.

⁴⁹ Medina J., "Pensar, planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente", Editorial CODEU, Año 2009. Pág. 71.

⁵⁰ Garrido S., "Dirección Estratégica", 2ª Edición, Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A, España, Año 2006. Pág. 185.

- Diversificación por conglomerado.- Consiste en añadir nuevos productos que no están relacionados con el giro normal de la empresa. Ej.; un fabricante de cosméticos, adquiere una línea de alimentos.
- Diversificación horizontal.- Busca añadir productos no relacionados a sus clientes actuales. Ej.; un fabricante de botellas de vidrio que agrega a la producción envases de plástico.
- **Estrategias de Crecimiento.-** este tipo de estrategias busca maximizar las utilidades a largo plazo, crecimiento en ventas, instalaciones, tecnología y otras áreas. Las estrategias de crecimiento se subdividen en:
 - **Estrategias Integrativas.-** estas se enfocan en el crecimiento de la empresa en forma vertical, obteniendo una ventaja competitiva a costa de sus proveedores.
 - **Estrategias Intensivas.-** al igual que las anteriores buscan el crecimiento de la empresa, pero en forma horizontal. Estas estrategias son:
 - ✓ Penetración en el mercado.- Se deben de hacer esfuerzos para una mayor penetración en el mercado de los productos actuales. Ej.; campañas publicitarias y promoción para un producto o servicio.
 - ✓ Desarrollo del mercado.- La penetración de productos actuales a nuevos mercados. Ej.; un restaurante abre otro similar en otra ciudad.
 - ✓ Desarrollo de producto.- Se busca elevar los niveles de venta mejorando o modificando el producto actual. Ej.: un fabricante de zapatos lanza un nuevo estilo.

Orientación de las estrategias

Estrategias y políticas contribuyen a las labores de planeación de los administradores orientando las decisiones operativas. Por lo tanto, en cuanto más clara sea la comprensión de estrategias y políticas y su instrumentación en la práctica, más consistente y efectiva será la estructura de los planes de una empresa.

6.5.4 Modelo de Planificación Estratégica

FASE I.- Información Relevante

La Información relevante se desarrolla a través de la recolección de datos más importantes de la institución en forma general y específica de acuerdo a las necesidades del desarrollo del plan estratégico.

FASE II.- Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico empresarial pretende medir la eficiencia de la empresa, con el significado íntegro de la competitividad, en el sector industrial o de servicios donde actúa y realiza sus actividades.⁵¹

Efectuar un diagnóstico de una empresa representa identificar sus puntos fuertes y débiles, es decir, determinar su perfil estratégico y configurar la forma y condiciones en que dicha empresa trabaja y puede competir.

El primer paso, consiste en analizar la funcionalidad de la misión, objetivos, estrategias y valores actuales debidamente publicitados o inferirlas, si es que la empresa no los ha diseñado, comunicado o escrito. Esta es la tarea gerencial, clasificar y detallar los valores, la misión visión y estrategias actuales.

Declaración de la visión

Una visión es una meta que “inspira a muchos, tiene un gran alcance y abarca un tiempo de largo plazo” representa un destino y despierta la pasión que sirve de impulso, puede tener éxito o no según que todo lo demás suceda de acuerdo con la estrategia de una empresa⁵². Expresa las características más importantes que tendrá una empresa en el largo plazo.

Definición de la misión

Misión conjunto de metas de la organización que incluyen su objeto, el alcance de sus operaciones y la base de su ventaja competitiva.⁵³

⁵¹Recuperado de: <http://culturaempresarialparatodos.blogspot.com/2009/02/45-diagnostico-estrategico.html>

⁵² Dess, G., Lumpkin, T., Eisner, B, “Administración Estratégica”, Quinta Edición, Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A, México, Año 2001. Pág. 25.

⁵³ Dess, G., Lumpkin, T., Eisner, B, “Administración Estratégica”, Quinta Edición, Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A, México, Año 2001. Pág. 27.

Identifica los propósitos y límites de la organización, es decir, la declaración fundamental que le da el carácter constitutivo a la organización y a su acción.

Búsqueda de valores

Los valores organizacionales son el conjunto de principios por los que se rigen los colaboradores y empleados de un grupo de personas. Estos trabajan juntos para conseguir el mismo objetivo, ya sea una empresa o una institución. Para que los valores organizacionales sean efectivos, los miembros del grupo deben ejercerlos por convicción propia y no por imposición, es decir, cada individuo tiene que estar convencido de que actuar bajo ciertas normas.⁵⁴

Los valores estratégicos

Hay un número indeterminado de factores que podrían considerarse como valores estratégicos, pero es recomendable que sólo se tomen en cuenta de ocho a diez y basar el estudio estratégico en ellos; algunos son determinantes y quizás no necesiten estar en una lista, otros serán fijos y deben de mantenerse visibles, otros podrán variar dependiendo de donde se encuentra el ciclo del negocio.⁵⁵

Objetivos Estratégicos

Se emplean para poner en práctica la declaración de misión, es decir, sirven para orientar la forma en que la organización puede cumplir o avanzar hacia las metas más altas de su jerarquía: la misión y la visión, por tanto, son más específicas y tienen un marco de tiempo más definido. El establecimiento de los objetivos supone el parámetro empleado para evaluar su cumplimiento.⁵⁶

Son los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado. Deben guardar coherencia con la misión y con el análisis externo e interno.

Los objetivos estratégicos deben cumplir varios criterios:

- Mesurables

⁵⁴ http://www.ntnmexico.com.mx/boletines/2011/10_octubre_2011.pdf

⁵⁵ Leonard Goldstein, Timothy Nohay, Planeación Estratégica Aplicada, Editorial Mc Graw-Hill, año 1996 1ra. edición, Pág. 167-196; 197-228; 230-266.

⁵⁶ Dess, G., Lumpkin, T., Eisner, B, "Administración Estratégica", Quinta Edición, Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A, México, Año 2001. Pág. 28.

- Específicos
- Adecuados
- Realistas⁵⁷

FASE III

Consiste en dos análisis paralelos que van a permitir conjuntamente una evaluación de la situación actual y potencial de la Empresa en relación con su entorno.

Estos dos análisis que se ha hecho referencia se trata de un análisis interno de la Organización y un análisis externo a la misma, es decir de su entorno.

El Análisis Interno

Estudia las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno, tanto general como específico.⁵⁸

Trata de identificar y valorar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia, así como evaluar los recursos y habilidades de la empresa a fin de conocer cuáles son los puntos fuertes (FORTALEZAS) así como los puntos débiles (DEBILIDADES).⁵⁹ Nos permite identificar los recursos, capacidades y conocimientos que tenga la empresa y que puedan ser usados para explotar las oportunidades del mercado y evitar las amenazas potenciales. Comprende aspectos de la organización, tales como sus leyes orgánicas, los recursos humanos de que dispone, la tecnología a su alcance, su estructura formal, sus redes de comunicación, su capacidad financiera, etc.

El Análisis Externo

Este implica revisar el entorno externo de la empresa para prever los cambios que se avecinan o que ya están orientados en él, concentra la atención de la organización en

⁵⁷ Dess, G., Lumpkin, T., Eisner, B, "Administración Estratégica", Quinta Edición, Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A, México, Año 2001. Pág. 29.

⁵⁸ Medina J., "Pensar, planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente", Editorial CODEU, Año 2009. Pág. 61.

⁵⁹ Recuperado de: <http://www.emagister.com/curso-direccion-estrategica-empresa/diagnostico-estrategico-empresa>

tendencias y hechos decisivos antes de que los cambios conformen un patrón discernible y de que los competidores lo reconozcan, sin él la empresa estaría obligada a asumir una posición reactiva.⁶⁰

Permite tener una visión panorámica, amplia, completa, detallada que permitirá visualizar y reconocer de una mejor manera las tendencias emergentes que afectarán a la organización. Estudiar el entorno externo de la empresa para prever los cambios que se avecinan o ya están ocurriendo en dicho entorno.

Incluye un estudio de tendencias y acciones del entorno de la empresa, estos se vuelven claves e inciden significativamente sobre el desarrollo de la empresa en forma positiva o negativa. Estos factores claves generan oportunidades y amenazas a la empresa; entendiendo como oportunidades las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas, jurídicas y competitivas que podrían favorecer significativamente a la organización en el futuro y como amenazas, las que interfieren en alcanzar una posición óptima a la empresa.⁶¹

Entorno General

El entorno general se compone por los factores que pueden tener enormes repercusiones en la estrategia de una compañía. La empresa casi nunca tiene la capacidad de prever las tendencias y los hechos que sucederán en el entorno general e incluso menos para controlarlos.⁶²

Está compuesto por todas aquellas variables que influyen en la organización y que ésta no puede controlar, aunque, suelen ser muy poderosas y tienen un efecto decisivo sobre la organización.

El entorno general está dividido en seis segmentos

- Segmento sociocultural. Las fuerzas socioculturales influyen en los valores, las creencias y los estilos de vida de una sociedad, algunos ejemplos son un porcentaje más elevado de mujeres en la fuerza laboral, familias con dos

⁶⁰ Dess, G., Lumpkin, T., Eisner, B, "Administración Estratégica", Quinta Edición, Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A, México, Año 2001. Pág. 39.

⁶¹ Walker Stanton-Etzel, Fundamentos de Marketing, Editorial Mc Graw-Hill, Décima Edición, Pág. 32-47

⁶² Dess, G., Lumpkin, T., Eisner, B, "Administración Estratégica", Quinta Edición, Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A, México, Año 2001. Pág. 45.

ingresos Estas fuerzas mejoran las ventas de productos y servicios en muchos sectores industriales, pero las deprimen en otros.⁶³

- Segmento Político – jurídico. Los procesos políticos y la leyes influyen en las regulaciones del entorno que deben cumplir las industrias, las legislaciones de los gobiernos también pueden tener un efecto sustantivo en la gerencia de las corporaciones. Es la forma en que la sociedad crea y ejercita el poder, incluidas sus reglas, leyes y políticas tributarias.⁶⁴
- Segmento tecnológico. Los avances tecnológicos conducen a nuevos productos y servicios, además mejoran la manera de producirlos y entregarlos al usuario final, estas innovaciones pueden crear sectores enteramente nuevos y alterar las fronteras de los existentes.⁶⁵
- Segmento económico. Tiene un impacto directo sobre las estrategias empresariales y de las organizaciones en general y comprenden tanto el desarrollo general de las economías nacionales e internacionales como los desarrollos específicos de cada sector y de la empresa u organización en cuestión.⁶⁶
- Segmento Ambiental. En una economía globalizada constituyen junto a los factores económicos un criterio decisivo de localización o deslocalización empresarial.⁶⁷

Entorno de la competencia

Está compuesto por muchos factores que tienen especial relevancia para la estrategia de una empresa entre ellos los competidores, clientes y proveedores.⁶⁸

Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter ha sido un instrumento analítico muy utilizado para evaluar el entorno de la competencia.⁶⁹

⁶³ Dess, G., Lumpkin, T., Eisner, B, “Administración Estratégica”, Quinta Edición, Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A, México, Año 2001. Pág. 47.

⁶⁴ Dess, G., Lumpkin, T., Eisner, B, “Administración Estratégica”, Quinta Edición, Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A, México, Año 2001. Pág. 47.

⁶⁵ Dess, G., Lumpkin, T., Eisner, B, “Administración Estratégica”, Quinta Edición, Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A, México, Año 2001. Pág. 48.

⁶⁶ Garrido S., “Dirección Estratégica”, 2º Edición, Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A, España, Año 2006. Pág. 107...

⁶⁷ <http://inf-tek.blogia.com/2009/020302-1.2-el-macroentorno-entorno-general-.php>

⁶⁸ Dess, G., Lumpkin, T., Eisner, B, “Administración Estratégica”, Quinta Edición, Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A, México, Año 2001. Pág. 51.

⁶⁹ Dess, G., Lumpkin, T., Eisner, B, “Administración Estratégica”, Quinta Edición, Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A, México, Año 2001. Pág. 54.

- **Amenaza de los nuevos participantes.** La amenaza de los nuevos participantes se refiere a la posibilidad de que nuevos competidores erosionen las utilidades de la empresa ya establecidas en un sector, El grado de amenaza depende de que existan barreras a la entrada y la combinación de las reacciones de los competidores establecidos: si las barreras a la entrada son altas o si el nuevo participante puede anticipar varias represalias de los competidores establecidos, entonces la amenaza es poca, pues estas circunstancias desaniman a los nuevos competidores.⁷⁰
- **Poder de negociación de los compradores.** Los competidores amenazan a un sector cuando obligan a que los precios bajen, exigen mayor calidad o más servicios y enfrenten a los competidores entre sí: estas acciones erosionan la rentabilidad del sector.⁷¹
Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene muchos sustitutos, no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que se puedan hacer sustituciones por igual o a un costo menor.
- **Poder de negociación de los proveedores.** Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación mediante la amenaza de elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios adquiridos: los proveedores pueden exprimir tanto la rentabilidad de las empresas compradoras que éstas no podrán recuperar los costos de sus materias primas.⁷²
- **Amenaza de productos y servicios sustitutos.** Todas las empresas de un sector compiten con otros sectores que ofrecen productos y servicios sustitutos, éstos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial mediante la imposición de un tope a los precios que las empresas de ese sector pueden cobrar con utilidad.⁷³
- **Intensidad de la rivalidad entre los competidores de un sector.** Las empresas utilizan tácticas como la competencia de precios, las batallas publicitarias, la introducción de productos y el aumento del servicio al cliente

⁷⁰Dess, G., Lumpkin, T., Eisner, B, "Administración Estratégica", Quinta Edición, Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A, México, Año 2001. Pág. 54.

⁷¹ Dess, G., Lumpkin, T., Eisner, B, "Administración Estratégica", Quinta Edición, Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A, México, Año 2001. Pág. 56.

⁷² Dess, G., Lumpkin, T., Eisner, B, "Administración Estratégica", Quinta Edición, Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A, México, Año 2001. Pág. 56.

⁷³ Dess, G., Lumpkin, T., Eisner, B, "Administración Estratégica", Quinta Edición, Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A, México, Año 2001. Pág. 57.

o las garantías, y la rivalidad aparece cuando los competidores se sienten presionados o actúan para aprovechar una oportunidad y mejorar su posición.⁷⁴

La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Los resultados del análisis interno y externo se valoran para establecer la posición de la empresa, para ello puede emplearse como instrumento la MATRIZ FODA. La misma permite relacionar el ambiente interno con el externo. Para ello los resultados del Diagnóstico determinan sus cuatro grandes áreas; Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de ahí el nombre de la misma, DAFO.

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica utilizada por empresas, que busca literalmente identificar las fortalezas y debilidades (elementos internos a la empresa y por tanto controlables) al igual que oportunidades y amenazas (factores externos y por tanto no controlables) en el negocio.

La información obtenida de un análisis FODA es de mucha utilidad para todo lo relacionado con análisis o estrategias de mercados. El objetivo primordial del análisis FODA es orientarlo hacia los factores que dirigen a una empresa o negocio determinado al éxito.⁷⁵

La parte interna del FODA está dada por las fortalezas y debilidades que se desarrollan dentro de la organización:

- Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos.
- Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la institución ya tiene y que constituyen

⁷⁴ Dess, G., Lumpkin, T., Eisner, B, "Administración Estratégica", Quinta Edición, Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A, México, Año 2001. Pág. 58.

⁷⁵ <http://www.misrespuestas.com/que-es-un-analisis-foda.html>

barreras para lograr la buena marcha de la organización. Son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

La parte externa del FODA está constituido por las oportunidades y las amenazas, ambos elementos externos basados en otras empresas que son consideradas como la competencia y las características propias de cada mercado, incluyendo las regulaciones.

- Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.
- Las Amenazas son situaciones negativas externas a la organización.

Para la elaboración del plan estratégico de la Federación Deportiva de Bolívar se desarrollarán diferentes matrices como: las cinco fuerzas de Porter: Rivalidad competitiva, Negociación de los clientes, Negociación de los proveedores, Servicios Sustitutos y Posibilidad de nuevos competidores; de igual manera, se aplicaran las matrices del macroentorno económico, político, social, tecnológico y ambiental los mismos que nos permite un análisis externo más profundo de la situación de la institución para determinar las amenazas y oportunidades.

Con el fin de determinar las fortalezas y debilidades se desarrollan en la investigación encuestas dirigidas a los deportistas, técnicos y personal administrativo.

Se aplicará una priorización de factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Amenazas y Oportunidades) con el fin de elegir las más relevantes para la aplicación de un análisis FODA que permita enfocarse en puntos específicos e importantes para el planteamiento de estrategias de cambio combinando Fortalezas-Oportunidades, Fortalezas-Amenazas, Debilidades-Oportunidades, Debilidades-Amenazas.

Se realizará una matriz de operalización de factores con enfoque en los ejes estratégicos y factores claves del éxito de la institución con el fin de plantear objetivos estratégicos y acciones (estrategias).

Se efectuará una matriz de objetivos en la que se parte de los objetivos estratégicos para desarrollar objetivos operacionales a través de estrategias de aplicación con tiempos determinados, costos y responsables proyectándonos en los resultados esperados.

FASE IV.- Formación de Objetivos y Estrategias

Determinación de objetivos

Al igual que toda estrategia, cada área estructural debe establecer sus objetivos de los generales de la empresa.

Los objetivos son importantes para alcanzar el éxito de toda organización ya que permiten:

- Establecer prioridad.
- Diseñar controles.
- Evaluar en una forma eficaz.
- Asignar premios e incentivos.
- Seguir la dirección asignada.

En resumen, son los resultados que la institución espera obtener a largo plazo. Las características principales de los objetivos son:

- Factibilidad
- Medición
- Coherencia
- Motivación y participación⁷⁶

Desarrollo de planes a corto, mediano y largo plazo para administrar con eficacia las oportunidades y amenazas ambientales basadas en las fortalezas y debilidades corporativas.⁷⁷

En un mundo cambiante los planes a corto y mediano plazo, son preferentes sobre los a largo plazo, los cuales quedan supeditados a las nuevas condiciones del entorno.

Formulación de estrategias

Esta fase se divide en tres actividades básicas: investigación, análisis y toma de decisiones.

La formulación de las estrategias del negocio es el proceso mediante el cual la organización define de manera más específica el éxito, en el contexto del(los) negocio(s) en que desea participar. Investigando las debilidades y fortalezas internas;

⁷⁶ Planeación Estratégica, www.cocora.uwquirdio.edu.com, México

⁷⁷ Medina J., "Pensar, planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente", Editorial CODEU, Año 2009. Pág. 21.

así como las oportunidades y las amenazas externas, estableciendo una relación entre ellas, para fijar los objetivos y las estrategias de la empresa.

Ejecución de las Estrategias

Luego de la etapa inicial, viene la parte, mediante la cual se movilizan los empleados y gerentes con el fin de poner en práctica las estrategias formuladas.

Esta fase consiste de tres actividades: fijación de metas, políticas y asignación de recursos.

Evaluación de las Estrategias

Es la fase mediante la cual se hace una evaluación de los resultados del plan; inicialmente se someten a un nuevo análisis los factores internos y externo luego se compara el proceso real con el planificado y finalmente se realizan las correcciones pertinentes.

Para ello es indispensable realizar tres actividades:

- Análisis de factores internos y externos.
- Evaluación de estrategias.
- Toma de medidas correctivas.

Implantación de la estrategia formulada

Es la puesta en marcha de la estrategia:

1. Programas (Actividades necesarias para cumplir con el plan).
2. Presupuestos (Costo de los programas).
3. Procedimientos (secuencia de los pasos necesarios para realizar el trabajo).⁷⁸

Implantar las estrategias implica un patrón de decisiones y acciones destinadas a la consecución de un plan, requiere familiarizarse con los procesos, establecer los objetivos anuales que permitan la asignación de los recursos, conocer de los efectos de las estrategias sobre la estructura organizacional.

Para superar el problema que surge a la hora de poner en práctica una estrategia.

Se abordan tres puntos:

⁷⁸ Medina J., "Pensar, planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente", Editorial CODEU, Año 2009. Pág. 21.

- La definición de tareas claves de implementación.
- Revisión de la variedad de enfoques que los gerentes pueden aplicar a estas tareas.
- Identificación de las destrezas que son necesarias para realizar eficazmente una estrategia.⁷⁹

Asignación y monitoreo de recursos

Asignación de Recursos

El paso final para ejecutar exitosamente una estrategia, estriba en la asignación de los recursos requeridos, de acuerdo con las prioridades fijadas en las metas aprobadas y los límites establecidos en las políticas organizacionales.

Generalmente toda institución cuenta o tiene que disponer de cuatro recursos:

- Financieros.
- Humanos.
- Físicos.
- Tecnológicos.

Es recomendable para la asignación de estos recursos cuatro etapas básicas:

- Efectuar inventarios para los recursos actuales.
- Realizar inventarios por unidad.
- Requerir necesidad por unidad de trabajo.
- Asignar los recursos priorizados en base a los objetivos establecidos.

Planificación Estratégica y despliegue de la Calidad

La planificación estratégica de la calidad es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos de la calidad. Los objetivos perseguidos con la planificación estratégica de la calidad son:

- Proporcionar un enfoque sistemático.
- Fijar objetivos de calidad.

⁷⁹ Leonard Goldtein, año 1999, Colombia, Editorial Mc Graw-Hill, 1ra. Edición, Pág. 197

- Conseguir los objetivos de calidad.
- Orientar a toda la organización.
- Válida para cualquier periodo de tiempo.⁸⁰

La planificación estratégica requiere una participación considerable del equipo directivo, ya que son ellos quienes determinan los objetivos a incluir en el plan de negocio y quienes los despliegan hacia niveles inferiores de la organización.

⁸⁰ Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml>

6.5.5 CALIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Concepto de Calidad

La norma ISO 8402 define calidad como el conjunto de características de una entidad, que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas.⁸¹

La calidad es la capacidad que tiene una institución de satisfacer las expectativas de los usuarios.

Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas en el consumidor. Tales propiedades o características podrían estar referidas a los insumos utilizados, el diseño, la presentación, la estética, la conservación, la durabilidad, el servicio al cliente, el servicio de postventa, etc.⁸²

Estándar de calidad

Son normas internacionales que deben cumplir productos y servicios de cualquier índole para la distribución y consumo del cliente final.

La implantación de estándares, como las normas ISO 9000, no caducan, sino que se renuevan en forma dinámica logrando mantener niveles máximos de calidad en forma permanente. La certificación ISO 9000, para una empresa determinada, no significa la eliminación total de fallas en sus procesos internos, pero ofrece métodos y procedimientos eficaces sistematizados para determinar las causas de los problemas para luego corregirlos y evitar que estos se repitan nuevamente.⁸³

Las ISO 9000 son normas establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización, las mismas permiten medir los sistemas de gestión de calidad de una institución para comprobar si realmente satisface las expectativas de sus usuarios.

⁸¹ Recuperado de : http://fabetsia.dmpa.upm.es/solo_alumnos/sp2/Tablon_sp2/TransparenciasCALIDAD06.pdf

⁸² Recuperado de: <http://www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad/>

⁸³ Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos6/calde/calde.shtml>

Gestión de Calidad

Conjunto de actividades de carácter gerencial relacionadas con la calidad, tales como la planificación de la calidad, la definición de políticas de calidad, el establecimiento de normas o estándares de calidad, la elección de responsables del aseguramiento o control de la calidad, la implementación de sistemas de calidad, el establecimiento de medidas de control de calidad, entre otras.⁸⁴

El proceso de mejora continua.

La mejora de la calidad es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora.

Un proyecto de mejora de la calidad consiste en un problema (u oportunidad de mejora) que se define y para cuya resolución se establece un programa. Como todo programa, debe contar con unos recursos (materiales, humanos y de formación) y unos plazos de trabajo. La mejora de la calidad se logra proyecto a proyecto, paso a paso, siguiendo un proceso estructurado como el que se cita a continuación:

- Verificar la misión.
- Diagnosticar la causa raíz.
- Solucionar la causa raíz.
- Mantener los resultados.⁸⁵

Concepto de gestión:

Es el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

Gestión Administrativa: Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.⁸⁶

⁸⁴ Recuperado de: <http://www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad/>

⁸⁵ Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>

⁸⁶ Recuperado de: <http://www.slideshare.net/mianacru/gestion-administrativa-8839327>

Acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar.

Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles.⁸⁷

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas planeadas.

Es más fácil entender un proceso tan complejo como la administración, si se descompone en partes y si se identifican las relaciones básicas entre ellas. Este tipo de descripciones, llamadas modelos, han sido utilizados por estudiantes y practicantes de la administración desde hace muchos decenios.

Un modelo es una descripción usada para representar relaciones complejas en términos fáciles de entender.

Importancia de la Gestión Administrativa

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor; normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Este hecho acontece en la administración pública ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y cada vez más acentuada de actividades

⁸⁷ Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml>

que anteriormente estaban relegadas al sector privado, las maquinarias administrativas públicas se han constituido en la empresa más importante de un país.

En la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines.

Precusores de la Gestión Administrativa:

Para que la administración sea lo que es hoy día, hubo personajes destacados que con sus aportes colaboraron para el desarrollo de la misma. Entre ellos se encuentran:

Confucio: Filósofo, proporcionó una serie de reglas para la Administración pública recomendando:

1. Que las personas que ocupan posiciones públicas deben conocer bien el país para así estar en condiciones de resolver sus problemas.
2. Excluir de la selección del personal el favoritismo y el partidismo.
3. Que los funcionarios seleccionados deberían ser personas honradas desinteresadas y capaces.

Adan Smith: enunció el principio de la división del trabajo considerándolo necesario para la especialización y para el aumento de la producción.

Henry Metcalfe: Se distinguió por implantar nuevas técnicas de control administrativo e ideó una nueva manera de control considerada como muy eficiente. Publicó un libro titulado "El Costo de Producción y la Administración de Talleres Públicos y Privados, considerada como una obra precursora de la administración científica.

Woodrow Wilson: Hizo una separación entre política y Administración y le dio el calificativo de ciencia a la administración propugnando su enseñanza a nivel universitario.

Frederick W. Taylor: se le considera padre de la administración científica; Taylor trabajó entre los años 1880 y 1915 en una serie de empresas, realizando varios

experimentos y aplicando sus propias ideas en busca del mejoramiento de la administración descubriendo que existen fallos o deficiencias que eran imputables del factor humano, ya que según criterio, los trabajadores "En lugar de emplear todo su esfuerzo a producir la mayor cantidad posible de trabajo, en la mayoría de los casos hacen deliberadamente los menos que pueden", además promovió que las fuentes de empleo aumentarían la paga a los trabajadores más productivos.⁸⁸

⁸⁸ Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml>

7. HIPOTESIS

“Un Plan Estratégico Institucional, mejorará la Calidad de la Gestión Administrativa de la Federación Deportiva de Bolívar.”

8. VARIABLES

Variable Independiente:

Plan Estratégico.

Variable Dependiente:

Calidad de la Gestión Administrativa.

8.1 OPERALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable independiente	Definición	Dimensiones	Indicadores	Escala/ítems
Plan Estratégico	El plan estratégico es un documento en el que los máximos responsables de una empresa o institución establecen la estrategia a seguir en un periodo plurianual a través de unas líneas de actuación que sirvan de base para la gestión eficaz y eficiente de la organización.	-Diagnóstico Estratégico -Análisis Interno -Análisis Externo -Determinación de Objetivos y Monitoreo -Evaluación	Plan Estratégico Misión Objetivos Metas Fortalezas Debilidades Resultados	¿Cuenta la Federación Deportiva de Bolívar con un plan estratégico? ¿Cuenta la institución con una misión y visión correctamente definidas? ¿Tiene la Federación definidos objetivos y metas institucionales? ¿Conoce cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene la Federación? ¿Se desarrolla el Plan Anual de Políticas

				Públicas (POA) dentro de la institución? ¿Realiza análisis y evaluación de resultados en función de objetivos y metas establecidas en sus planes?
Variable dependiente	Definición	Dimensiones	Indicadores	Escala/items
Calidad de la Gestión Administrativa	La calidad de la gestión administrativa es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñadamente para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos, buscando la	Planificación Organización Integración	Plan Objetivos Metas Recursos	¿Cree usted que tiene incidencia el plan estratégico en la calidad de la gestión administrativa de la Federación Deportiva de Bolívar? ¿Existen objetivos, metas y políticas claramente definidas de calidad administrativa? ¿Se gestionan los recursos económicos y materiales de tal manera que garanticen una gestión administrativa de calidad?

	satisfacción de las necesidades de los usuarios.	Dirección	Dirección	¿Existe una adecuada gestión del talento humano con enfoque a la calidad?
		Control	Evaluación	¿Se evalúa los resultados de la calidad de la gestión administrativa en la institución?

Tabla 1: Operalización de variables

9. METODOLOGÍA

La metodología nos permitió analizar los métodos como unidad, en su coherencia interna. Esto es, por la naturaleza del objeto. Aquí la lógica del objeto es quien determina la sistematización para la reunión de los métodos.

9.1 MÉTODOS

Método Científico.- para el desarrollo de mi investigación se procedió a la aplicación del conocimiento existente.

Método Hermenéutico.- me ayudó a la interpretación de los resultados obtenidos fijando su verdadero sentido.

Método Inductivo.- partiendo de datos particulares para llegar a conclusiones generales; en donde seguí un proceso analítico – sistémico administrativo el cual partió del estudio general de la calidad de la gestión administrativa y la falta de un plan estratégico que facilite la toma de decisiones en un dinámico, cambiante e inestable entorno.

Método Deductivo.- se procedió a realizar un análisis presentando conceptos, principios, definiciones de donde procedí a extraer conclusiones y consecuencias para fundamentar la necesidad de adoptar un Plan Estratégico Institucional para estudiar el entorno interno y externo, plantear estrategias y cumplir con objetivos institucionales.

Método Lógico.- a través de este método se desarrolló la organización secuencial y coherente del desarrollo de mi trabajo de graduación.

Método Histórico.- obtuve información de aspectos relevantes del pasado institucional que aportó al enriquecimiento de la fundamentación científica.

9.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se plantea en el desarrollo del presente trabajo es exploratorio por cuanto este tema es desconocido en el medio y no ha sido abordado anteriormente por lo que representa gran importancia para el mejoramiento de la calidad administrativa de la institución.

Investigación Bibliográfica

La investigación bibliográfica, es aquella etapa de la investigación científica donde se explora lo que se ha escrito en la comunidad científica sobre un determinado tema o problema.

Este trabajo permite, entre otras cosas, apoyar la investigación que se desea realizar, evitar emprender investigaciones ya realizadas, tomar conocimiento de experimentos ya hechos para repetirlos cuando sea necesario, continuar investigaciones interrumpidas o incompletas, buscar información sugerente, seleccionar un marco teórico, etc.

La Investigación de Campo

Se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o porque causas se produce una situación o acontecimiento particular.

Podríamos definirla diciendo que es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada).

Este tipo de investigación es también conocida como investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio como es la Federación Deportiva de Bolívar, ello permitirá el conocimiento más a fondo del investigador, puede manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes (efectos).

Se recolectaran datos directamente de la realidad se les denominan primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, por lo que facilita su revisión y/o modificación en caso de surgir dudas.

9.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS

En el presente trabajo de graduación se procederá a desarrollar el método empírico mediante la observación, la y la encuesta; se utilizará de igual manera el método estadístico ya que cumple las funciones relevantes porque nos permite determinar la muestra de las personas a estudiar, tabular los datos obtenidos y realizar interpretaciones para poder establecer las generalizaciones indicadas o apropiadas.

Aplicaremos el método teórico para la construcción y desarrollo de la teoría científica y el enfoque general para abordar el problema identificado es pertinente utilizarlo ya que posibilitan la interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados con el fin de la asimilación de hechos, fenómenos y procesos y en la construcción de modelo e hipótesis de investigación.

La encuesta busca recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación. Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas mismas que serán dirigidas a trabajadores del sector administrativo, técnicos, deportistas y la comunidad con el fin de obtener información necesaria para el desarrollo de la tesis.

9.4 . UNIVERSO

El universo constituye el conjunto de elementos que tiene una característica similar y que se hallan dentro de una circunscripción territorial. Dicho en otras palabras constituyen el universo todos los sujetos que van hacer investigados sobre un tema dado.

ESTRATOS	POBLACIÓN	INSTRUMENTO
Personal Administrativo	19	Encuesta
Personal Técnico	12	Encuesta
TOTAL	31	Encuestas

Tabla 2: Estratificación del Universo

Para el desarrollo de las encuestas se toma el universo del personal tanto administrativo como técnico (entrenadores) que labora en la Federación lo cual arroja un resultado de 31 encuestas a ser aplicadas.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Tabulación de encuestas aplicadas al personal administrativo y técnico de la Federación Deportiva de Bolívar

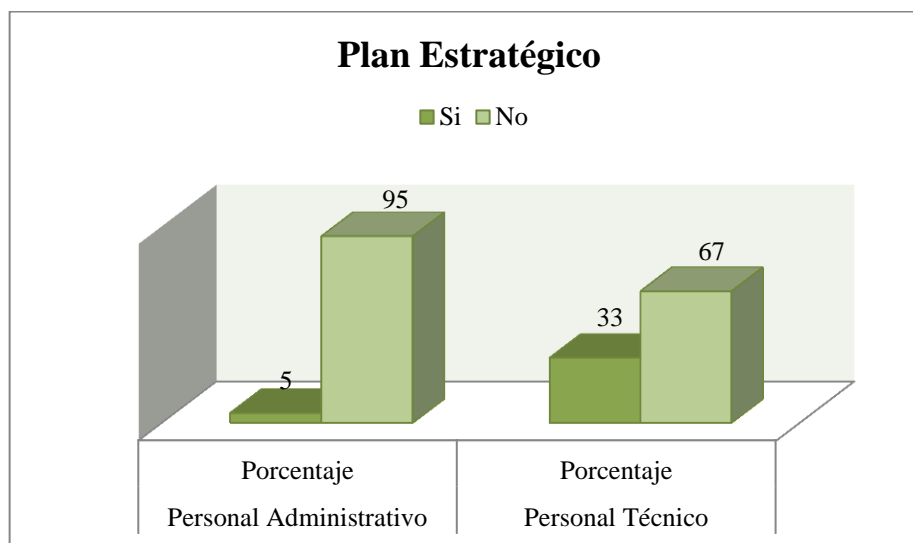
1. ¿Cuenta la Federación Deportiva de Bolívar con un plan estratégico?

Tabla 3: Plan Estratégico de la Federación

Alternativas	Personal Administrativo		Personal Técnico	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	5	4	33
No	18	95	8	67
Total	19	100	12	100

Fuente: Personal Administrativo

Responsable: Andrea Solís



Análisis: En su gran mayoría el personal administrativo manifestó que la Federación no cuenta con un Plan Estratégico, de igual manera la mayor parte de los técnicos encuestados coincide con esa respuesta. Un Plan Estratégico es indispensable para cumplir las metas y objetivos propuestos y adaptarse a los cambios constantes del ambiente, permitiendo formular estrategias. Se puede concluir que es una falencia en el sistema administrativo de la Federación ya que no se sigue un rumbo establecido por actividades estratégicas que permitan el logro de objetivos y una planificación a largo plazo que cumpla con una visión establecida.

2. ¿Cuenta la institución con una misión y visión correctamente definidas?

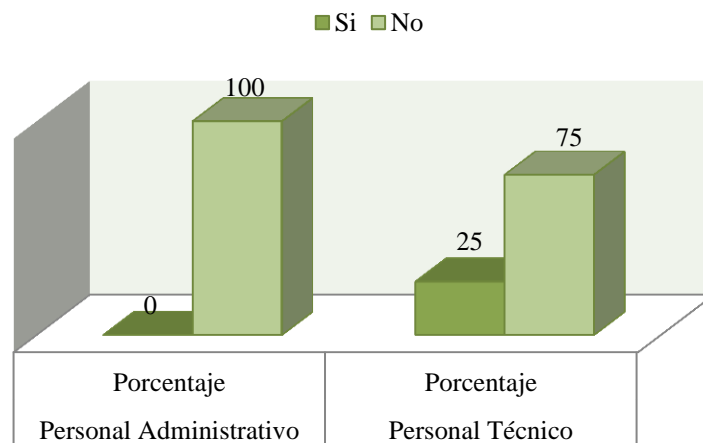
Tabla 4: Misión y Visión

Alternativas	Personal Administrativo		Personal Técnico	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0	3	25
No	19	100	9	75
Total	19	100	12	100

Fuente: Personal Administrativo

Responsable: Andrea Solís

Misión y Visión



Análisis: El personal administrativo expresa en su totalidad que la Federación no cuenta con una misión y visión correctamente definidas y un considerable porcentaje de técnicos expresan la misma opinión contrastada con un pequeño porcentaje que manifiestan lo contrario.

La misión representa lo que es la institución, identifica los propósitos y límites de la organización y la visión es una noción del futuro, sirve de aliciente para tener éxito.

Es considerado una falencia institucional ya que la misión y la visión son la base y el pilar fundamental que guía el quehacer de la Federación.

3. ¿Tiene la Federación definidos objetivos y metas institucionales?

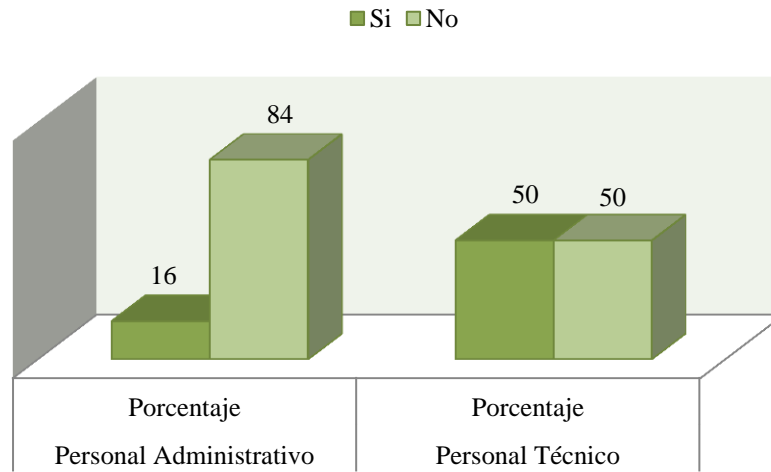
Tabla 5: Objetivos y Metas

Alternativas	Personal Administrativo		Personal Técnico	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	16	6	50
No	16	84	6	50
Total	19	100	12	100

Fuente: Personal Administrativo

Responsable: Andrea Solís

Objetivos y Metas



Análisis: La mayoría del personal administrativo expresan que la Federación tiene definidos objetivos y metas institucionales frente a un porcentaje insignificante, mientras que los técnicos manifiestan una igualdad de criterios.

Los objetivos son los logros que persigue la institución, ayudan a poner en práctica la declaración de misión sirven para orientar el cumplimiento de la misma.

La Federación no cuenta con objetivos y metas institucionales definidos lo que imposibilita el cumplimiento de actividades y desarrollo exitoso de las operaciones institucionales.

El personal técnico no está informado adecuadamente de los sucesos importantes que enmarcan la institución lo que es una falencia en el sistema de comunicación.

4. ¿Conoce cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene la Federación?

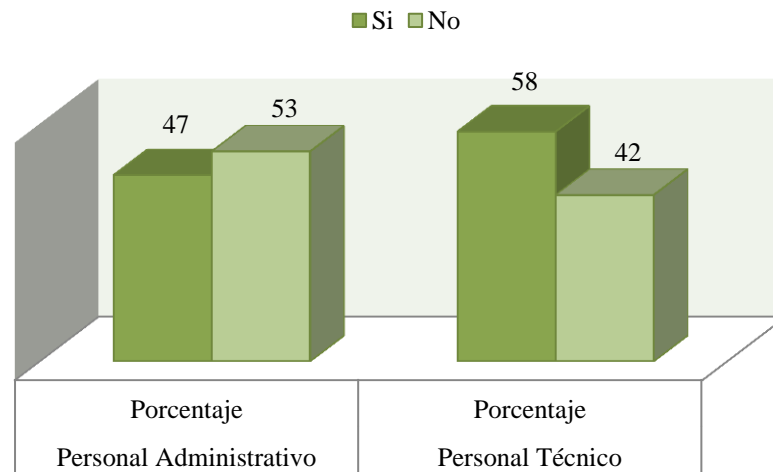
Tabla 6: Fortalezas y Debilidades

Alternativas	Personal Administrativo		Personal Técnico	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	47	7	58
No	10	53	5	42
Total	19	100	12	100

Fuente: Personal Administrativo

Responsable: Andrea Solís

Fortalezas y Debilidades



Análisis: Los encuestados del sector administrativo manifiestan con una pequeña diferencia de criterios que no conocen las fortalezas y debilidades que tiene la Federación, mientras que los técnicos expresaron lo contrario con índices similares de igualdad de criterios.

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos de la institución. Las debilidades se refieren a problemas que constituyen barreras para la superación y éxito de la Federación. Se puede concluir que la mitad de las personas encuestadas conoce las fortalezas y debilidades de la institución mientras que la otra mitad no las conocen, es un resultado que está inmerso en la similitud de criterios lo que no es un aspecto negativo ya que todos los miembros de la institución deben conocer el estado en el que se encuentra la Federación.

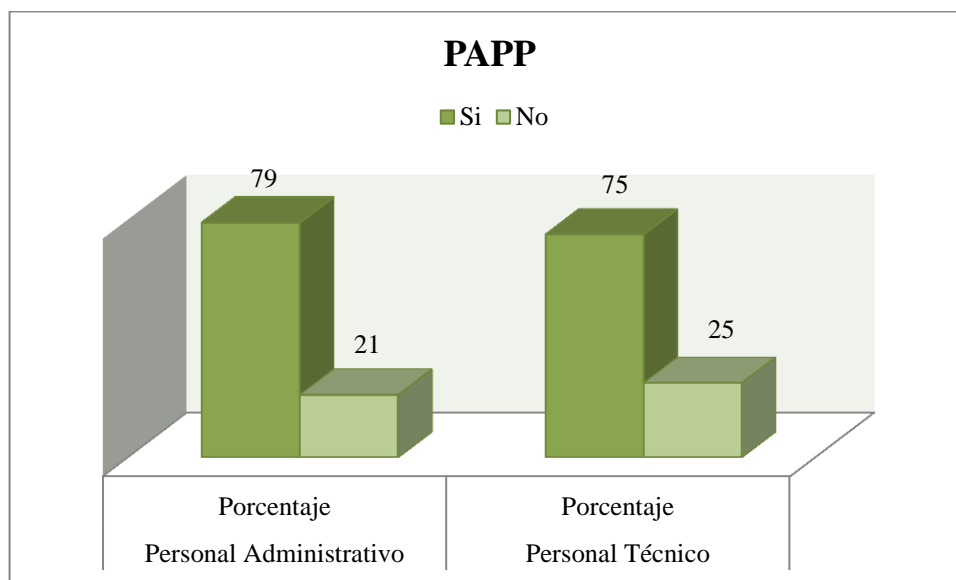
5. ¿Se desarrolla el Plan Anual de Políticas Públicas (POA) dentro de la institución?

Tabla 7: Plan Anual de Políticas Públicas

Alternativas	Personal Administrativo		Personal Técnico	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	79	9	75
No	4	21	3	25
Total	19	100	12	100

Fuente: Personal Administrativo

Responsable: Andrea Solís



Análisis: En su gran mayoría el personal administrativo manifestó que se desarrolla el Plan Anual de Políticas Públicas (POA) dentro de la institución, de igual manera los técnicos cuyos porcentajes son similares, un pequeño porcentaje expresa que lo contrario. Es un instrumento que nos permite hacer realidad las estrategias de una guiado por el establecimiento de objetivos, determinación operaciones y funcionamiento. El PAPP permite facilitar la implementación de las propuestas contenidas en el plan estratégico de la organización es la realización de la planificación estratégica. Se puede concluir que la institución realiza el PAPP lo que es una táctica acertada para el cumplimiento de diferentes estrategias, sin embargo si no cuentan con un plan estratégico es un logro incompleto por lo que es necesario desarrollar el plan.

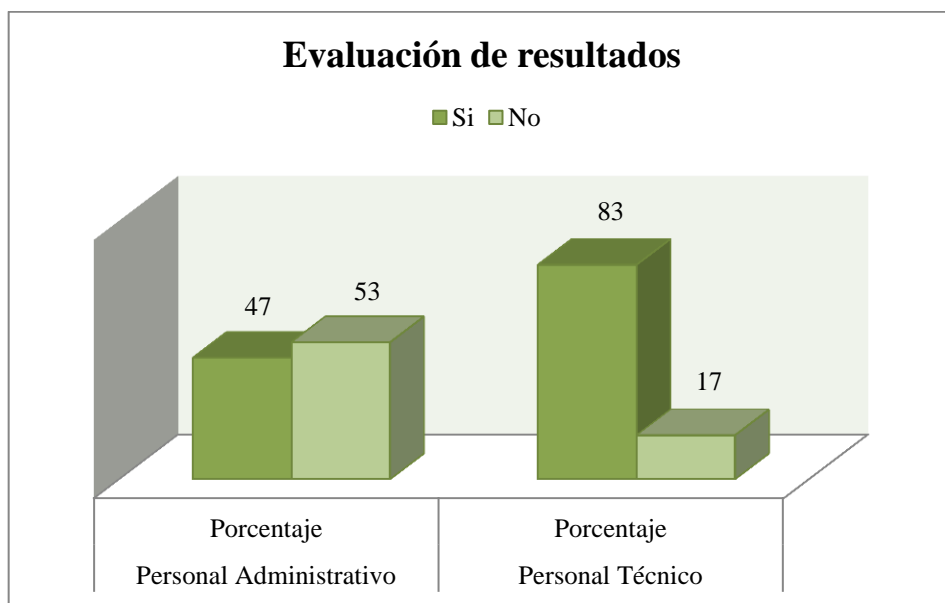
6. ¿Realiza análisis y evaluación de resultados en función de objetivos y metas establecidas en sus planes?

Tabla 8: Evaluación de resultados en función de objetivos y metas

Alternativas	Personal Administrativo		Personal Técnico	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	47	10	83
No	10	53	2	17
Total	19	100	12	100

Fuente: Personal Administrativo

Responsable: Andrea Solís



Análisis: El sector administrativo manifiesta en su mayor porcentaje que no se realiza análisis y evaluación de resultados en función de objetivos y metas establecidas en sus planes, sin embargo un porcentaje mínimamente inferior expresan que lo contrario. El personal técnico en su gran mayoría respondió que si se realiza análisis y evaluación frente a un mínimo porcentaje que expresa lo contrario. La evaluación de los resultados es indispensable ya que nos permite como institución identificar si se están cumpliendo con los planes establecidos. En conclusión, el personal administrativo manifestó que no se realizan evaluaciones pertinentes para observar si se cumple con los resultados esperados por lo que es una falencia en la institución. El personal técnico respondió que si se evalúa el cumplimiento de sus actividades de entrenamiento lo que es una fortaleza ya que permite medir la calidad de cumplimiento de entrenamientos bajo los parámetros y fechas establecidas.

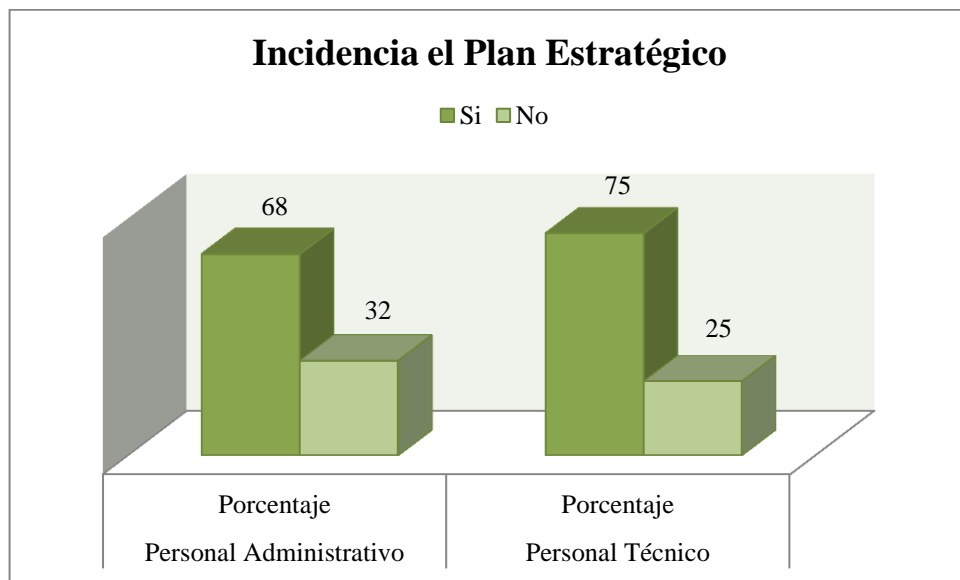
7. ¿Cree usted que tiene incidencia el plan estratégico en la calidad de la gestión administrativa de la Federación Deportiva de Bolívar?

Tabla 9: Incidencia del plan estratégico en la calidad Administrativa

Alternativas	Personal Administrativo		Personal Técnico	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	68	9	75
No	6	32	3	25
Total	19	100	12	100

Fuente: Personal Administrativo

Responsable: Andrea Solís



Análisis: En su mayoría tanto el personal administrativo como técnico expresaron que tiene incidencia el Plan Estratégico en la Calidad de la Gestión Administrativa de la Federación Deportiva de Bolívar frente a un porcentaje pequeño que manifiesta lo contrario. El desarrollo de un Plan Estratégico es la base para un desempeño de calidad en la Gestión Administrativa ya que permite establecer los parámetros y lineamientos a seguir al igual que las estrategias y acciones encaminadas al logro de las metas propuestas, por consiguiente se puede afirmar que mejorará la Gestión Administrativa permitiendo el éxito y engrandecimiento institucional tanto a nivel local como nacional. En conclusión, respetando las opiniones vertidas en las encuestas se afirma que el desarrollo de un plan estratégico es una excelente oportunidad para el mejoramiento de la calidad administrativa.

8. ¿Existen objetivos, metas y políticas claramente definidas de calidad administrativa?

Tabla 10: Objetivos, metas y políticas claramente definidas de calidad administrativa

Alternativas	Personal Administrativo		Personal Técnico	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	16	9	75
No	16	84	3	25
Total	19	100	12	100

Fuente: Personal Administrativo

Responsable: Andrea Solís



Análisis: En su gran mayoría el personal administrativo expresa que la Federación no cuenta con objetivos, metas y políticas claramente definidas de calidad administrativa, frente a un porcentaje menor que expresa lo contrario. Sin embargo observamos que el personal técnico en su mayoría respondió que en la Federación si existe objetivos, metas y políticas claramente definidas de calidad administrativa frente a un pequeño porcentaje que expresa lo contrario. Los objetivos, metas y políticas permiten alcanzar los fines que se buscan lograr como institución y la forma de hacerlo siguiendo normas y lineamientos que caractericen siempre la entidad que la guíen a la calidad en la gestión administrativa. En conclusión el personal administrativo posee criterios muy diferentes al personal técnico por lo que el sistema de información de la Federación es deficiente ya que no hay una perspectiva concluyente o mayoritaria acerca de la pregunta planteada.

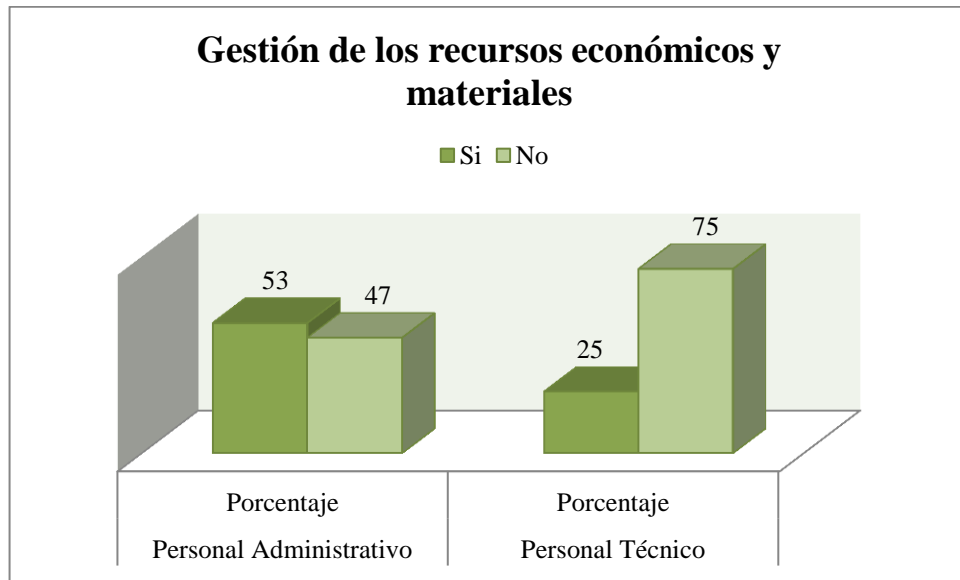
9. ¿Se gestionan los recursos económicos y materiales de tal manera que garanticen una gestión administrativa de calidad?

Tabla 11: Gestión de los recursos económicos y materiales

Alternativas	Personal Administrativo		Personal Técnico	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	53	3	25
No	9	47	9	75
Total	19	100	12	100

Fuente: Personal Administrativo

Responsable: Andrea Solís



Análisis: En su mayoría los encuestados del sector administrativo respondieron que se gestionan los recursos económicos y materiales de tal manera que garanticen una gestión administrativa de calidad sin embargo no hay una diferencia significativa de porcentajes ya que la respuesta contraria posee una pequeña diferencia. Una gran mayoría de los técnicos respondieron que no se gestionan los recursos económicos y materiales que garanticen una gestión administrativa de calidad, frente a un pequeño porcentaje cuya respuesta contrario. La gestión de los recursos tanto económicos como materiales es manejar o dirigir de forma idónea o correcta la utilización de los mismos, evitando desperdicios innecesarios con responsabilidad y honestidad con el fin del mejoramiento de la calidad administrativa. En conclusión, en el sector administrativo el manejo de los recursos es ligeramente adecuado, sin embargo se diagnostica una falencia ya que el porcentaje de acierto es ligeramente superior; en cuanto al personal técnico se observa una deficiencia casi absoluta en el manejo de los recursos.

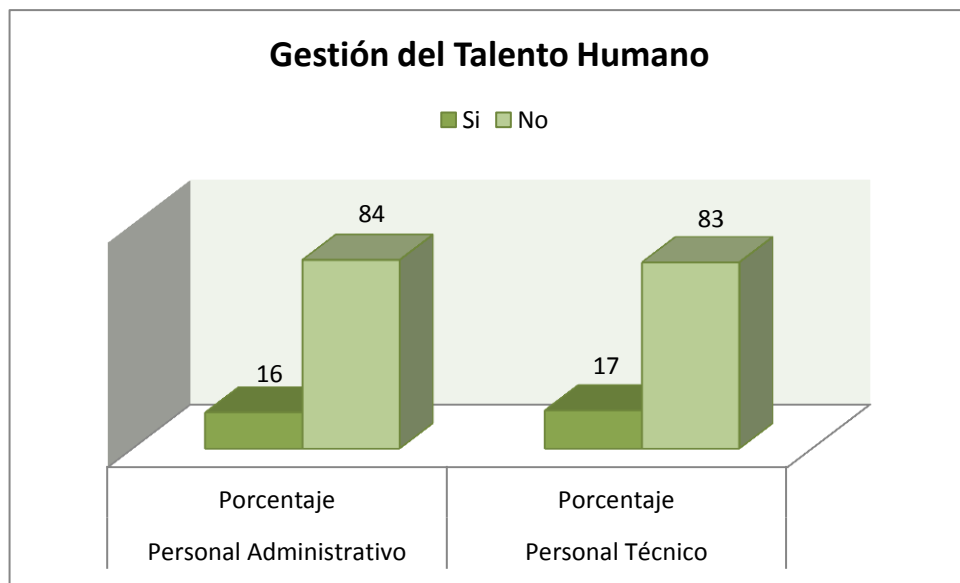
10. ¿Existe una adecuada gestión del talento humano con enfoque a la calidad?

Tabla 12: Gestión del Talento Humano

Alternativas	Personal Administrativo		Personal Técnico	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	16	2	17
No	16	84	10	83
Total	19	100	12	100

Fuente: Personal Administrativo

Responsable: Andrea Solís



Análisis: En porcentajes similares la mayoría tanto del personal administrativo como del técnico manifiestan que no existe una adecuada gestión del talento humano con enfoque a la calidad frente a un pequeño porcentaje que expresan lo contrario.

El talento humano no solo es el esfuerzo o la actividad humana sino también los conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Por tanto la Gestión del talento humano es una disciplina que busca la satisfacción de objetivos organizacionales a través del esfuerzo humano coordinado. En conclusión, se puede observar una falencia administrativa con un deficiente enfoque en la calidad de la gestión del talento humano ya que no se cumplen objetivos organizacionales en su totalidad porque no hay una optimización de recursos.

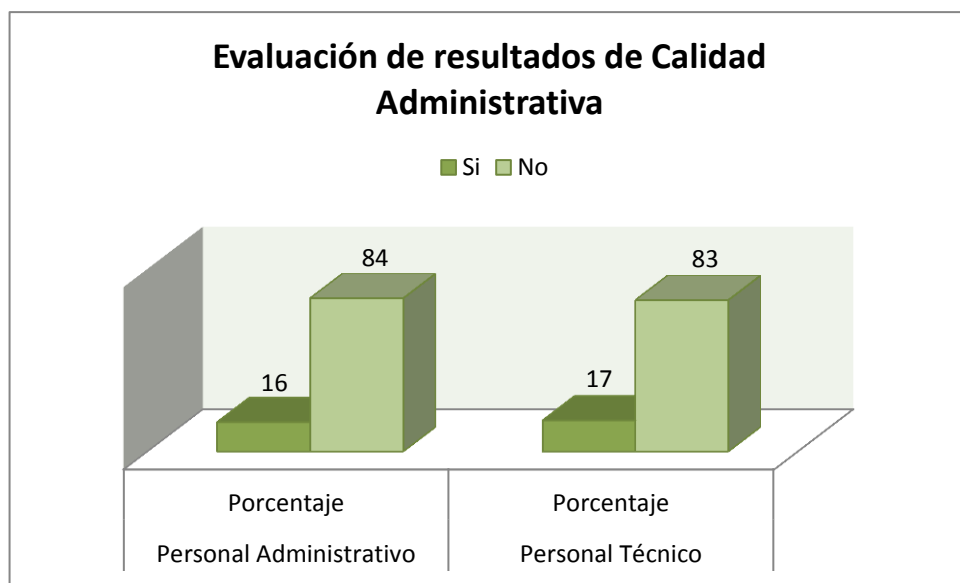
11. ¿Se evalúa los resultados de la calidad de la gestión administrativa en la institución?

Tabla 13: Evaluación de resultados de calidad administrativa

Alternativas	Personal Administrativo		Personal Técnico	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	16	2	17
No	16	84	10	83
Total	19	100	12	100

Fuente: Personal Administrativo

Responsable: Andrea Solís



Análisis: En porcentajes similares la mayoría tanto del personal administrativo como del técnico manifiestan que no existe evaluación de los resultados de la calidad de la gestión administrativa en la institución frente a un pequeño porcentaje que expresan lo contrario.

La evaluación de los resultados de la gestión administrativa es una de las herramientas fundamentales para que las instituciones puedan obtener servicios con eficiencia, eficacia y excelencia. En conclusión, la Federación tanto en el ámbito administrativo como en el ámbito técnico demuestra una grave falencia ya que no evalúan periódicamente el cumplimiento de de metas organizacionales que garanticen la gestión administrativa de calidad.

3. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis planteada en el presente trabajo “Un Plan Estratégico Institucional, mejorará la calidad de la gestión administrativa de la Federación Deportiva de Bolívar.” de acuerdo con los datos obtenidos en las encuestas se puede afirmar que la realización de un plan estratégico contribuirá a un desarrollo de la gestión administrativa de calidad en la institución, logrando un mejoramiento continuo en varios aspectos como: una gestión del talento humano de calidad, manejo adecuado de los recursos, sistemas de comunicación interna, evaluación de resultados de planes, entre otros; por lo que se cree fundamental la elaboración del tema de tesis para colaborar al desarrollo sostenible y sustentable de la Federación Deportiva de Bolívar y potencializar e incentivar el deporte bolivareense.

Lo que se quiere conseguir con este trabajo es desarrollar un plan estratégico de calidad aprovechando las oportunidades que se presenten en el entorno, hacer frente a las amenazas, aprovechar o reforzar las fortalezas o ventajas de la institución y para neutralizar o eliminar las debilidades promoviendo una organización más eficiente.

4. CONCLUSIONES:

- La Federación Deportiva de Bolívar no cuenta con un Plan Estratégico.
- La institución no cuenta con una misión y visión correctamente definidas.
- La Federación no tiene definidos objetivos y metas institucionales.
- Las fortalezas y debilidades que tiene la Federación no son claramente conocidas por la totalidad del personal tanto administrativo como técnico que laboran en la institución.
- El Plan Anual de Políticas Públicas (POA) si se desarrolla dentro de la institución.
- En el sector administrativo no se realiza análisis y evaluación de resultados en función de objetivos y metas establecidas en sus planes, en el sector técnico si se realiza análisis y evaluación de resultados en función de objetivos y metas establecidas en sus planes.
- Existe incidencia del Plan Estratégico con la Calidad de la Gestión Administrativa de la Federación Deportiva de Bolívar.
- En el sector administrativo no existen objetivos, metas y políticas claramente definidas de Calidad Administrativa. Sin embargo en el sector técnico existen objetivos, metas y políticas claramente definidas de Calidad Administrativa.
- No se gestionan los recursos económicos y materiales de tal manera que garanticen una Gestión Administrativa de Calidad.
- No existe una adecuada Gestión del Talento Humano con enfoque a la Calidad.
- No se evalúa los resultados de la Calidad de la Gestión Administrativa en la institución.

5. RECOMENDACIONES:

- La Federación debe concentrarse en el desarrollo de Planes Estratégicos a corto, mediano y largo plazo mejorando la calidad administrativa con el cumplimiento de objetivos organizacionales buscando desarrollar programas y actividades estratégicas que coadyuven a la solución de problemas percibidos, aprovechando las fortalezas y las oportunidades, y enfrentándose a las amenazas, lo que le permitirá prepararse para los retos del futuro y hacer frente el entorno cambiante.
- La institución debe establecer una misión que represente lo que es, identificando los propósitos y límites organizacionales buscando ser la guía y sustento del accionar del personal y una visión que enmarque el futuro, los sueños anhelados la misma que servirá de aliciente para tener éxito.
- De igual manera debe proyectar objetivos y metas institucionales que ayuden a poner en práctica la declaración de misión y permitan plantear lo que se desea conseguir a futuro.
- Los miembros de la institución deben conocer en su totalidad las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos de la institución y las debilidades que son barreras para la superación y éxito de la Federación por lo que se recomienda mejorar el sistema de información y realizar reuniones periódicas de análisis situacional para estudiar los problemas buscando soluciones mediante el trabajo en equipo.
- El PAPP es una herramienta que utiliza la Federación para facilitar la implementación de las propuestas sin embargo debe trabajar conjuntamente con un plan estratégico para cumplir con el cronograma establecido mediante estrategias pertinentes.
- La Federación debe implementar un monitoreo y evaluación de los resultados que permita identificar si se están cumpliendo con los planes establecidos y así llegar al cumplimiento de las metas propuestas.
- El desarrollo de un plan estratégico es la base para un desempeño de calidad en la gestión administrativa ya que permite establecer los parámetros y lineamientos a seguir al igual que las estrategias y acciones encaminadas al logro de las metas propuestas, por consiguiente se debe implementar dicho

plan ya que mejorará la gestión administrativa permitiendo el éxito y engrandecimiento institucional tanto a nivel local como nacional.

- La institución debe buscar siempre sustentarse en la calidad diseñando objetivos, metas y políticas que permiten alcanzar los fines propuestos siguiendo normas y lineamientos que caractericen siempre la entidad.
- La Federación debe gestionar mejor los recursos tanto económicos como materiales evitando desperdicios innecesarios con responsabilidad y honestidad con el fin del mejoramiento de la calidad administrativa.
- La institución debe basarse en una gestión del talento humano ya que no solo es el esfuerzo o la actividad humana sino también los conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Por lo que se recomienda la creación de un programa dedicado al personal que les permita gozar de beneficios y oportunidades de desarrollo personal y profesional, de igual manera brindarles un programa de incentivos y motivación para que desarrollen mejor su trabajo en un ambiente laboral idóneo para el cumplir con sus funciones.
- La Federación debe dar seguimiento y evaluar permanentemente los resultados de la gestión administrativa ya que es una de las herramientas fundamentales para que las instituciones puedan obtener servicios con eficiencia, eficacia y excelencia; y saber identificar si se cumple las metas propuestas.

CAPÍTULO III

3. LA PROPUESTA

3.1 TÍTULO

ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE BOLÍVAR

3.2 INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa es vital para las operaciones fundamentales de la Federación Deportiva de Bolívar ya que se enfrentan a obstáculos cuando existen errores administrativos.

Para fortalecer la calidad administrativa y promover una organización más eficiente se debe aplicar una planificación estratégica que enfoque a la institución como un todo para lograr las metas organizacionales, que delimite acciones a ser tomadas para el mejoramiento continuo sustentándose en las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (se considera como una actividad que lleva al éxito de la estrategia) a través de metas y objetivos tanto estratégicos y operacionales que permitan plantear estrategias para la solución de problemas.

Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar los objetivos con la menor cantidad de recursos, y en el menor tiempo posible, siendo claras y comprensibles para todos, buscando que las mismas sean alineadas y coherentes con los valores, principios y cultura de la Federación deben representar un reto para la institución y poder ejecutarse en un tiempo razonable.

La gestión administrativa de calidad no sólo crea una estable plataforma administrativa, sino que también trabaja en coordinación con los otros departamentos (como el técnico, financiero, contable, etc.) para asegurar que las diversas actividades deportivas caminen sin problemas con el fin de crear y fortalecer el valor de la organización.

Se busca lograr una sinergia y cumplir las metas de una organizacionales, sistemática, transparente y responsablemente.

En la Federación Deportiva de Bolívar se debe enfocar primordialmente en la administración del recurso humano integrado a todos como un ente generador de servicios deportivos de calidad fundamentada en su capital intelectual y humano.

3.3 JUSTIFICACIÓN

Hoy en día las empresas se rigen y dirigen basadas en diversas estrategias de negocio, una planeación estratégica es el proceso que consiste en desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre los objetivos y recursos de la institución y sus oportunidades cambiantes.

La aplicación de estrategias en la Federación Deportiva de Bolívar servirá para aprovechar las oportunidades que se presenten en el entorno de la empresa, hacer frente a las amenazas del entorno, aprovechar o reforzar las fortalezas o ventajas de la institución y para neutralizar o eliminar las debilidades y de esta manera mejorar la gestión administrativa.

Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una forma única y viable, basada en las competencias y carencias internas relativas a la misma, los cambios previsibles del entorno.

La calidad de la gestión administrativa depende de estrategias que lleven a la institución a cumplir con actividades de mejoramiento interrelacionándolas con la planificación, organización, control y evaluación del cumplimiento de los objetivos.

Las estrategias responden a tres grandes preguntas: ¿Dónde estamos ahora? ¿A dónde queremos llegar? ¿Cómo llegaremos allí?

3.4 OBJETIVOS

3.4.1 OBJETIVO GENERAL

Mejorar la Calidad de Gestión Administrativa de la Federación Deportiva de Bolívar, mediante la aplicación del Plan Estratégico.

3.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Sensibilizar y comprometer el cumplimiento del plan estratégico institucional.
- Resaltar la importancia de ejecución de actividades y procesos en función a objetivos y metas estratégicas.
- Evaluar resultados en la Federación Deportiva de Bolívar y metas establecidas.

3.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

3.5.1 ETAPA 1.- INFORMACIÓN RELEVANTE

La Federación Deportiva de Bolívar es un organismo deportivo de derecho privado, sin fines de lucro, que se rige por un régimen especial denominado Régimen de Democratización y Participación, para cumplir con el fin social de su competencia, así como para recibir recursos económicos del Estado, constituyendo la máxima autoridad deportiva de la provincia.

Su finalidad es planificar, fomentar, controlar, desarrollar y supervisar las actividades de los organismos deportivos de su jurisdicción.

La Federación Deportiva Provincial de Bolívar está conformada en sus respectivos niveles, por los organismos filiales establecidos en la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación y su reglamento general; el estatuto y reglamentos de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador y el presente Estatuto y su reglamento.

Estas filiales son:

- a. Ligas Deportivas Cantonales.
- b. Asociaciones Provinciales por Deporte y/o Comités Deportivos; y los demás organismos que determine la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación y su Reglamento General.

La Asamblea General es el máximo Organismo de la federación Deportiva de Bolívar y está conformado de la siguiente manera:

- Dos representantes por cada Liga Deportiva Cantonal
- Dos representantes por cada Asociación Deportiva Provincial

La Federación Deportiva de Bolívar desarrolla sus actividades en un horario de atención de:

Lunes a Viernes de 9 a 12 AM y de 2 a 7 PM

RUC: 0291501850001

Teléfonos: 2983-290 2984-059

Fundación: 22 de Agosto de 1927

Presidente: Lic. René Duche

Normada y regulada por el Ministerio de Deporte el 5 de Agosto de 1932

Página web: fedebolivar.org

Redes Sociales: www.facebook.com/fedebolivar?fref=ts

Ofrece los siguientes Servicios Deportivos:

Disciplinas deportivas:

- Atletismo
- Boxeo
- Baloncesto
- Escalada
- Fútbol
- Judo
- Karate
- Levantamiento de pesas
- Taek won do
- Wushu

La Asamblea General

La Asamblea general puede ser ordinaria y extraordinaria.

La Asamblea General ordinaria se reúne una vez al año en la segunda quincena del mes de enero, previa convocatoria escrita ordenada por el presidente de la Federación y publicada en uno de los periódicos de mayor circulación en la provincia.

Las Asambleas Generales extraordinarias podrán ser convocadas por el presidente, el directorio, o por pedido de la mitad más uno de sus filiales por escrito y con cuarenta y ocho horas de anticipación.

Las funciones de la Asamblea son:

- Elegir de entre sus miembros a dos Representantes para la conformación del Directorio.
- Conocer y aprobar las reformas estatutarias y reglamentarias de la entidad.
- Interpretar lo dispuesto en el estatuto y reglamento de la Federación y resolver asuntos de importancia.
- Fiscalizar todos los actos del directorio.

- Conocer los informes técnicos y financieros en la sesión ordinaria anual.

El Directorio

El directorio es el órgano ejecutor de las actividades de la federación y está integrado por:

- Dos dirigentes elegidos por la Asamblea General.
- Dos delegados del Ministerio Sectorial; especializados en materia financiera y técnica.
- Un representante de las y los deportistas inscritos en la Federación Deportiva de Bolívar, que tendrá voz y voto para la toma de decisiones.
- Un delegado de la fuerza técnica inscrito en la Federación Deportiva Provincial de Bolívar que ha sido elegido entre quienes conformen parte de los cuerpos técnicos.
- El Director Provincial de Salud o un delegado.
- Un representante de los Gobiernos autónomos descentralizados que conforman el Consejo provincial de entre los Alcaldes cantonales de la provincia.
- Un secretario/a.
- Un síndico/a.
- Y un tesorero.

Clientes

Total de deportistas: 461

Atletismo: 30 deportistas subdivididos en las siguientes categorías:

Menores 13 a 14 años de los cuales 5 corresponde a Hombres y 5 a mujeres
 Pre-juvenil 15 a 17 años de los cuales 5 corresponde a Hombres y 5 a Mujeres
 Juvenil 16 a 19 años de los cuales 5 corresponde a Hombres y 5 a Mujeres

Boxeo: 18 deportistas subdivididos en las siguientes categorías:

Menores 13 a 14 años de los cuales 4 corresponde a Hombres
 Pre- Juvenil 15 a 16 años de los cuales 4 corresponde a Hombres

Juvenil 17 a 18 años de los cuales 7 corresponde a Hombres

Señor 19 a 34 años de los cuales 3 corresponde a Hombres

Baloncesto: 94 deportistas subdivididos en las siguientes categorías:

Escuela de formación desde los 6 a 10 años de edad

Mini Hombres de 9 a 12 años número de deportistas 15

Mini Mujeres de 9 a 12 años número de deportistas 15

Menores Hombres de 13 a 14 años número de deportistas 20

Menores Mujeres de 13 a 14 años número de deportistas 20

Pre- Juvenil Hombres de 15 a 16 años número de deportistas 15

Pre- Juvenil Mujeres de 15 a 16 años números de deportistas 13

Escalada: 30 deportistas subdivididos en las siguientes categorías:

Infantil 6 a 11 años, deportistas 15 de los cuales 10 corresponde a Mujeres y 5 a Hombres

Juvenil 17 A 18 años, deportistas 15 de los cuales 7 corresponden a Mujeres y 8 a Hombres

Fútbol: 69 deportistas subdivididos en las siguientes categorías:

Escuela Formativa de 7 a 12 años, deportistas 41 de los cuales 40 corresponden a Hombres y 1 a Mujer

Menores 13 a 14 años deportistas 7 Hombres

Pre- Juvenil 15 a 16 años deportistas 20 Hombres

Judo: 30 deportistas subdivididos en las siguientes categorías:

Pre-Infantil 5 a 10 años deportistas 8 de los cuales 5 corresponde a Hombres y 3 a Mujeres

Infantil 11 a 12 años deportistas 5 de los cuales 2 corresponde a Hombres y 3 a Mujeres

Menores 13 a 14 años deportistas 5 de los cuales 4 corresponde a Hombres y 1 a Mujeres

Pre-juvenil 13 a 14 años deportistas 5 de los cuales 1 corresponde a Hombres y 4 a mujeres

Karate: 76 deportistas subdivididos en las siguientes categorías:

Infantil 8 a 11 años 21 deportistas de las cuales 9 corresponden a Mujeres y 12 a Hombres

Menores 12 a 13 años 10 deportistas de las cuales los 10 son Hombres

Pre-juvenil 14 a 15 años 20 deportistas de las cuales 5 corresponden a Mujeres y 15 a Hombres

Juvenil 16 a 17 años 15 deportistas de las cuales 4 corresponden a Mujeres y 11 a Hombres

Señor 18 en adelante 10 deportistas de las cuales 4 corresponden a Mujeres y 6 a Hombres

Levantamiento de pesas: 22 deportistas subdivididos en las siguientes categorías:

Menores 11 a 14 años 6 deportistas de las cuales los 6 son Hombres

Infantil 13 a 15 años 7 deportistas de las cuales los 7 son Hombres

Pre-juvenil 15 a 17 años 6 deportistas de las cuales 4 corresponden a Hombres y 2 a Mujeres

Juvenil 15 a 20 años 3 deportistas de las cuales 2 corresponden a Hombres y 1 a Mujeres

Tae ko ando: 11 deportistas subdivididos en las siguientes categorías:

Menores 12 a 13 años 3 deportistas de las cuales los 3 son Hombres

Pre-juveniles 14 a 15 años 1 deportista, hombre

Juvenil 16 a 17 años 6 deportistas de los cuales los 6 son Hombres

Señor 17 en adelante 1 deportistas, hombre

Wushu: 81 deportistas subdivididos en las siguientes categorías:

Infantil: 7 a 13 años 36 deportistas de las cuales 23 corresponden a Hombres y 13 a Mujeres

Pre-juvenil 13 a 15 años 16 deportistas de las cuales 12 corresponden a Hombres y 4 a Mujeres

Juvenil 15 a 18 años 11 deportistas de las cuales 6 corresponden a Hombres y 5 a Mujeres

Señor: 18 a 35 años 18 deportistas de las cuales 16 corresponden a Hombres y 2 a Mujeres

Área de técnicos:

Tabla 14: Área técnica

N°	Disciplinas	Técnicos
1	Atletismo	1
2	Boxeo	1
3	Baloncesto	2
4	Escalada	1
5	Fútbol	2
6	Judo	1
7	Karate	1
8	Levantamiento de pesas	1
9	Tae ko ando	1
10	Wushu	1
TOTAL		12

Tecnología:

En el departamento de contabilidad se utiliza programas como:

- Web
- Redes
- Youtube
- Tremin
- Visual Semas más
- Microsoft Office
- Quipox
- INCOP

En el departamento financiero se utiliza un programa llamado Visual C

Los instrumentos tecnológicos utilizados son: computadoras, impresoras, scanner, wi-fi, copadoras, Nano station.

Con respecto al área deportiva se manejan con Balanzas electrónicas, Petos electrónicos, Marcadores electrónicos y cronómetros.

Situación Financiera:

Poseen un presupuesto anual de \$684.097,68.

Se realiza el Plan Anual de Políticas Públicas en donde constan todas las actividades que se van a desarrollar durante todo el año.

PAC, el Plan Anual de Contratación de Bienes y Servicios normalizados por el directorio.

Todos los requerimientos se realizan a través de la unidad de compras públicas en el INCOP.

Planes de marketing

No poseen un plan de marketing estructurado, la publicidad es delegada por la directiva se basa básicamente en cuñas publicitarias, espacios radiales, publicidad gráfica.

Competencia:

FEDEPROBAB

Federación Deportiva Estudiantil

Proveedores:

Su proveedor es el estado Ecuatoriano a través del Ministerio del Deporte, políticas de gestión ley del deporte.

Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Guaranda.

Corporación Nacional de Electrificación Regional Bolívar.

El INCOP

Además se cuenta con importadores y distribuidores de implementos deportivos como son:

- VICTOR HUGO QUISHPE MORALES
- JOHN SWITCHER

3.5.2 ETAPA 2.- DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

3.5.2.1 Misión:

Formar e impulsar la actividad física con el desarrollo exitoso de deportistas de calidad buscando el engrandecimiento de la Provincia mediante una gestión eficaz y eficiente con el fin de desarrollar los talentos y habilidades del ser humano.

3.5.2.2 Visión:

Ser un ente generador de deportistas contribuyendo con su formación intelectual, moral y social a través del desarrollo de sus cualidades físicas y motoras, fomentando su esparcimiento y diversión sana basada en principios de honestidad y eficiencia.

3.5.2.3 Valores:

Disciplina: Es la perseverancia, el esfuerzo y la búsqueda de victoria, alcanzar logros que parecían inalcanzables, conseguir los objetivos de forma eficiente.

Honestidad: Se demuestra en la gestión y dirección de la Federación Deportiva de Bolívar y en sus participantes, que con su preparación y desempeño obtienen sus metas de una manera honesta.

Respeto: Hacia la sociedad y hacia el reglamento que rige las actividades deportivas.

Trabajo en equipo: Consolidados como una verdadera familia en donde se practica el espíritu de grupo en diferentes actividades dentro de la institución.

Responsabilidad: A través del cumplimiento de horarios de entrenamiento, alimentación equilibrada y todo lo concerniente al ámbito deportivo.

Lealtad: A través del juramento realizado en toda competencia para defender los colores de su equipo así como los ideales y objetivos que se planteen dentro del mismo.

3.5.2.4 Objetivos:

- Brindar la oportunidad a la sociedad de practicar deportes
- Formar deportistas competitivos y con valores.

- Integrar a la provincia desarrollando campeonatos en las diferentes disciplinas.
- Fomentar a través del deporte hábitos de vida saludables.
- Gestionar recursos económicos para la formación de distintas disciplinas deportivas.

3.5.2.5 Ejes Estratégicos:

- Departamento de Alta Gerencia.
- Departamento Técnico.
- Departamento Administrativo.
- Departamento de Compras y Mantenimiento.
- Departamento de Relaciones Públicas.

3.5.2.6 Factores claves del éxito:

- Calidad del servicio deportivo.
- Calidad en la atención a los deportistas.
- Planificación y evaluación de programas de entrenamiento.
- Disponibilidad de escenarios deportivos.
- Atención médica psicológica.

3.5.3 ETAPA 3.- ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO Y EXTERNO

El análisis del medio interno se trata de la identificación de las fortalezas y debilidades de la Federación Deportiva de Bolívar las mismas que fueron determinadas a través de encuestas realizadas a los deportistas, personal administrativo y personal técnico (entrenadores) que conforman la institución las mismas que se encuentran en los anexos.

3.5.3.1 Universo y Muestra de la Propuesta

ESTRATOS	POBLACIÓN	INSTRUMENTO
Personal Administrativo	19	Encuesta
Personal Técnico	12	Encuesta
Deportistas	214	Encuesta
TOTAL	245	Encuestas

Tabla 15: Estratificación Universo y Muestra de la Propuesta

Se toma el universo del personal administrativo y técnico para la aplicación de las encuestas.

Con relación a los deportistas el universo es de 461 por consiguiente se procede a la aplicación de la siguiente fórmula muestral:

$$n = \frac{m}{e^2(m-1) + 1}$$

Aplicación de la fórmula:

$$n = \frac{461}{0,05^2(461-1) + 1}$$

$$n = \frac{461}{0,0025(460) + 1}$$

$$n = \frac{461}{2,15}$$

$$n = 214$$

De los 214 deportistas se realizó una segmentación para cada una de las disciplinas y obtener datos equitativos de las diferentes disciplinas.

FRACCIÓN MUESTRAL DE LOS DEPORTISTAS

DISCIPLINA DEPORTIVA	N° DE DEPORTISTAS	CÁLCULO	TOTAL DE DEPORTISTAS A SER ENCUESTADOS
Atletismo	30	$= \frac{30 * 100}{461}$ $= 6,51\% * 214$	14
Boxeo	18	$= \frac{18 * 100}{461}$ $= 3,90\% * 214$	8
Escalada	30	$= \frac{30 * 100}{461}$ $= 6,51\% * 214$	14
Fútbol	69	$= \frac{69 * 100}{461}$ $= 14,97\% * 214$	32
Judo	30	$= \frac{30 * 100}{461}$ $= 6,51\% * 214$	14
Karate	76	$= \frac{76 * 100}{461}$ $= 16,49\% * 214$	35
Levantamiento de pesas	22	$= \frac{22 * 100}{461}$	10

		= 4,77%*214	
Tae Ku ando	11	$= \frac{11 * 100}{461}$ = 2,39%*214	5
Wushu	81	$= \frac{81 * 100}{461}$ = 17,57%*214	38
Baloncesto	94	$= \frac{94 * 100}{461}$ = 20,39%*214	44
TOTAL	461		214

Tabla 16: Fracción Muestral de los Deportistas

3.5.3.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS

Conclusiones:

Fortalezas:

1. El sitio de entrenamiento es amplio y adecuado para el número de deportistas.
2. Implementos deportivos en buen estado.
3. Los deportistas se sienten a gusto con la disciplina deportiva elegida.
4. Los deportistas consideran que han progresado en la disciplina deportiva.
5. El trato hacia los deportistas por parte de los técnicos es el adecuado.
6. Existe un departamento médico dentro de la institución.
7. Los técnicos practican y enseñan a sus deportistas valores como respeto, disciplina y puntualidad.

8. Los técnicos cumplen a cabalidad con los horarios establecidos.
9. Los técnicos saludan con alegría y amabilidad.
10. Los deportistas se sienten a gusto entrenando en la Federación Deportiva de Bolívar.
11. Existe una buena orientación para identificar el deporte favorito.
12. Los horarios de la práctica deportiva son accesibles.
13. Los técnicos cumplen completamente con su planificación de trabajo.
14. La institución se preocupa por brindar actualización y capacitación al personal.
15. El número de deportistas a cargo de cada técnico es el adecuado.
16. Existe una excelente iluminación en las instalaciones para la práctica deportiva.
17. Existen dispensadores suficientes de agua dentro del sitio de entrenamiento.
18. El aseo de las instalaciones es adecuado para realizar los entrenamientos.
19. Los deportistas reciben continuamente charlas de apoyo emocional.
20. El personal del sector administrativo posee título profesional.
21. Las funciones que desempeña el personal dentro de la institución están acorde a su título profesional.
22. Estabilidad Laboral.
23. El personal del sector administrativo cuenta con los equipos y suministros necesarios para desempeñar su función.
24. Al personal del sector administrativo le agrada trabajar en la institución
25. Excelente ambiente laboral.

Debilidades:

1. No se cuenta con los equipos e implementos deportivos necesarios para la realización del trabajo diario.
2. Los deportistas no reciben asesoría nutricional sobre el consumo de alimentos sanos para mejorar su estado físico y mental.
3. Los deportistas no reciben continuamente chequeos médicos preventivos.
4. No existe publicidad suficiente de la FDB para dar a conocer las ofertas deportivas que ofrece la Federación Deportiva de Bolívar.
5. Las baterías sanitarias no están debidamente equipadas y en funcionamiento.

6. Desconocimiento por parte de la ciudadanía acerca de las ofertas deportivas de la Federación Deportiva de Bolívar.
7. No existe suficiente publicidad de la Federación Deportiva de Bolívar para dar a conocer las ofertas deportivas.
8. La gestión administrativa de esta institución es deficiente.
9. La atención al cliente es inadecuada.
10. La imagen institucional de la FDB no es la adecuada.
11. La institución no brinda las medidas necesarias de seguridad para la formación técnica de los deportistas.
12. Desconocimiento del verdadero objetivo organizacional.
13. El sistema de información y comunicación que se desarrolla dentro de la institución no es el indicado.
14. La compensación económica no retribuye el trabajo realizado por el personal.
15. No existen políticas claras para la gestión administrativa.

3.5.3.3 IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER

MATRIZ DE RIVALIDAD COMPETITIVA

	FACTORES														
Institución	Infraestructura		Implementos deportivos		Tecnología		Calidad de entrenamiento		Horarios de entrenamiento		Servicios a deportistas		Formación técnica de deportistas		Total
Peso	0,16		0,17		0,14		0,15		0,11		0,15		0,12		1
FEDEPROBAD	2	0,32	2	0,34	3	0,42	2	0,30	3	0,33	1	0,15	1	0,12	1,98
Federación Deportiva Estudiantil	4	0,64	3	0,51	3	0,42	4	0,60	3	0,33	3	0,45	4	0,48	3,43
Promedio		0,48		0,43		0,42		0,45		0,33		0,3		0,3	2,71
F.D.B	3	0,48	4	0,68	3,6	0,50	4	0,60	4	0,44	3	0,45	4	0,48	3,63

Matriz 1: MATRIZ DE RIVALIDAD COMPETITIVA

Análisis: Con respecto a infraestructura la Federación Deportiva de Bolívar obtuvo 0,48 frente a un 0,64 de la Federación Deportiva Estudiantil lo que la ubica como la competencia más fuerte no obstante tiene niveles iguales al promedio por lo que no es considerada una amenaza; los implementos deportivos también constituyen otro aspecto relevante de esta entidad ya que se encuentra sobre el promedio de la competencia; la tecnología al ser una herramienta importante también cuenta con un 0,50 lo que la ubica sobre el promedio de la competencia resulta favorable para la Federación; con respecto a la calidad de entrenadores se puede observar que la competencia más significativa es la Federación Deportiva Estudiantil ya que posee una ponderación igual a la Federación Deportiva de Bolívar no obstante superan el promedio lo que constituye un aspecto positivo para la formación deportiva; los servicios que ofrecen las entidades deportivas deben ser de óptima calidad de acuerdo a la ponderación la Federación Deportiva de Bolívar cuenta con varios servicios para los deportistas por lo que se le ha dado una calificación de 3 lo que es igual al promedio establecido por la competencia; en cuanto a la formación técnica de los deportistas se le ha dado un valor igual a la de la Federación Deportiva Estudiantil superan el promedio ya que las disciplinas que se practican en estos establecimientos no cuentan con toda la logística humana capacitada para emprender mejoras en la formación y potencialización de nuevos deportistas.

Se puede concluir que la institución con mayor nivel de competencia es la Federación Deportiva Estudiantil, sin embargo la Federación Deportiva de Bolívar supera los promedios establecidos o a su vez son iguales.

MATRIZ DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Factores	Puntualidad en los entrenamientos		Implementos deportivos		Compromiso con la institución		Responsabilidad en los eventos deportivos		Respeto por los demás		Total
PESO	0,19		0,18		0,23		0,25		0,15		1
Atletismo											
Menores 13 a 14 años	4	0,76	3	0,54	3	0,69	4	1	4	0,6	3,59
Pre-juvenil 15 a 17 años	4	0,76	4	0,72	4	0,92	4	1	4	0,6	4
Juvenil 16 a 19 años	3	0,57	4	0,72	4	0,92	5	1,25	4	0,6	4,06
Boxeo											
Menores 13 a 14 años	4	0,76	3	0,54	3	0,69	4	1	3	0,45	3,44
Pre- Juvenil 15 a 16 años	3	0,57	3	0,54	4	0,92	5	1,25	4	0,6	3,88
Juvenil 17 a 18 años	4	0,76	4	0,72	4	0,92	5	1,25	4	0,6	4,25
Señor 19 a 34 años	5	0,95	5	0,9	5	1,15			5	0,75	3,75
Baloncesto											
Mini de 9 a 12 años	4	0,76	3	0,54	5	1,15	5	1,25	5	0,75	4,45
Menores 13 a 14 años	5	0,95	3	0,54	3	0,69	5	1,25	4	0,6	4,03
Pre- Juvenil de 15 a 16 años	4	0,76	4	0,72	4	0,92	5	1,25	4	0,6	4,25
Escalada											

Infantil 6 a 11 años	4	0,76	3	0,54	3	0,69	4	1	4	0,6	3,59
Juvenil 17 A 18 años	3	0,57	4	0,72	3	0,69	5	1,25	5	0,75	3,98
Fútbol											
Escuela Formativa de 7 a 12 años	5	0,95	4	0,72	4	0,92	3	0,75	4	0,6	3,94
Menores 13 a 14 años	4	0,76	4	0,72	4	0,92	3	0,75	4	0,6	3,75
Pre- Juvenil 15 a 16 años	3	0,57	4	0,72	4	0,92	5	1,25	5	0,75	4,21
Judo											
Pre-Infantil 5 a 10 años	5	0,95	4	0,72	2		3	0,75	5	0,75	3,17
Infantil 11 a 12 años deportistas	4	0,76	4	0,72	3	0,69	4	1	5	0,75	3,92
Menores 13 a 14 años	3	0,57	4	0,72	3	0,69	4	1	4	0,6	3,58
Pre-juvenil 13 a 14 años	3	0,57	4	0,72	3	0,69	4	1	4	0,6	3,58
Karate											
Infantil 8 a 11 años	4	0,76	3	0,54	3	0,69	3	0,75	5	0,75	3,49
Menores 12 a 13 años	4	0,76	3	0,54	4	0,92	5	1,25	4	0,6	4,07
Pre-juvenil 14 a 15 años	3	0,57	3	0,54	4	0,92	5	1,25	3	0,45	3,73
Juvenil 16 a 17 años	3	0,57	4	0,72	4	0,92	5	1,25	4	0,6	4,06
Señor 18 años en adelante	5	0,95	5	0,9	5	1,15	5	1,25	5	0,75	5

Levantamiento de pesas											
Menores 11 a 14 años	5	0,95	3	0,54	4	0,92	4	1	5	0,75	4,16
Infantil 13 a 15 años	4	0,76	4	0,72	5	1,15	4	1	4	0,6	4,23
Pre-juvenil 15 a 17 años	4	0,76	4	0,72	4	0,92	5	1,25	4	0,6	4,25
Juvenil 15 a 20 años	4	0,76	5	0,9	5	1,15	5	1,25	5	0,75	4,81
Taek won do											
Menores 12 a 13 años	3	0,57	3	0,54	4	0,92	5	1,25	3	0,45	3,73
Pre-juveniles 14 a 15 años	3	0,57	4	0,72	4	0,92	5	1,25	4	0,6	4,06
Juvenil 16 a 17 años	3	0,57	4	0,72	5	1,15	5	1,25	5	0,75	4,44
Señor 17 en adelante	4	0,76	5	0,9	5	1,15	5	1,25	5	0,75	4,81
Wushu											
Infantil: 7 a 13 años	4	0,76	3	0,54	3	0,69	3	0,75	5	0,75	3,49
Pre-juvenil 13 a 15 años	4	0,76	3	0,54	4	0,92	4	1	4	0,6	3,82
Juvenil 15 a 18 años	3	0,57	4	0,72	4	0,92	5	1,25	5	0,75	4,21
Señor: 18 a 35 años	5	0,95	5	0,9	5	1,15	5	1,25	5	0,75	5

Matriz 2: MATRIZ DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Análisis: Podemos observar que existen 10 diferentes disciplinas que se imparten en la FDB las mismas que son:

Atletismo: 30 deportistas subdivididos en las siguientes categorías:

Menores 13 a 14 años de los cuales 5 corresponde a Hombres y 5 a mujeres
Pre-juvenil 15 a 17 años de los cuales 5 corresponde a Hombres y 5 a Mujeres
Juvenil 16 a 19 años de los cuales 5 corresponde a Hombres y 5 a Mujeres

Boxeo: 18 deportistas subdivididos en las siguientes categorías:

Menores 13 a 14 años de los cuales 4 corresponde a Hombres
Pre- Juvenil 15 a 16 años de los cuales 4 corresponde a Hombres
Juvenil 17 a 18 años de los cuales 7 corresponde a Hombres
Señor 19 a 34 años de los cuales 3 corresponde a Hombres

Baloncesto: 94 deportistas subdivididos en las siguientes categorías:

Escuela de formación desde los 6 a 10 años de edad

Mini Hombres de 9 a 12 años número de deportistas 15

Mini Mujeres de 9 a 12 años número de deportistas 15

Menores Hombres de 13 a 14 años número de deportistas 20

Menores Mujeres de 13 a 14 años número de deportistas 20

Pre- Juvenil Hombres de 15 a 16 años número de deportistas 15

Pre- Juvenil Mujeres de 15 a 16 años números de deportistas 13

Escalada: 30 deportistas subdivididos en las siguientes categorías:

Infantil 6 a 11 años, deportistas 15 de los cuales 10 corresponde a Mujeres y 5 a Hombres

Juvenil 17 A 18 años, deportistas 15 de los cuales 7 corresponden a Mujeres y 8 a Hombres

Fútbol: 69 deportistas subdivididos en las siguientes categorías:

Escuela Formativa de 7 a 12 años, deportistas 41 de los cuales 40 corresponden a Hombres y 1 a Mujer

Menores 13 a 14 años deportistas 7 Hombres

Pre- Juvenil 15 a 16 años deportistas 20 Hombres

Judo: 30 deportistas subdivididos en las siguientes categorías:

Pre-Infantil 5 a 10 años deportistas 8 de los cuales 5 corresponde a Hombres y 3 a Mujeres

Infantil 11 a 12 años deportistas 5 de los cuales 2 corresponde a Hombres y 3 a mujeres

Menores 13 a 14 años deportistas 5 de los cuales 4 corresponde a Hombres y 1 a mujeres

Pre-juvenil 13 a 14 años deportistas 5 de los cuales 1 corresponde a Hombres y 4 a mujeres

Karate: 76 deportistas subdivididos en las siguientes categorías:

Infantil 8 a 11 años 21 deportistas de las cuales 9 corresponden a Mujeres y 12 a Hombres

Menores 12 a 13 años 10 deportistas de las cuales los 10 son Hombres

Pre-juvenil 14 a 15 años 20 deportistas de las cuales 5 corresponden a Mujeres y 15 a

Hombres

Juvenil 16 a 17 años 15 deportistas de las cuales 4 corresponden a Mujeres y 11 a Hombres

Señor 18 en adelante 10 deportistas de las cuales 4 corresponden a Mujeres y 6 a Hombres

Levantamiento de pesas: 22 deportistas subdivididos en las siguientes categorías:

Menores 11 a 14 años 6 deportistas de las cuales los 6 son Hombres

Infantil 13 a 15 años 7 deportistas de las cuales los 7 son Hombres

Pre-juvenil 15 a 17 años 6 deportistas de las cuales 4 corresponden a Hombres y 2 a Mujeres

Juvenil 15 a 20 años 3 deportistas de las cuales 2 corresponden a Hombres y 1 a Mujeres

Taek won do: 11 deportistas subdivididos en las siguientes categorías:

Menores 12 a 13 años 3 deportistas de las cuales los 3 son Hombres

Pre-juveniles 14 a 15 años 1 deportista, hombre

Juvenil 16 a 17 años 6 deportistas de los cuales los 6 son Hombres

Señor 17 en adelante 1 deportistas, hombre

Wushu: 81 deportistas subdivididos en las siguientes categorías:

Infantil: 7 a 13 años 36 deportistas de las cuales 23 corresponden a Hombres y 13 a Mujeres

Pre-juvenil 13 a 15 años 16 deportistas de las cuales 12 corresponden a Hombres y 4 a Mujeres

Juvenil 15 a 18 años 11 deportistas de las cuales 6 corresponden a Hombres y 5 a Mujeres

Señor: 18 a 35 años 18 deportistas de las cuales 16 corresponden a Hombres y 2 a Mujeres

En cuanto al poder de negociación de los clientes que están constituidos en este caso por los deportistas de las diferentes disciplinas se puede observar que respecto a la puntualidad a los entrenamientos la categoría señor de boxeo, categoría menores de baloncesto, la escuela formativa de fútbol, categoría prejuvenil de judo, categoría señor de karate, categoría menores de levantamiento de pesas y categoría señor de wushu son los que cuentan con una mayor ponderación de 0,95 constituyendo un factor clave para su formación; mientras que los que cuentan con la ponderación más baja está conformado por la categoría juvenil de atletismo, categoría pre juvenil de boxeo, categoría juvenil de escalada, categoría pre juvenil de fútbol, categoría menores de judo, categoría pre juvenil de judo, categoría pre juvenil de karate, categoría juvenil de karate, categoría menores de Taek won do, categoría juvenil de Taek won do, categoría pre juvenil de Taek won do y categoría juvenil de wushu cuentan con la ponderación más baja de 0,57 respectivamente.

MATRIZ DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

Factores	Precios		Plazos de entrega		Gama de servicios y productos		Seriedad y cumplimiento		Garantías		Mantenimiento		Marcas		Total
		0,16		0,15		0,13		0,15		0,16		0,13		0,12	1
INCOP	2	0,32	4	0,6	4	0,52	4	0,6	3	0,48	3	0,39	4	0,48	3,39
Ministerio del deporte	1	0,16	4	0,6	3	0,39	3	0,45	3	0,48	3	0,39	3	0,36	2,83
CNT	3	0,48	4	0,6	4	0,52	4	0,6	5	0,8	5	0,65	3	0,36	4,01
EMAPAG	2	0,32	3	0,45	3	0,39	4	0,6	4	0,64	3	0,39	3	0,36	3,15
CNEL	4	0,64	3	0,45	2	0,26	4	0,6	3	0,48	2	0,26	2	0,24	2,93
VICTOR HUGO QUIZHPE MORALES	3	0,48	4	0,6	4	0,52	5	0,75	4	0,64	3	0,39	4	0,48	3,86
JONH SWITCHER	3	0,48	4	0,6	4	0,52	4	0,6	4	0,64	4	0,52	4	0,48	3,84

Matriz 3: MATRIZ DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

Análisis: Con respecto a la matriz de negociación de los proveedores se puede determinar que en cuanto a precios la ponderación más alta esta en CNEL mientras que la más baja se encuentra en el Ministerio del Deporte por cuanto este suministra los recursos necesarios para el fiel cumplimiento de actividades; con respecto a los plazos de entrega el INCOP, Ministerio del Deporte, CNT, Víctor Hugo Quizhpe Morales así como Jonh Switcher cuentan con una ponderación de 4 ya que siempre proveen de sus servicios de manera espontánea mientras que los que tardan más tiempo son CNEL y la EMAPAG; en cuanto a la gama de servicios y productos los que cuentan con una mayor diversidad son el INCOP, CNT, Víctor Hugo Quizhpe Morales, la empresa Jonh Switcher y la entidad que tienen una gama más limitada es CNEL; en cuanto a la seriedad y cumplimiento el Sr. Quizhpe es el que cuenta con la ponderación más alta y la más baja se encuentra en el Ministerio del Deporte; las garantías los más bajos esta constituidos por CNEL, INCOP, Ministerio del deporte, y la más alta se encuentra en CNT; con respecto al mantenimiento el más bajo se encuentra en la CNEL y la ponderación más alta está en CNT; finalmente en cuanto a las marcas se establece como la más alta los de Víctor Hugo Quizhpe Morales, Empresas Jonh Switcher e INCOP y la ponderación más baja en la CNEL.

Se puede concluir que el proveedor con mayor poder de negociación es la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, seguida por Víctor Hugo Quizhpe Morales y Jonh Switcher como proveedores de implementos deportivos.

MATRIZ DE SUSTITUTOS

Factores	Tecnología		Infraestructura		Calidad de Servicio		Horarios de Entrenamiento		Implementos deportivos		TOTAL
PESO	0,18		0,2		0,21		0,19		0,22		1
Gimnasios	3	0,54	3	0,6	4	0,84	4	0,76	5	1,1	3,84
Clubes deportivos de escuelas y colegios	2	0,36	3	0,6	3	0,63	3	0,57	3	0,66	2,82
Clubes Barriales	1	0,18	2	0,4	2	0,42	3	0,57	2	0,44	2,01
Entrenamiento personal	3	0,54	3	0,6	3	0,63	4	0,76	1	0,22	2,75
Clubes Deportivos (Guaranda, San José, etc.)	2	0,36	2	0,4	3	0,63	3	0,57	3	0,66	2,62
PROMEDIO		0,396		0,52		0,63		0,646		0,616	2,81
F.D.B	4	0,72	4	0,8	4	0,84	4	0,76	4	0,88	4

Matriz 4: MATRIZ DE SUSTITUTOS

Análisis: En cuanto a los sustitutos se puede establecer que con respecto a la tecnología la Federación Deportiva de Bolívar mantiene la delantera ya que establece un rango mayor al promedio de los otros establecimientos deportivos, sin embargo, los gimnasios y el entrenamiento personal son los sustitutos más competitivos que de igual manera superan el promedio establecido; en lo concerniente a la infraestructura también la institución mantienen el liderazgo sobrepasando el promedio, se observa que los sustitutos Gimnasios, Clubes deportivos de escuelas y colegios, Entrenamiento personal superan el promedio por lo que se presentan como sustitutos que pueden cumplir con las expectativas de los usuarios; la calidad del servicio constituye otro factor importante constituido en el que la Federación tiene un sustituto con iguales características que son los gimnasios, esto nos indica que es un sustituto fuerte que puede competir a nivel de la institución; en el tema de horarios de entrenamiento la federación cuenta con una calificación similar a la de los Gimnasios y Entrenamiento personal están en una excelente posición ya que superan el promedio establecido ubicándolos como sustitutos perfectos; finalmente con respecto a los implementos deportivos es liderado por los gimnasios lo que nos muestra que supera nuestro nivel de adquisición de implementos deportivos, sin embargo la federación supera el promedio.

Se puede concluir que los sustitutos más fuertes son los Gimnasios y el Entrenamiento Personal.

MATRIZ DE SERVICIOS

Servicios	Características	% de ingresos representativos	Mercados en los que participa	% de participación en el mercado	Segmentos	Necesidades que resuelve
Atletismo	Es un deporte que contiene un conjunto de disciplinas agrupadas en carreras, saltos, lanzamientos, pruebas combinadas y marcha. Es el arte de superar el rendimiento de los adversarios en velocidad o en resistencia, en distancia o en altura.	6,51	Atletismo	55	Hombres y mujeres Menores 13 a 14 años Pre-juvenil 15 a 17 años Juvenil 16 a 19 años	Resuelve la necesidad de expresar la habilidad de correr y sentirse libre y ágil
Boxeo	Es un deporte de contacto en el que dos contrincantes luchan utilizando únicamente sus puños con guantes, golpeando a su adversario de la cintura hacia arriba, dentro de un cuadrilátero especialmente diseñado a tal fin, en breves secuencias de lucha denominadas asaltos o rounds y de acuerdo a un preciso reglamento, el cual regula categorías de pesos y duración del encuentro, entre otros aspectos.	3,9	Boxeo	80	Hombres y mujeres Menores 13 a 14 años Pre- Juvenil 15 a 16 años Juvenil 17 a 18 años Señor 19 a 34 años	Resuelve la necesidad de expresar sentimientos a través del box

Baloncesto	Es un deporte de equipo que se puede desarrollar tanto en pista cubierta como en descubierta, en el que dos conjuntos de cinco jugadores cada uno, intentan anotar puntos, también llamados canastas	20,39	Baloncesto	50	Hombres y mujeres Mini de 9 a 12 años Mini Mujeres de 9 a 12 años Menores de 13 a 14 años Pre- Juvenil de 15 a 16 años	Resuelve la necesidad de llevar una vida sana a través de este deporte
Escalada	La escalada está caracterizada por ser un deporte sociomotriz de cooperación, que se suele realizar en un espacio natural no estandarizado con incertidumbre, y en la que no existe oposición directa. Además exige un alto nivel de técnica y de capacidades condicionales, a la vez que es necesario poseer un gran nivel de preparación psíquica.	6,5	Escalada	100	Hombres y mujeres Infantil 6 a 11 años Juvenil 17 A 18 años	Resuelve la necesidad de practicar un deporte de riesgo y vértigo aplicando fuerza en las manos
Fútbol	Es un deporte de equipo jugado entre dos conjuntos de 11 jugadores cada uno y cuatro árbitros que se ocupan de que las normas se cumplan correctamente. Es ampliamente considerado el deporte más popular del mundo, pues participan en él unos 270 millones de personas. Se juega en un campo rectangular de césped, con una meta o portería a cada lado del campo.	14,97	Fútbol	40	Hombres y mujeres Escuela Formativa de 7 a 12 años Menores 13 a 14 años Pre- Juvenil 15 a 16 años	Resuelve la necesidad de jugar contra oponentes para sentirse líderes, triunfadores

Judo	El sentido más importante para la práctica del Judo es el equilibrio, ya que lo que se busca en judo es desequilibrio del oponente para proyectar, inmovilizar, luxar o estrangular.	6,51	Judo	100	Hombres y mujeres Pre-Infantil 5 a 10 años Infantil 11 a 12 años Menores 13 a 14 años Pre-juvenil 13 a 14 años	Resuelve la necesidad de autodefensa
Karate	En el Karate-Do tradicionalmente se emplean gran variedad de técnicas con armas corporales como pies, manos, codos, rodillas, cabeza, muñecas, antebrazos, etc. el Karate-Do, siendo una de las Artes Marciales más completas, ya que posee un alto contenido místico-filosófico en el que se aúnan el desarrollo del cuerpo, de la mente y del espíritu.	16,49	Karate	100	Hombres y mujeres Infantil 8 a 11 años Menores 12 a 13 años Pre-juvenil 14 a 15 años Juvenil 16 a 17 años Señor 18 en adelante	Resuelve la necesidad de adquirir habilidades en base a lo místico-filosófico en el que se aúnan el desarrollo del cuerpo
Levantamiento de pesas	Es un deporte que consiste en el levantamiento de la mayor cantidad de peso posible en una barra en cuyos extremos se fijan varios discos, los cuales determinan el peso final que se levanta. A dicho conjunto se denomina altera.	4,77	Levantamiento de pesas	30	Hombre y Mujeres Menores 11 a 14 años Infantil 13 a 15 años Pre-juvenil 15 a 17 años Juvenil 15 a 20 años	Resuelve la necesidad de sentirse fuerte y sano

<p> Taek won do </p>	<p> Es un arte de autodefensa, que apunta un rearme moral, un grado alto de logro intelectual, las técnicas elegantes, el poder formidable y belleza de formulario físico, puede ser considerado como una parte de la vida diaria de uno, así como está respirando y está pensando. A través de la práctica científica de Taek won Do uno puede mejorar su salud significativamente y puede nutrir su intelecto. Uno puede estar en una posición ayudar otros en la causa de justicia. </p>	<p> 2,39 </p>	<p> Taek won do </p>	<p> 100 </p>	<p> Hombres y mujeres Menores 12 a 13 años Pre-juveniles 14 a 15 años Juvenil 16 a 17 años Señor 17 en adelante </p>	<p> Resuelve la necesidad logro intelectual y autodefensa </p>
<p> Wushu </p>	<p> Es un deporte de ataque y defensa, sobre la base de los movimientos que los ataques se combinan la acción y la quietud, la fuerza y la suavidad y la real. La práctica de Wushu no sólo enseña habilidades de combate, sino que se desarrolla cualidades como la valentía y respuestas rápidas, es una forma de ejercicios basado en rutinas de entrenamiento. </p>	<p> 17,57 </p>	<p> Wushu </p>	<p> 100 </p>	<p> Hombres y mujeres Infantil: 7 a 13 años Pre-juvenil 13 a 15 años Juvenil 15 a 18 años Señor: 18 a 35 años </p>	<p> Resuelve la necesidad de expresar habilidades de combate y desarrollar cualidades como la valentía y respuestas rápidas. </p>
<p> TOTAL </p>		<p> 100 </p>				

Matriz 10: MATRIZ DE SERVICIOS

Análisis: La Federación Deportiva de Bolívar ofrece los servicios de formación deportiva a través de varias disciplinas que son impartidas por entrenadores capacitados y experimentados, actualmente ofrece a la ciudadanía guarandea y bolivarenses las disciplinas de: atletismo, boxeo, baloncesto, escalada, fútbol, judo, karate do, levantamiento de pesas, taek won do y wushu cada una de ellas cuenta con un número significativo de participantes y de la misma manera tienen una segmentación de mercado de acuerdo a las características de cada disciplina ya que cada una de ellas implica ciertos riesgos por lo que no puede estandarizarse u homologarse un rango de edades igual para todas ellas; además se puede observar que las disciplinas que cuentan con un mayor número de deportistas es escalada, judo, karate, Taek won do y wushu mientras las que tiene un menor número es la disciplina levantamiento de pesas, es importante mencionar que cada una de estas disciplinas son reconocidas a nivel nacional e internacional.

Las disciplinas que aporta con un mayor porcentaje de ingresos es la de baloncesto, seguida por wushu y karate por lo que debemos seguir apoyándolas y cultivarlas para que sigan representando grandes ingresos para la institución; por el contrario las disciplinas que menos ingresos representan son taek ko ando con un 2,395 y boxeo con un 3,9% y levantamiento de pesas con un 4,77% por lo que se debería prestar más atención en ellas para poder desarrollarlas mediante campañas de publicidad demostrando todos los beneficios que se pueden obtener de estas disciplinas.

Los segmentos del mercado en el que participan son muy variados se enfocan en hombres y mujeres de todas las edades en un rango aproximado de 6 a 45 años, las necesidades que persigue cada disciplina son en forma general de llevar una vida sana a través del deporte adquiriendo habilidades en base a lo místico-filosófico en el que se aúnan en el desarrollo del cuerpo.

MATRIZ DEL MACROENTORNO FACTOR: ECONÓMICO

VARIABLE	NIVEL DE IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	AMENAZA/ OPORTUNIDAD	ESTRATÉGIA DE CAMBIO
Infraestructura de las Instituciones Deportivas	M	M	A	Manejar proyectos viales que permitan mejorar la infraestructura física y tecnológica a fin de brindar mejores servicios.
Inflación	M	M	A	Uso con mayor énfasis de los sistemas públicos como el INCOP para evitar especulaciones y garantizar seriedad en los procesos.
Descenso de la inversión nacional y extranjera	M	M	A	Crear alianzas estratégicas con organismos de cooperación internacional a fin de captar fondos para mejorar la formación de deportistas.
Compensación Económica	M	M	A	Ser más flexibles con el personal que trabaja en la entidad, acatar sus ideas, y ponerlas en práctica.
Las condiciones de la demanda	M	M	A	Adaptar las políticas institucionales a las necesidades y requerimientos de la ciudadanía.

Salario Unificado	A	A	O	Debe darse el apoyo económico a los deportistas destacados, ya que pese a incrementarse el salario Unificado no es suficiente para cubrir todas las necesidades familiares.
Canasta Básica	A	A	O	Se necesitan más subsidios para que los productos sean más baratos y en mayor cantidad.
Canasta Vital	A	A	O	Se necesitan más subsidios para que los productos sean más baratos y en mayor cantidad.
Índice de riesgo país	M	A	A	Crear programas que beneficien a los deportistas destacados ayudándoles a su formación técnica dentro o fuera del país.
Recorte Presupuestario de las Federaciones	A	M	A	Implementar medidas protectoras para las federaciones deportivas.
Políticas Monetarias	A	M	O	Proteger la estabilidad laboral

Matriz 5: MATRIZ MACROENTORNO FACTOR: ECONÓMICO

Análisis: Estos factores nos dan a conocer que hay variables que pueden afectar a la institución por ello es importante crear políticas que resguarden las actividades desarrolladas en los centros de formación: entre las políticas económicas que pueden afectarla tenemos la infraestructura de las instituciones deportivas las mismas que en la actualidad tienen problemas ya que no cumplen con los requerimientos necesarios para una óptima formación de los deportistas la estrategia ante este factor consiste en manejar proyectos viales que permitan mejorar la infraestructura física y tecnológica a fin de brindar mejores servicios; otro factor que puede afectar a esta entidad es la inflación ya que puede evitar o dificultar el presupuesto de la entidad como estrategia se puede plantear el uso con mayor énfasis de los sistemas públicos como el INCOP para evitar especulaciones y garantizar seriedad en los procesos; el descenso de la inversión nacional y extranjera también puede afectar a la Federación Deportiva de Bolívar por ello deben crearse alianzas estratégicas con organismos de cooperación internacional a fin de captar fondos para mejorar la formación de deportistas; en cuanto al salario unificado pese a incrementarse en pequeña proporción no cubre completamente las necesidades de las familias ecuatorianas por ello deben emprenderse programas de capacitación y formación de deportistas tanto a nivel nacional como internacional fortaleciendo de esta manera el quehacer de la Federación Deportiva de Bolívar; la canasta básica y vital necesitan como estrategia subsidios para que los productos sean más baratos y en mayor cantidad; el índice de riesgo país también puede afectar a esta entidad por ello debe fortalecerse la estructura orgánico funcional con medidas precautelares; el recorte presupuestario de las federaciones también puede impedir el desarrollo de estas instituciones por ello deben proponerse políticas de protección; finalmente las políticas monetarias pueden afectar a las federaciones por ello deben implementarse reglamentos que promuevan el aprovechamiento de las capacidades de los deportistas ya que constituyen una fuente importante de reconocimiento a nivel mundial.

MATRIZ MACROENTORNO FACTOR: POLÍTICO

VARIABLE	NIVEL DE IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	AMENAZA/ OPORTUNIDAD	ESTRATÉGIA DE CAMBIO
Auditoría permanente	A	A	O	Promulgar la auditoría como un indicador para mejorar el rendimiento y lograr una optimización en la utilización de recursos económicos, materiales y del talento humano.
Cambio estructural institucional	A	A	O	Cambiar la tradicional organización basada en la administración vertical por la administración horizontal en beneficio de todos quienes forman parte de la entidad.
Creación de nuevas filosofías	A	A	O	Abrir la mente al cambio en pro de mejorar la calidad de la Federación.
Filosofía institucionales	A	A	O	Mantener contacto con todos los integrantes de la institución a fin de lograr objetivos comunes.

Influencia de ideologías políticas	A	A	A	Ser parte del cambio con capacidad crítica capaz de interpretar e identificarse con la verdadera política que vaya en beneficio de la ciudadanía.
Política Fiscal	MA	MA	O	Proponer alternativas para que el presupuesto de las entidades se incremente a fin de crear instalaciones propicias para la el personal que labora en la empresa y satisfacer las necesidades del consumidor.
Rendición de cuentas	MA	MA	O	Difundir la información financiera, administrativa y de gestión a fin de cumplir con lo que establece la legislación ecuatoriana como una política institucional de transparencia.
Sistema institucional	MA	MA	O	Crear medios de difusión interna y externa que permita una mejor comunicación para el buen estable ciento de relaciones con el entorno.

Matriz 6: MATRIZ MACROENTORNO FACTOR: POLÍTICO

Análisis: Los factores políticos establecen un aspecto relevante a tomar en cuenta dentro de las empresas desde la manera de pensar de quienes se encuentran en el entorno externo hasta las políticas tomadas por las autoridades pueden afectar o mejorar el accionar de estas entidades; es así que podemos encontrar a la Asamblea Nacional cuya elaboración de leyes pueden convertirse en una oportunidad o amenaza para las empresas por ello la estrategia a poner en práctica consiste en la proposición de alternativas para regular las actividades realizadas por estos establecimientos deportivos, otro factor importante es la auditoría permanente que debe realizarse e implementarse como una política institucional con el fin de dar a cada recurso el debido tratamiento; el cambio estructural institucional también constituye un factor significativo que puede convertirse en una oportunidad para cambiar los viejos paradigmas y enfocarse en trabajos más certeros; creación de nuevas filosofías que constituyen una oportunidad para mejorar las condiciones empresariales; las filosofía institucional constituye también una oportunidad para mejorar la situación institucional; así mismo la influencia de ideologías políticas puede convertirse en una amenaza la estrategia debe ser parte del cambio con capacidad crítica capaz de interpretar e identificarse con la veeduría política que vaya en beneficio de la ciudadanía; la presencia de instituciones internacionales constituye otra oportunidad ya que a través de estos organismos se puede conseguir la ayuda para el mejoramiento de la empresa; el no reconocimiento de los títulos otorgados por las instituciones también puede constituirse en una amenaza al no ser legalizadas por ello se debe incitar a que sigan el procedimiento adecuado a fin de actuar al margen y según lo que establece la ley; la Política Fiscal a través del gobierno puede convertirse en una oportunidad para mejorar las condiciones de las entidades; adicionalmente las Políticas Monetarias pueden convertirse en una oportunidad la estrategia a emprender consiste en la realización de gestiones para obtener mayores recursos para la entidad a través de la autogestión o alianzas; la rendición de cuentas debe convertirse en una filosofía institucional que permita la oportunidad de enmarcar a las unidades como entidades progresivas y eficientes; finalmente el sistema institucional debe convertirse en una oportunidad que permita mantener equilibrados los objetivos para lo cual se deberá crear medios de difusión interna y externa que permita una mejor comunicación para el buen establecimiento de relaciones con el entorno.

MATRIZ MACROENTORNO FACTOR: SOCIAL

VARIABLE	NIVEL DE IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	OPORTUNIDAD / AMENAZA	ESTRATEGIA DE CAMBIO
Tendencia de estilos de vida	B	B	O	Programas de recreación y ocio.
Actitud de los deportistas	M	M	A	Promover su desarrollo emocional con charlas.
Punto de vista de los medios	B	B	O	Para que tenga una excelente comunicación e informar del accionar de la entidad.
Consumo de drogas	M	M	A	Programas deportivos para evitar el uso de estupefacientes.
Crisis de valores	M	M	A	Alianzas con entidades públicas para difundir campañas de valores y mantener una vida saludable.
El entorno familiar	M	M	O	Programas deportivos que incluyan la formación de actividades de recreación familiar

El entorno social	M	M	O	Mantener campeonatos de diferentes disciplinas de manera periódica y con seguimiento a potenciales deportistas.
El acceso a los servicios básicos y de salud	M	M	A	Implementación de programas de salud médica gratuita para deportistas así como asesoría nutricional.
La alimentación de los deportistas	M	M	A	Implementar hábitos sanos de alimentación a través de programas y departamentos de asesoría nutricional a deportistas y ciudadanía.

Matriz 7: MATRIZ MACROENTORNO FACTOR: SOCIAL

Análisis: El factor social es uno de los más importante ya que tiene influencia directa sobre todo el quehacer institucional, de igual manera la Federación Deportiva de Bolívar puede verse afectada por varios aspectos entre ellos tenemos la tendencia de los estilos de vida de los deportistas para lo cual debe adoptarse como estrategia la implementación de programas de recreación y ocio a fin de mejorar la calidad de vida tanto de usuarios internos como externos; la actitud de los deportistas también puede desequilibrar a la institución por ello es importante mantenerlos motivados a través de charlas emocionales que los impulsen a ser mejores cada día; el punto de vista de los medios de comunicación puede tergiversar la información por ello debe mantenerse informado a los medios a través de boletines permanentes para conocer el accionar y la influencia de esta entidad en la sociedad; la marginación puede afectar negativamente a todo ente por ello deben emprenderse campañas de valoración como país multicultural e intercultural que somos; el consumo de drogas es un mal que aqueja a la población por ello deben desarrollarse programas deportivos que promuevan el bienestar y eviten el uso de estupefacientes; la crisis de valores es otro factor negativo la acción a considerar consiste en formar alianzas con entidades públicas para difundir campañas de valores y mantener una vida saludable; el entorno familiar muchas veces suele ser un problema social para lo cual se pueden crear programas deportivos que incluyan la formación de actividades de recreación familiar; el entorno social en sí mismo impone varias reglas que pueden afectar a los individuos una posible estrategia constituye el mantener campeonatos de diferentes disciplinas de manera periódica y con seguimiento a potenciales deportistas; el acceso a los servicios básicos y de salud puede convertirse en un aliado esencial para el progreso de deportistas por lo que se puede promulgar programas de alimentación sana y asesoría nutricional tanto para deportistas como para ciudadanía en general.

MATRIZ MACROENTORNO FACTOR: TECNOLÓGICO

VARIABLE	NIVEL DE IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	OPORTUNIDAD / AMENAZA	ESTRATEGIA DE CAMBIO
Actualización de tecnología	A	MA	O	Uso de internet para actualizar las licencias de software.
Salones virtuales para conferencias	A	A	O	Creación de páginas web para prestar el mejor servicio de atención al cliente y satisfacer sus necesidades.
Base de datos en libros y computarizados	MA	MA	O	Uso de computadores para la actualización de datos de los nuevos productos y de nuevos consumidores.
Espacio físico de alta calidad para las diferentes disciplinas	A	A	O	Construcción de proyectos para ampliación de instalaciones físicas.
Plataforma virtual	MA	A	O	Construcción de una página web más completa.
Videos de publicidad	MA	A	O	Establecer nuevas estrategias de innovación y de creatividad.
Tecnología en Computadores	A	MA	O	Adquirir equipos de cómputo con tecnología de punta que permitan el desarrollo de actividades institucionales de manera eficiente y eficaz.
Correo Electrónico	R	A	O	Uso de las diferentes páginas web para crear cuentas de correo electrónico y mejorar el sistema de información

				institucional.
Capacitaciones On-line	A	MA	O	Capacitaciones a través de talleres electrónicos por medio de videos.
Fax	MA	A	O	Adquisición de un teléfono con capacidad para envío y recepción de fax de todos los locales y todos los usuarios.
Tecnología en implementos deportivos	A	A	O	Adquisición de implementos deportivos de calidad con tecnología de punta, ejemplo: medidores digitales de entrenamiento.
Internet	MA	A	O	Utilizar el internet como un medio publicitario de las ofertas deportivas de la Federación.
Páginas web	A	A	O	Contratar los servicios profesionales de un especialista para crear una página web acorde con las necesidades de la institución.
Programa de datos electrónicos	MA	A	O	Adquirir los conocimientos adecuados para manejar programas de registro de datos actualizados de deportistas.
Publicaciones electrónicas	MA	A	O	Mantener publicaciones actualizadas acorde con las expectativas de la ciudadanía en general.
Redes sociales	A	A	O	Uso de las diferentes redes sociales para mantener en contacto a los deportistas y ciudadanía acerca de los servicios de la Federación Deportiva de Bolívar.

Matriz 8: MATRIZ MACROENTORNO FACTOR: TECNOLÓGICO

Análisis: Una vez realizada la matriz de los factores tecnológicos que influyen a la Federación Deportiva de Bolívar se puede evidenciar existen factores que pueden afectar o convertirse en aliados importantes para promocionar o dar a conocer el accionar de esta entidad en la sociedad; entre ellos tenemos la actualización de la tecnología para lo cual debe usarse como estrategia el uso de internet para actualizar las licencias de software; salones virtuales para conferencias lo que permitirá mantener relaciones con distintos lugares del planeta y poder intercambiar información valiosa para deportistas y comunidad en general; el levantamiento de bases de datos tanto en documentos físicos como electrónicos que permitan evidenciar el progreso de deportistas y trabajadores de la institución; el espacio físico constituye un muy buen elemento para fomentar la práctica deportiva para lo cual deben crearse proyectos de expansión de instalaciones así como la firma de convenios con organismos nacionales e internacionales para mejorar la formación de los deportistas en un área física específica y acorde con las necesidades deportivas; las plataformas virtuales también deben usarse con mayor énfasis por ello como estrategia de cambio se puede considerar el desarrollo de una página web más completa que incluya información periódica y relevante; el uso de videos publicitarios puede ayudar a mejorar la imagen institucional por ello han de crearse acorde con las expectativas de la ciudadanía y de los deportista en donde resuma el trabajo que se realiza desde los diferentes ámbitos de la entidad; la actualización de los computadores también contribuirán a mejorar los procesos por ello han de adquirirse aquellos que mejor se adapten a los requerimientos institucionales; el uso del correo electrónico además permitirá mantenerse comunicado por ello se debe poner mayor énfasis en el programa QUIPUX que permite una mayor interrelación entre las entidades públicas; el uso del fax facilita también la comunicación por ello han de considerarse el uso de este canal de comunicación dentro de todos los departamentos; además el uso de las redes sociales también puede convertirse en un aliado importante ya que permite llegar de manera simultánea a gran número de personas por ello han de crearse cuentas en estos servicios.

MATRIZ DEL MACROENTORNO AMBIENTAL

VARIABLES	NIVEL DE IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	OPORTUNIDADES /AMENAZAS	ESTRATEGIA DE CAMBIO
Conservación ambiental	M	M	A	Implementación de programas que incluyan el uso de las 4R proteccionistas.
Actividades ecológicas	M	M	A	Mediante campañas con los deportistas para recuperar zonas verdes.
Alimentación sin contaminación	B	B	O	Uso de asesoría nutricional para usar productos menos tóxicos para el ambiente.
Humedad ambiental	M	M	A	Estudios de impacto ambiental previa construcción de infraestructura.
Radiación solar	M	M	A	Uso de productos de calidad para asegurar una vida útil más prolongada.
Temperatura	B	B	O	Evitar problemas de salud por cambios de temperatura que puedan afectar a deportistas.
Hidratación	M	M	A	Asesoría sobre importancia de la hidratación para evitar problemas de salud.
Factores ecogeográficos	M	M	A	Construcción de infraestructura en lugares con poca riqueza natural y cultural.
Espacios físicos	M	M	O	Uso adecuado en lugares con poco impacto ambiental.

Matriz 9: MATRIZ MACROENTORNO FACTOR: AMBIENTAL

Análisis: El cuidado del medio ambiente se ha convertido en los últimos tiempos en una política internacional como medio para asegurar la supervivencia de la raza humana y de todo ser vivo; entre los factores tenemos la conservación ambiental factor clave en toda entidad por lo que deberán implementarse programas que incluyan el uso de las 4R proteccionistas del medio ambiente; las actividades ecológicas deben emprenderse en cada entidad sea pública o privada por ello han de emprenderse campañas con los deportistas para recuperar zonas verdes; alimentación libre de contaminación a través de asesoría nutricional para usar productos menos tóxicos para el ambiente; otro factor externo está constituido por la humedad ambiental por lo que la estrategia consiste en realizar estudios de impacto ambiental previa construcción de infraestructura; la radiación solar también puede influir positiva o negativamente por lo que ha de realizarse estudios necesarios para utilizar los materiales más apropiados y acorde con las políticas institucionales; otro factor importante a considerarse es la temperatura por lo que la estrategia radica en contar con programas de logística para evitar problemas de salud que puedan afectar a deportistas; otro factor es la hidratación por lo que se debe preocupar contar con asesoría sobre hidratación para evitar problemas de salud de los deportistas; los factores eco geográficos también inciden en el quehacer institucional por lo que es necesario la construcción de infraestructura en lugares con poca riqueza natural y cultural; los canales de comunicación pueden afectar a toda entidad u organismo por ello se debe dar a conocer los programas de la Federación Deportiva de Bolívar en relación al cuidado del medio ambiente; en la actualidad las normas gubernamentales también pueden aquejar lo que se realice en toda organización por lo cual se debe acatar disposiciones emitidas por la cartera de Estado correspondiente con competencias sobre este ámbito; y, finalmente el espacio físico debe estar en proporción con las disciplinas que se practiquen.

Oportunidades:

1. Capacitación continua para los funcionarios.
2. Mejoramiento continuo de la atención y satisfacción de los deportistas.
3. Lealtad de los deportistas.
4. Uso de los medios de comunicación para mejorar la imagen institucional
5. Mayor competitividad en el entorno deportivo.
6. Potencialización de ventajas competitivas.
7. Competir en campeonatos importantes en representación de la provincia.
8. Mayor impacto social en la colectividad.
9. Base de datos en libros y computarizados.
10. Plataforma virtual.
11. Publicaciones electrónicas.
12. Redes sociales.
13. Energía.
14. Temperatura.
15. Auditoría permanente.
16. Cambio estructural institucional.
17. Rendición de cuentas.
18. Tendencia de estilos de vida.
19. El entorno social.
20. Obtener recursos por parte del gobierno.
21. Salario Unificado.
22. Canasta Básica.
23. Canasta Vital.
24. Políticas Monetarias.
25. Influencia de ideologías políticas.

Amenazas:

1. Punto de vista de los medios de comunicación.
2. Instituciones sustitutas.
3. Inflación.
4. Estándares internacionales.
5. Limitados recursos económicos.
6. Retardos en los procesos de contratación (INCOP).
7. Mala planificación del POA.
8. Índice de riesgo país.
9. Recorte Presupuestario de las Federaciones.
10. Consumo de drogas.
11. Crisis de valores.
12. El acceso a los servicios básicos y de salud.
13. Contaminación Ambiental.
14. Factores eco geográficos.
15. Normas gubernamentales.
16. Poco compromiso por parte de los deportistas.
17. Firma de convenios institucionales se pueden ver afectados.
18. Salarios limitados que percibe el sector público.
19. Usuarios insatisfechos.
20. Deterioro de la imagen y prestigio institucional.
21. Cambios de políticas decretadas por la Asamblea Nacional.

**MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LOS FACTORES
INTERNOS**

Nº	FORTALEZAS	PESO	IMPACTO	TOTAL
1	El sitio de entrenamiento es amplio y adecuado para el número de deportistas.	0,052	5	0,26
2	Implementos deportivos en buen estado.	0,062	4	0,248
3	Los deportistas se sienten a gusto con la disciplina deportiva elegida.	0,02	3	0,06
4	Los deportistas consideran que han progresado en la disciplina deportiva.	0,025	3	0,075
5	El trato hacia los deportistas por parte de los técnicos es el adecuado.	0,053	4	0,212
6	El horario en que se imparten los diferentes disciplinas deportivas es accesible.	0,026	2	0,052
7	Existe un departamento médico dentro de la institución.	0,051	4	0,204
8	Los técnicos practican y enseñan a sus deportistas valores como respeto, disciplina y puntualidad.	0,054	3	0,162
9	Los técnicos cumplen a cabalidad con los horarios establecidos.	0,047	3	0,141
10	Los técnicos saludan con alegría y amabilidad.	0,03	2	0,06
11	Los deportistas se sienten a gusto entrenando en la Federación Deportiva de Bolívar.	0,036	3	0,108
12	Existe una buena orientación para identificar el deporte favorito.	0,025	2	0,05
13	Los técnicos cumplen completamente con su planificación de trabajo.	0,052	3	0,156

14	La institución se preocupa por brindar actualización y capacitación al personal.	0,063	5	0,315
15	El número de deportistas a cargo de cada técnico es el adecuado.	0,037	3	0,111
16	Existe una excelente iluminación en las instalaciones para la práctica deportiva.	0,035	3	0,105
17	Existen dispensadores suficientes de agua dentro del sitio de entrenamiento.	0,037	3	0,111
18	El aseo de las instalaciones es adecuado para realizar los entrenamientos.	0,025	3	0,075
19	Los deportistas reciben continuamente charlas de apoyo emocional y motivación.	0,035	4	0,14
20	El personal del sector administrativo posee título profesional.	0,02	2	0,04
21	Las funciones que desempeña el personal dentro de la institución están acorde a su título profesional.	0,029	3	0,087
22	Estabilidad Laboral.	0,031	2	0,062
23	El personal del sector administrativo cuenta con los equipos y suministros necesarios para desempeñar su función.	0,065	4	0,26
24	Al personal del sector administrativo le agrada trabajar en la institución.	0,044	3	0,132
25	Excelente ambiente laboral.	0,046	4	0,184
	SUMA	1		

**Matriz 11: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LOS FACTORES
INTERNOS: FORTALEZAS**

N°	DEBILIDADES	PESO	IMPACTO	TOTAL
1	No se cuenta con los equipos e implementos deportivos necesarios para la realización del trabajo diario.	0,087	5	0,435
2	Los deportistas no reciben asesoría nutricional sobre el consumo de alimentos sanos para mejorar su estado físico y mental.	0,083	4	0,332
3	Los deportistas no reciben continuamente chequeos médicos preventivos.	0,06	4	0,24
4	No existe una adecuada ventilación dentro del sitio de entrenamiento.	0,065	4	0,26
5	Desconocimiento por parte de los deportistas de los servicios médicos que ofrece la FDB.	0,05	2	0,1
6	Las baterías sanitarias no están debidamente equipadas y en funcionamiento.	0,048	3	0,144
7	No existe suficiente publicidad de la Federación Deportiva de Bolívar para dar a conocer las ofertas deportivas.	0,056	3	0,168
8	La gestión administrativa de esta institución es deficiente.	0,048	3	0,144
9	La atención al cliente es inadecuada.	0,058	3	0,174
10	La imagen institucional de la FDB no es la adecuada	0,051	2	0,102
11	La institución no brinda las medidas necesarias de seguridad para la formación técnica de los deportistas.	0,055	3	0,165
12	Desconocimiento del verdadero objetivo organizacional.	0,082	4	0,328
13	El sistema de información y comunicación que se desarrolla dentro de la institución no es el indicado.	0,085	5	0,425
14	La compensación económica no retribuye el trabajo realizado por el personal.	0,086	4	0,344
15	No existen políticas claras para la gestión administrativa.	0,086	4	0,344
	SUMA	1		

Matriz 12: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LOS FACTORES

INTERNOS: DEBILIDADES

**MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LOS FACTORES
EXTERNOS**

N°	OPORTUNIDADES	PESO	IMPACTO	TOTAL
1	Capacitación continua para los funcionarios.	0,065	5	0,325
2	Mejoramiento continuo de la atención y satisfacción de los deportistas.	0,055	4	0,22
3	Lealtad de los deportistas.	0,028	3,5	0,098
4	Uso de los medios de comunicación para mejorar la imagen institucional.	0,067	4	0,268
5	Mayor competitividad en el entorno deportivo.	0,047	4	0,188
6	Potencialización de ventajas competitivas.	0,032	3	0,096
7	Mejoramiento de la infraestructura a través de apoyo gubernamental.	0,065	4	0,26
8	Mayor impacto social en la colectividad.	0,07	3	0,21
9	Base de datos en libros y computarizados.	0,07	2	0,14
10	Plataforma virtual.	0,025	2	0,05
11	Publicaciones electrónicas.	0,024	3	0,072
12	Redes sociales.	0,016	3	0,048
13	Energía.	0,023	3	0,069
14	Temperatura.	0,02	3	0,06
15	Auditoría permanente.	0,034	5	0,17
16	Cambio estructural institucional.	0,055	4	0,22
17	Rendición de cuentas.	0,032	3	0,096
18	Tendencia de estilos de vida.	0,028	3	0,084
19	El entorno social.	0,065	3,5	0,2275
20	Obtener recursos por parte del gobierno.	0,054	4	0,216
21	Salario Unificado.	0,03	2	0,06
22	Canasta Básica.	0,04	2	0,08

23	Canasta Vital.	0,02	3	0,06
24	Políticas Monetarias.	0,02	2	0,04
25	Influencia de ideologías políticas.	0,015	2	0,03
	TOTAL	1		

**Matriz 13: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LOS FACTORES
EXTERNOS: OPORTUNIDADES**

N°	AMENAZAS	PESO	IMPACTO	TOTAL
1	Punto de vista de los medios de comunicación.	0,072	5	0,36
2	Instituciones sustitutas.	0,05	3,5	0,175
3	Inflación.	0,03	2	0,06
4	Estándares internacionales.	0,04	3	0,12
5	Limitados recursos económicos.	0,065	4	0,26
6	Retardos en los procesos de contratación (INCOP).	0,06	3	0,18
7	Mala planificación del POA.	0,05	2,6	0,13
8	Índice de riesgo país.	0,05	2	0,1
9	Recorte Presupuestario de las Federaciones.	0,045	5	0,225
10	Consumo de drogas.	0,032	3	0,096
11	Crisis de valores.	0,043	4	0,172
12	El acceso a los servicios básicos y de salud.	0,025	3	0,075
13	Contaminación Ambiental.	0,03	2	0,06
14	Factores eco geográficos.	0,023	3	0,069
15	Normas gubernamentales.	0,04	3	0,12
16	Poco compromiso por parte de los deportistas.	0,045	4	0,18
17	Firma de convenios institucionales se pueden ver afectados.	0,05	3	0,15
18	Salarios limitados que percibe el sector público.	0,07	5	0,35
19	Usuarios insatisfechos	0,06	5	0,3
20	Deterioro de la imagen y prestigio institucional.	0,07	4	0,28
21	Cambios de políticas decretadas por la Asamblea Nacional.	0,05	2,8	0,14
	TOTAL	1		

**Matriz 14: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LOS FACTORES
EXTERNOS: AMENAZAS**

3.5.3.4 ANÁLISIS FODA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE BOLÍVAR

Fortalezas

1. El sitio de entrenamiento es amplio y adecuado para el número de deportistas.
2. Implementos deportivos en buen estado.
3. El trato hacia los deportistas por parte de los técnicos es el adecuado.
4. Existe un departamento médico dentro de la institución.
5. Los técnicos practican y enseñan a sus deportistas valores como respeto, disciplina y puntualidad.
6. Los técnicos cumplen a cabalidad con los horarios establecidos.
7. Los técnicos cumplen completamente con su planificación de trabajo.
8. La institución se preocupa por brindar actualización y capacitación al personal.
9. El personal del sector administrativo cuenta con los equipos y suministros necesarios para desempeñar su función.
10. Excelente ambiente laboral.

Debilidades

1. No se cuenta con los equipos e implementos deportivos necesarios para la realización del trabajo diario.
2. Los deportistas no reciben asesoría nutricional sobre el consumo de alimentos sanos para mejorar su estado físico y mental.
3. Los deportistas no reciben continuamente chequeos médicos preventivos.
4. No existe una adecuada ventilación dentro del sitio de entrenamiento.
5. No existe suficiente publicidad de la Federación Deportiva de Bolívar para dar a conocer las ofertas deportivas
6. La atención al cliente es inadecuada.
7. Desconocimiento del verdadero objetivo organizacional.
8. El sistema de información y comunicación que se desarrolla dentro de la institución no es el indicado.
9. La compensación económica no retribuye el trabajo realizado por el personal.
10. No existen políticas claras para la gestión administrativa.

Oportunidades

1. Capacitación continua para los funcionarios.
2. Mejoramiento continuo de la atención y satisfacción de los deportistas.
3. Mayor competitividad en el entorno deportivo.
4. Mejoramiento de la infraestructura a través de apoyo gubernamental.
5. Mayor impacto social en la colectividad.
6. . Uso de los medios de comunicación para mejorar la imagen institucional
7. Auditoría permanente.
8. Cambio estructural institucional.
9. El entorno social.
10. Obtener recursos por parte del gobierno.

Amenazas

1. Punto de vista de los medios de comunicación.
2. Instituciones sustitutas.
3. Instituciones sustitutas.
4. Limitados recursos económicos.
5. Retardos en los procesos de construcción.
6. Salarios limitados que percibe el sector público.
7. Crisis de valores.
8. Poco compromiso por parte de los deportistas.
9. Firma de convenios institucionales se pueden ver afectados.
10. Deterioro de laa imagen y prestigio institucional.

**Matriz 15: MATRIZ FODA
FEDERACIÓN DEPORTIVA DE BOLÍVAR**

3.5.4 ETAPA 4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

3.5.4.1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS FODA DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE BOLÍVAR

- Realizar un programa de capacitaciones dirigida a los técnicos acerca de la importancia de enseñar valores aprovechándolos para obtener una ventaja competitiva en el entorno deportivo.
- Dictar talleres de la importancia de la atención a los deportistas.
- Adquirir equipos de mantenimiento de implementos deportivos a través del Ministerio de Deporte.
- Difundir a través de los medios de comunicación la importante labor que realizan los técnicos de enseñar valores como el respeto y la puntualidad.
- Monitorear el entorno competitivo y el entorno interno de la institución en cuanto a al trato que reciben los deportistas.
- Realizar talleres continuos para los deportistas resaltando la importancia del cuidado de los implementos deportivos demostrando su cultura y valores.
- Elaborar una campaña de marketing con el fin de obtener mayor competitividad en el entorno.
- Desarrollar un seguimiento y control a través de registros de implementos deportivos faltantes en cada disciplina y obtener una cotización para solicitar el apoyo del estado a través del INCOP.
- Elaborar un Plan de marketing con el fin de mejorar la imagen institucional y dar a conocer a la ciudadanía las ofertas deportivas de la institución.

3.5.4.2 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

Objetivo Estratégico 1

Ofrecer calidad del servicio deportivo cubriendo un 100% las expectativas de los deportistas.

Objetivos Operacionales:

- Elaborar, aprobar e implementar el Plan Estratégico Institucional.
- Fortalecer las competencias profesionales y personales de los técnicos .
- Implementar procesos administrativos que agiliten y faciliten trámites.
- Ampliar y remodelar la infraestructura deportiva existente.
- Implementar un sistema de información y comunicación interna y externa (Publicidad).

Objetivo Estratégico 2

Entregar una atención de calidad a todos los usuarios a fin de lograr la satisfacción del 100%.

Objetivos Operacionales:

- Aprobar e implementar un Plan de Calidad Total.
- Ejecutar un programa de gerencia de servicios (Departamento Técnico)
- Ejecutar un programa de gerencia de servicios. (Departamento Administrativo).
- Garantizar la calidad y el cumplimiento del cronograma de adquisiciones.
- Ejecutar un programa de gerencia de servicios. (Departamento de Relaciones Públicas).

Objetivo Estratégico 3

Potencializar y fortalecer las competencias de los deportistas en base al cumplimiento y evaluación de planes elaborados oportunamente.

Objetivos Operacionales:

- Implementar un sistema de evaluación a programas de entrenamiento y cumplimiento de objetivos.

- Ejecutar y motivar el Plan de trabajo técnico que incluya planes de entrenamiento por disciplina.
- Cumplir disposiciones de ministerio respecto a planificaciones y evaluaciones de PEI y PAPP's.
- Elaborar y ejecutar planes de adquisición de implementos deportivos sustentados en necesidades reales.
- Ejecutar programas de información y rendición de cuentas.

Objetivo Estratégico 4

Incrementar los espacios deportivos en un 50% y los implementos en un 100% en un plazo máximo de 3 años.

Objetivos Operacionales:

- Preservar y gestionar aprobación de proyectos, ampliación de infraestructura deportiva.
- Presentar oportunamente requerimiento de materiales y medicina para los deportistas.
- Aplicar reingeniería de procesos para agilizar trámites administrativos.
- Garantizar el cumplimiento de planes y términos de procesos de adquisición, mantenimiento de escenarios e implementos deportivos.
- Ejecutar planes de publicidad y relaciones públicas.

Objetivo Estratégico 5

Brindar una adecuada y oportuna atención médica y psicológica que cubra el 100% de las necesidades físicas y psicológicas tanto de los deportistas como de los técnicos y trabajadores de la F.D.B.

Objetivos Operacionales:

- Implementar un plan de atención médica y psicológica integral para todos los deportistas.
- Planificar el control permanente y ordenado de todos los deportistas (por disciplina).
- Mantener actualizadas las fichas médicas y rendimiento por deportista.
- Ejecutar el PAC y cancelación de medicinas y vitaminas.

- Gestionar la firma de convenios interinstitucionales para atención médica integral y oportuna.

3.5.5 ETAPA 5.- ASIGNACIÓN Y MONITOREO DE RECURSOS

El paso final para ejecutar exitosamente una estrategia, estriba en la asignación de los recursos requeridos, ya que nos permite fijar objetivos operacionales basados en estrategias a implantarse, proyectándonos a los resultados esperados a través del tiempo de ejecución, el costo y los responsables de llevarlos a cabo.

3.6 PLAN OPERATIVO DE LA PROPUESTA

3.6.1. MATRIZ OPERALIZACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo Estratégico 1

Ofrecer calidad del servicio deportivo cubriendo un 100% las expectativas de los deportistas.

Objetivo Estratégico 2

Entregar una atención de calidad a todos los usuarios a fin de lograr la satisfacción del 100%.

Objetivo Estratégico 3

Potencializar y fortalecer las competencias de los deportistas en base al cumplimiento y evaluación de planes elaborados oportunamente.

Objetivo Estratégico 4

Incrementar los espacios deportivos en un 50% y los implementos en un 100% en un plazo máximo de 3 años.

Objetivo Estratégico 5

Brindar una adecuada y oportuna atención médica y psicológica que cubra el 100% de las necesidades físicas y psicológicas tanto de los deportistas como de los técnicos y trabajadores de la F.D.B.

Matriz 16: MATRIZ OPERALIZACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

3.6.2 MATRICES DE OPERALIZACIÓN DE OBJETIVOS OPERACIONALES

Objetivo Estratégico 1.- Ofrecer calidad del servicio deportivo cubriendo un 100% las expectativas de los deportistas						
Objetivo Operacional	Estrategias	Resultados Esperados	Ejecución		Costo	Responsable
			Inicio	Término		
1. Elaborar, aprobar e implementar el Plan Estratégico Institucional.	1.1. Evaluar detenidamente el plan estratégico con el fin de aceptar su implantación. 1.2. Presupuestar la aplicación del plan dentro de los plazos establecidos.	Obtener una adecuada administración, planificación, organización y evaluación institucional.	jun-13	dic-16	\$ 500	Directorio de la Federación Deportiva de Bolívar.
2. Fortalecer las competencias profesionales y personales de los técnicos.	2.1. Ejecutar programas de capacitación. 2.2. Dictar talleres de la importancia de la atención a los deportistas y charlas motivacionales. 2.3 Realización de un programa de incentivos.	Contar con técnicos preparados tanto profesional como personalmente mejorando la calidad de la enseñanza de la práctica deportiva.	dic-13	dic-16	\$ 3.000	Departamento técnico.
3. Implementar procesos administrativos que agiliten y faciliten trámites.	3.1. Mejoramiento de la eficiencia del proceso de tramitación.	Trámites rápidos y oportunos que permitan obtener los resultados esperados con eficacia y eficiencia.	feb-14	feb-15	\$ 1.000	Directorio de la Federación Deportiva de Bolívar.

4. Ampliar y remodelar la infraestructura deportiva existente.	4.1. Realización de un programa de mejoramiento continuo de la infraestructura. 4.2 Remodelar los espacios deportivos con el fin de que cada disciplina cuente con su área propia para desarrollar sus prácticas.	Infraestructura correctamente adaptada para que cada una de las disciplinas desempeñen su práctica adecuadamente.	ene-14	dic-16	\$100.000	Directorio de la Federación Deportiva de Bolívar.
5. Implementar un sistema de información y comunicación interna y externa (Publicidad).	5.1. Crear una cultura comunicativa dentro de la organización diseñando los canales y soportes de comunicación. 5.2 Mejorar el sistema de información interna para la toma de decisiones y solución de problemas. 5.3. Crear una cultura comunicativa dentro de la organización como instrumento de gestión empresarial.	Lograr la resolución de problemas contando con la colaboración de todo el personal que labora en la Federación a través de una comunicación oportuna y ágil. Mejorar la imagen de la institución y dar a conocer a la sociedad las diferentes disciplinas que ofrece la Federación.	dic-13	dic-16	\$ 2.000	Directorio de la Federación Deportiva de Bolívar.
TOTAL					\$106.500	

Matiz 17: MATRIZ DE OPERALIZACIÓN DE OBJETIVOS OPERACIONALES: Objetivo Estratégico 1

Objetivo Estratégico 2- Entregar una atención de calidad a todos los usuarios a fin de lograr la satisfacción del 100%

Objetivo Operacional	Estrategias	Resultados Esperados	Ejecución		Costo	Responsable
			Inicio	Término		
1. Aprobar e implementar un Plan de Calidad Total.	1.1. Implementar los objetivos corporativos y medir la calidad del servicio prestado. 1.2. Impulsar un ciclo de mejora continua en busca de la excelencia. 1.3. Utilizar adecuadamente los recursos.	Aumento en la satisfacción de los deportistas. Trabajo interno de la Federación más eficaz. Mayores beneficios. Mayor calidad en la práctica deportiva.	ago-15	ago-16	\$ 2.000	Directorio de la Federación Deportiva de Bolívar
2. Ejecutar un programa de gerencia de servicios (Departamento Técnico).	2.1 Crear una cultura de servicio al cliente. 2.2 Conocer al deportistas, sus características y necesidades. 2.3. Fijación y medición frecuente de estándares sobre la calidad y el desempeño de los deportistas.	Enfocar la atención en los deportistas y brindarles un entrenamiento de calidad y acorde a sus necesidades.	abr-14	abr-15	\$ 5.000	Departamento técnico

3. Ejecutar un programa de gerencia de servicios. (Departamento Administrativo)	2.2. Documentar las necesidades de los deportistas a través de la implementación de ánforas de sugerencias. 2.3. Crear un área responsable del servicio directo al deportista, con el fin de atenderlo adecuadamente, en forma ordenada y eficiente.	Atender adecuadamente a las necesidades de los deportistas y usuarios brindando soluciones rápidas y oportunas.	ene-14	jun-15	\$ 2.000	Departamento Administrativo
4. Garantizar la calidad y el cumplimiento del cronograma de adquisiciones.	4.1. Implementar un sistema de control y evaluación de la calidad de las adquisiciones de la institución	Adquisiciones cumplidas en fechas establecidas en el cronograma previamente establecido	dic- 13 dic-14 dic-15	dic-14 dic-15 dic-16	\$ 400	Departamento de Compras Públicas
5. Ejecutar un programa de gerencia de servicios. (Departamento de Relaciones Públicas)	5.1. Identificar la percepción del usuario 5.2. Lograr la fidelización del usuario haciéndolos sentir importante para garantizar su permanencia lealtad	Enfocar sus esfuerzos en el cumplimiento de expectativas de los usuarios	dic- 13 dic-14 dic-15	dic-14 dic-15 dic-16	\$ 1500	Departamento de Relaciones Públicas
TOTAL					\$10.900	

Matiz 18: MATRIZ DE OPERALIZACIÓN DE OBJETIVOS OPERACIONALES: Objetivo Estratégico 2

Objetivo Estratégico 3- Potencializar y fortalecer las competencias de los deportistas en base al cumplimiento y evaluación de planes elaborados oportunamente.						
Objetivo Operacional	Estrategias	Resultados Esperados	Ejecución		Costo	Responsable
			Inicio	Término		
1. Implementar un sistema de evaluación a programas de entrenamiento y cumplimiento de objetivos	1.1. Evaluar continua y oportunamente el desempeño y cumplimiento de la planificación de trabajo de los técnicos	Programas de entrenamiento que cumplan los objetivos propuestos obteniendo excelencia en la práctica deportiva	dic-13	dic-16	\$1.000	Departamento Técnico
2. Ejecutar y motivar el Plan de trabajo técnico que incluya planes de entrenamiento por disciplina	2.1. Realización de planes de entrenamiento por disciplinas.	Cumplimiento total de la planificación de trabajo de los entrenadores consiguiendo metas organizacionales a través de la mejora continua las aptitudes físicas por medio de un entrenamiento por disciplina	mar-15	mar-16	\$ 800	Departamento Técnico

3. Cumplir disposiciones de ministerio respecto a planificaciones y evaluaciones de PEI y PAPP's	3.1. Realización de forma oportuna y correcta la planificación del PEI y PAPP's 3.2. Monitorear y evaluar al área responsable del trabajo de planificación del PEI y PAPP's	PEI y PAPP's correctamente planificados, que sigan los lineamientos impuestos por el Ministerio del Deporte y proporcionen una gestión eficiente.	dic- 13 dic-14 dic-15	dic-14 dic-15 dic-16	\$ 900	Departamento Financiero
4. Elaborar y ejecutar planes de adquisición de implementos deportivos sustentados en necesidades reales.	4.1. Realización de un estudio previo a la adquisición de implementos deportivos de las necesidades que cada una de las disciplinas perciben. 4.2. Obtener en forma oportuna implementos deportivos de calidad	Cubrir totalmente las necesidades de implementos deportivos tanto de los técnicos como de los deportistas de cada disciplina.	ene-14 ene-15 ene-16	mar-14 mar-15 mar16	\$3.000	Departamento de Compras Públicas
5. Ejecutar programas de información y rendición de cuentas.	5.1. Realizar la rendición de cuentas de la labor que desempeña la F.D.B a través de espacios radiales o televisivos una vez al mes.	Dar a conocer a la ciudadanía la importante labor que desempeña la Federación al apoyar al deporte Bolivarense	dic- 13 dic-14 dic-15	dic-14 dic-15 dic-16	\$1.800	Departamento de Relaciones Públicas
TOTAL					7.500	

Matiz 19: MATRIZ DE OPERALIZACIÓN DE OBJETIVOS OPERACIONALES: Objetivo Estratégico 3

Objetivo Estratégico 4- Incrementar los espacios deportivos en un 50% y los implementos en un 100% en un plazo máximo de 3 años.						
Objetivo Operacional	Estrategias	Resultados Esperados	Ejecución		Costo	Responsable
			Inicio	Término		
1. Preservar y gestionar aprobación de proyectos, ampliación de infraestructura deportiva	1.1. Obtener recursos para la creación de un coliseo que permita desarrollar de una manera más eficiente la práctica deportiva y diferentes competencias 1.2. Mejorar y ampliar la residencia deportiva	Mejoramiento continuo de la infraestructura de la Federación	1er P. jun-14 2do P. Jun-15	jun-15 jun-16	\$ 90.000	Directorio de la Federación Deportiva de Bolívar
2. Presentar oportunamente requerimiento de materiales y medicina para los deportistas.	2.1. Inventariar requerimiento de materiales y medicina que están próximos a terminarse. 2.2. Realizar una cotización previa y con anticipación de la medicina	Contar con la medicina y materiales necesarios buscando el bienestar de los deportistas	oct- 14 oct-15 oct-16	dic-14 dic-15 dic-16	\$ 800	Departamento Médico
3. Aplicar reingeniería de procesos para agilizar trámites administrativos	3.1. Cambiar radicalmente los procesos administrativos con el fin de agilizar trámites orientados a la satisfacción del cliente. 3.2 Aplicar la técnica del benchmarking con el fin de mejorar los procesos	Trámites ágiles, sin demora que perjudiquen a los deportistas.	ago-14	ago-15	\$ 8.000	Directorio de la Federación Deportiva de Bolívar

4. Garantizar el cumplimiento de planes y términos de procesos de adquisición, mantenimiento de escenarios e implementos deportivos	4.1. Realizar talleres continuos para los deportistas resaltando la importancia del cuidado de los implementos deportivos basados en la demostración de valores. 4.2. Monitoreo permanente de la adquisición de los implementos deportivos	Escenarios e implementos deportivos en buen estado y con el mantenimiento necesario para conservarlos.	jul-14 jul-15 jul-16	oct-14 oct-15 oct-16	\$ 2.000	Directorio de la Federación Deportiva de Bolívar
5. Ejecutar planes de publicidad y relaciones públicas	5.1. Elaboración de un plan de marketing 5.2. Mejorar la imagen institucional	Crear y consolidar confianza en el entorno a través de una difusión favorable de la institución y sus servicios	dic- 13 dic-14 dic-15	dic-14 dic-15 dic-16	\$ 3.000	Departamento de Relaciones Públicas
TOTAL					\$ 103.800	

Matiz 20: MATRIZ DE OPERALIZACIÓN DE OBJETIVOS OPERACIONALES: Objetivo Estratégico 4

Objetivo Estratégico 5- Brindar una adecuada y oportuna atención médica y psicológica que cubra el 100% de las necesidades físicas y psicológicas tanto de los deportistas como de los técnicos y trabajadores del la F.D.B

Objetivos Operacionales	Estrategias	Resultados Esperados	Ejecución		Costo	Responsable
			Inicio	Término		
1. Implementar un plan de atención médica y psicológica integral para todos los deportistas	1.1. Realizar chequeos médicos y psicológicos permanentes a los deportistas	Brindar a los deportistas atención médica y psicológica oportuna y eficiente.	dic-13	dic-16	\$3.000	Directorio de la Federación Deportiva de Bolívar
2. Planificar el control permanente y ordenado de todos los deportistas (por disciplina)	2.1. Creación de fichas médicas que permitan registrar el historial.	Llevar un monitoreo adecuado de los deportistas por disciplina	dic-13	dic-14	\$ 700	Departamento Médico
	2.2. Brindar asesoría nutricional para mejorar el desempeño deportivo		dic-14	dic-15		
			dic-15	dic-16		
3. Mantener actualizadas las fichas médicas y rendimiento por deportista	3.1. Actualizar permanentemente la base de datos médica 3.2 Realizar un seguimiento de la salud física y mental de los deportistas.	Verificar el estado de salud de los deportistas y medir su rendimiento en la práctica.	dic-13	dic-16	\$ 400	Departamento Médico
4. Ejecutar el PAC y cancelación de medicinas y	4.1. Mantenerse al día en el pago por la adquisición de	Pagos al día de adquisiciones de medicina y vitaminas.	dic-13 dic-14	dic-14 dic-15	\$1.300	Departamento de Compras

vitaminas	medicamentos		dic-15	dic-16		Públicas
5. Gestionar la firma de convenios interinstitucionales para atención médica integral y oportuna.	5.1. Brindar atención médica de calidad para los deportistas	Atención médica de calidad contando con los mejores beneficios.	ene-14 jun-14 ene-15 jun-15 ene-16 jun-16	jun-14 dic-14 jun-15 dic-15 jun-16 dic-16	\$8.000	Departamento de Relaciones Públicas
TOTAL					\$13.400	

Matiz 21: MATRIZ DE OPERALIZACIÓN DE OBJETIVOS OPERACIONALES: Objetivo Estratégico 5

3.7 RESULTADOS ESPERADOS

- Sensibilizar al personal técnico y administrativo sobre la importancia de un plan estratégico institucional para el desarrollo y crecimiento de la Federación.
- Conocimiento claro y preciso de los involucrados con la Federación acerca de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Concienciar y comprometer a aplicar el plan estratégico y su respectiva evaluación.
- Mejorar la calidad de la gestión administrativa.

3.7 BIBLIOGRAFÍA

- Achig, L. (1997) “Guía de Planeamiento Universitario”, Universidad de Cuenca, Guaranda.
- Dess, G., Lumpkin, T., Eisner, B. (Ed. 5). (2001). “Administración Estratégica”, País: México, Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Garrido, S. (Ed. 2). (2006). “Dirección Estratégica”, País: España, Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- George L. Morrissey. (Ed. 1). “Pensamiento Estratégico”, Editorial Prentice Hall.
- Kauffman, G. (2005). “Modelo general de planeación mercadológica”. IIESCA. Universidad Veracruzana.
- Leonard, G., Timothy, N. (Ed. 1). (1996) “Planeación Estratégica Aplicada”, Editorial Mc Graw-Hill.
- Medina, J. (2009). “Pensar, planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente”, Editorial CODEU.
- Paredes, Y., y otros. (1997). “Diseño de un Sistema de Planeación Estratégica”.
- Walker Stanton-Etzel. (Ed. 10). “Fundamentos de Marketing”, Editorial Mc Graw-Hill.
- Banco Interamericano de desarrollo (BID) y Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) (1999-2002). Planeación Estratégica. Prototipo 2. Recuperado el 11 de Junio del 2013 del sitio web: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>
- Carrero Yubeira. (2006). “Planificación Estratégica”. Recuperado el 22 de Diciembre del 2012 del sitio web: <http://www.monografias.com/trabajos37/planeacion/planeacion.shtml>
- Colón Renato Dimitri y Salvador Ángel Rodríguez. (2005). “Planeación estratégica”. Recuperado el 20 de agosto de 2013 del sitio Web Monografías.com. <http://www.monografias.com/trabajos14/planeacionestr/planeacionestr.shtml>

- Cultura empresarial. “Plan Estratégico”. Recuperado el 09 de Octubre del 2012 del sitio web: <http://culturaempresarialparatodos.blogspot.com>
- Ever Martínez y otros. (2000). “Propuesta Plan Estratégico UNIVO”. Recuperado el 15 de Febrero del 2013 del sitio web: http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/007436/007436_Cap2.pdf
- Guía de la Calidad. (2009). “Plan Estratégico”. Recuperado el 02 de Febrero del 2013, del sitio web: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>
- Komiya Arturo. (2010). “Concepto de calidad”. Recuperado el 18 de Noviembre del 2012, del sitio web: <http://www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad/>
- Matos Luis. (2000). “Gestión administrativa de una empresa comercial”. Recuperado el 15 de Febrero del 2013, del sitio web: <http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml>
- Mis respuestas.com. “Análisis FODA”. Recuperado el 22 de Octubre del 2012, del Sitio web: <http://www.misrespuestas.com/que-es-un-analisis-foda.html>
- Ley Del Deporte Ecuatoriano. Recuperado de: <http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/ley-del-deporte-educacin-fsica-y-recreacin-11-de-agosto-de-20101.pdf>
- Sandoval René. (2009). "Calidad y desarrollo organizacional a través de la certificación iso 9000". Recuperado el 26 de Noviembre del 2012, del Sitio web: <http://www.monografias.com/trabajos6/calde/calde.shtml>
- Vanegas Guido. Recuperado de :http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm
- Recuperado de:
- <http://www.emagister.com/curso-direccion-estrategica-empresa/diagnostico-estrategico-empresa>
- Recuperado de:
<http://www.monografias.com/trabajos37/planeacion/planeacion2.shtml#ixzz2IOuWIaWu>

ANEXOS

ANEXO 1

INTERPRETACIÓN DE ABREVIATURAS DE LAS MATRICES DE MACROENTORNO

NIVEL DE IMPACTO

Abreviaturas	Significado	Peso
MA	Muy Alto	5
A	Alto	4
M	Medio	3
R	Regular	2
B	Bajo	1

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA

Abreviaturas	Significado	Peso
MA	Muy Alta	5
A	Alta	4
M	Media	3
R	Regular	2
B	Baja	1

ANEXO 2

FORMATO DE ENCUESTAS



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO DE
LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE BOLÍVAR

OBJETIVO:

Determinar la importancia de la implementación de un plan estratégico para mejorar la calidad de la gestión administrativa de la Federación Deportiva de Bolívar.

ENCUESTADORA: Andrea Cecilia Solís Miranda

INSTRUCCIONES:

Solicito a usted marcar con una X en la respuesta que considere correcta, con la finalidad de obtener una información apropiada.

1. ¿Cuenta la Federación Deportiva de Bolívar con un plan estratégico?

Si ()

No ()

2. ¿Cuenta la institución con una misión y visión correctamente definidas?

Si ()

No ()

3. ¿Tiene la Federación definidos objetivos y metas institucionales?

Si ()

No ()

4. ¿Conoce cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene la Federación?

Si ()

No ()

5. ¿Se desarrolla el Plan Anual de Políticas Públicas (POA) dentro de la institución?

Si ()

No ()

6. ¿Realiza análisis y evaluación de resultados en función de objetivos y metas establecidas en sus planes?

Si ()

No ()

7. ¿Cree usted que tiene incidencia el plan estratégico en la calidad de la gestión administrativa de la Federación Deportiva de Bolívar?

Si ()

No ()

8. ¿Existen objetivos, metas y políticas claramente definidas de calidad administrativa?

Si ()

No ()

9. ¿Se gestionan los recursos económicos y materiales de tal manera que garanticen una gestión administrativa de calidad?

Si ()

No ()

10. ¿Existe una adecuada gestión del talento humano con enfoque a la calidad?

Si ()

No ()

11. ¿Se evalúa los resultados de la calidad de la gestión administrativa en la institución?

Si ()

No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

FORMATO DE ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS DEPORTISTAS (PROPUESTA)



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DEPORTISTAS

OBJETIVO:

Identificar las fortalezas y debilidades de la Federación Deportiva de Bolívar

ENCUESTADORA: Andrea Cecilia Solís Miranda

INSTRUCCIONES:

Solicito a usted marcar con una X en la respuesta que considere correcta, con la finalidad de obtener una información apropiada.

- **¿El espacio físico en donde realiza su formación técnica es adecuado?**
Si ()
No ()
- **¿Cuántos días a la semana practica su deporte elegido?**
5 veces ()
4 veces ()
3 veces ()
- **¿Se siente a gusto practicando la disciplina que usted ha elegido?**
Si ()
No ()
- **¿Los técnicos llegan a tiempo para realizar el entrenamiento diario?**
Si ()
No ()
- **¿Los horarios en los que se imparten las prácticas deportivas son accesibles?**
Si ()

No ()

○ **¿Recibe usted buen trato por parte de los técnicos?**

Si ()

No ()

○ **¿Tiene todos los implementos deportivos para la práctica deportiva?**

Si ()

No ()

○ **¿Los implementos deportivos que usted utiliza se encuentran en óptimas condiciones?**

Si ()

No ()

○ **¿A raíz de que usted practica deportes en la Federación Deportiva de Bolívar considera usted que ha progresado en su habilidad?**

Si ()

No ()

○ **¿Cuenta la Federación con un departamento médico para eventualidades o accidentes?**

Si ()

No ()

○ **Recibe continuamente chequeos médicos preventivos**

Si ()

No ()

○ **¿Recibe usted asesoría nutricional sobre el consumo de alimentos sanos para mejorar su estado físico y mental?**

Si ()

No ()

○ **¿Qué recomienda usted debe hacer la Federación Deportiva de Bolívar para mejorar su bienestar?**

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

FORMATO DE ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS DEPORTISTAS (PROPUESTA)



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TÉCNICOS

OBJETIVO:

Identificar las fortalezas y debilidades de la Federación Deportiva de Bolívar

ENCUESTADORA: Andrea Cecilia Solís Miranda

INSTRUCCIONES:

Solicito a usted marcar con una X en la respuesta que considere correcta, con la finalidad de obtener una información apropiada.

- 1. ¿Cuenta con todos los equipos e implementos deportivos necesarios para realizar su trabajo diario?**
Si ()
No ()
- 2. ¿Los equipos e implementos deportivos con los que cuenta se encuentran en buen estado?**
Si ()
No ()
- 3. El sitio de entrenamiento es amplio y adecuado para el número de deportistas.**
Si ()
No ()
- 4. ¿Cumple Ud. Completamente con la planificación de trabajo?**
Si ()
No ()
- 5. ¿Practica y enseña a sus deportistas valores como respeto, disciplina y puntualidad?**
Si ()
No ()
- 6. ¿Brinda a sus deportistas charlas de motivación?**
Si ()
No ()
- 7. ¿Recibe capacitación por parte de la Federación Deportiva de Bolívar?**
Si ()
No ()

- 8. ¿Cumple Ud. con los horarios de trabajo establecidos?**
Si ()
No ()
- 9. ¿Considera Ud. que el número de deportistas que están a su cargo es adecuado?**
Si ()
No ()
- 10. ¿La compensación económica retribuye el trabajo realizado por usted?**
Si ()
No ()
- 11. La iluminación es adecuada para realizar el entrenamiento.**
Si ()
No ()
- 12. Existe una adecuada ventilación dentro del sitio de entrenamiento.**
Si ()
No ()
- 13. Las baterías sanitarias están debidamente equipadas y en funcionamiento.**
Si ()
No ()
- 14. Existen suficientes dispensadores de agua dentro del sitio de entrenamiento.**
Si ()
No ()
- 15. El aseo de las instalaciones es adecuado para realizar los entrenamientos.**
Si ()
No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

FORMATO DE ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS DEPORTISTAS (PROPUESTA)



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

OBJETIVO:

Identificar las fortalezas y debilidades de la Federación Deportiva de Bolívar

ENCUESTADORA: Andrea Cecilia Solís Miranda

INSTRUCCIONES:

Solicito a usted marcar con una X en la respuesta que considere correcta, con la finalidad de obtener una información apropiada.

1. ¿Posee Título profesional?

Si ()

No ()

2. ¿Qué cargo ocupa dentro de la Federación Deportiva de Bolívar?

3. ¿Considera que las funciones que usted desempeña dentro de la institución están acorde a su título profesional?

Si ()

No ()

4. ¿Qué tiempo lleva laborando en la institución?

5. ¿Conoce Ud. el verdadero objetivo de la institución? ¿Cuál es?

Si ()

No ()

6. ¿Cuenta con los equipos y suministros necesarios para desempeñar su función?

Si ()

No ()

7. ¿Le agrada trabajar en la institución?

Si ()

No ()

8. ¿La institución se preocupa por brindar actualización y capacitación al personal?

Si ()

No ()

9. ¿Mantiene usted una buena relación con sus compañeros de trabajo?

Si ()

No ()

10. ¿El sistema de información y comunicación que se desarrolla dentro de la institución es el indicado?

Si ()

No ()

11. ¿La compensación económica retribuye el trabajo realizado por usted?

Si ()

No ()

12. ¿Existen políticas claras para la gestión administrativa?

Si ()

No ()

13. Indique usted tres valores que considera deben practicarse al interior de la institución

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3

TABULACIÓN DE ENCUESTAS APLICADAS A LOS DEPORTISTAS

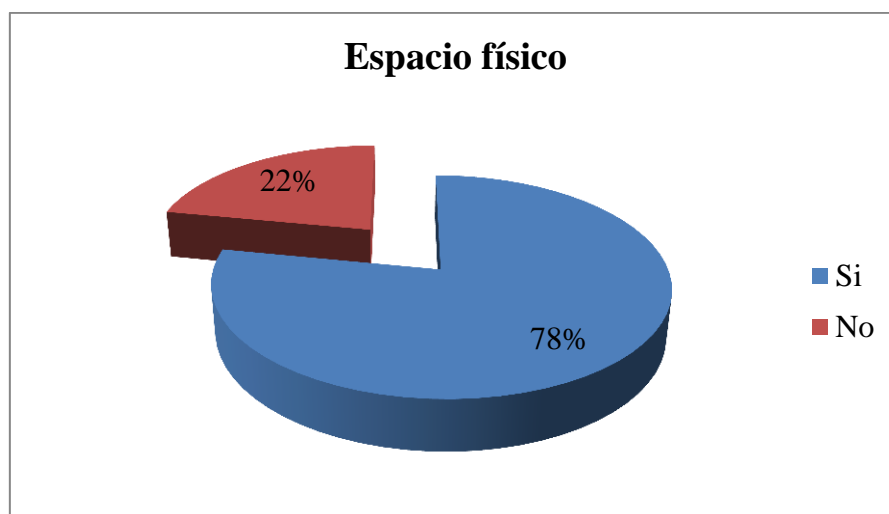
1. ¿El espacio físico en donde realiza su formación técnica es adecuado?

Tabla: Espacios físicos para el desarrollo de la actividad deportiva

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	167	78
No	47	22
Total	214	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsable: Andrea Solís



Análisis: Del total de deportistas la gran mayoría manifiesta que el espacio físico donde realizan sus actividades de formación son adecuadas para realizar sus entrenamientos, sin embargo no se debe descuidar aspectos como el mantenimiento de los espacios a fin de evitar inconvenientes en el progreso de los deportistas se concluye señalando que esta variable constituye una fortaleza.

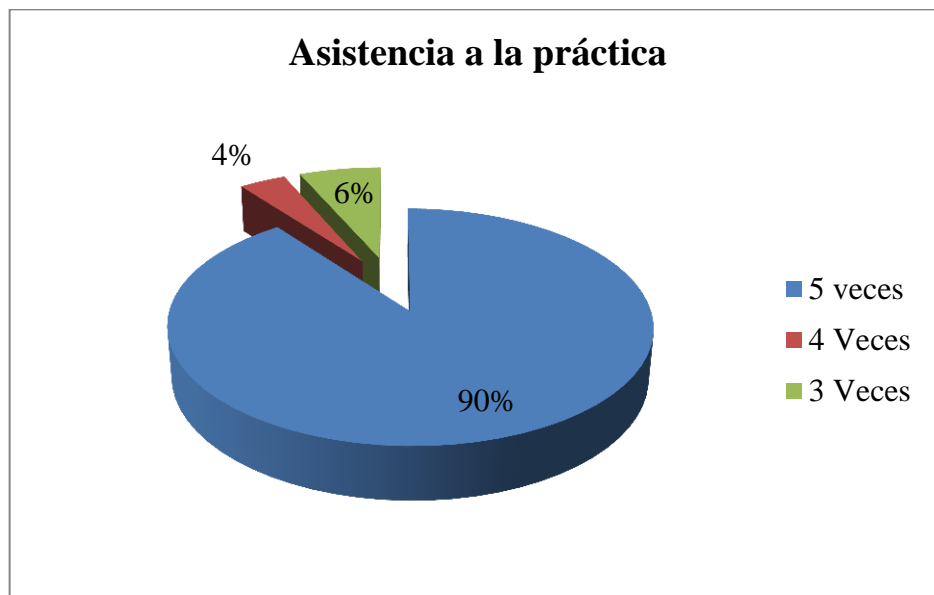
2. ¿Cuántos días a la semana practica su deporte elegido?

Tabla: Asistencia de deportistas a la práctica

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5 veces	192	90
4 Veces	8	4
3 Veces	14	6
Total	214	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsable: Andrea Solís



Análisis: Del total de encuestados la mayoría de deportistas acuden a los entrenamientos 5 veces a la semana lo cual contribuye de mejor manera a su formación; sin embargo otros deportistas suelen acudir entre 4 y 3 veces a la semana por lo que debe darse un seguimiento adecuado a fin de recompensar el tiempo perdido y evitar a la vez el desequilibrio que pueda resultar al no asistir con continuidad a los entrenamientos; por lo tanto esta variable se define como una Fortaleza.

3. ¿Se siente a gusto practicando la disciplina que usted ha elegido?

Tabla: Conformidad con la disciplina elegida

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	201	94
No	13	6
Total	214	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsable: Andrea Solís



Análisis: El total de encuestados una gran mayoría representativa manifiesta completa satisfacción con la disciplina que practican por lo que debe aprovecharse esa motivación para potenciar sus habilidades a través de la formación técnica eficiente; en cuanto a esta variable se determina como una fortaleza.

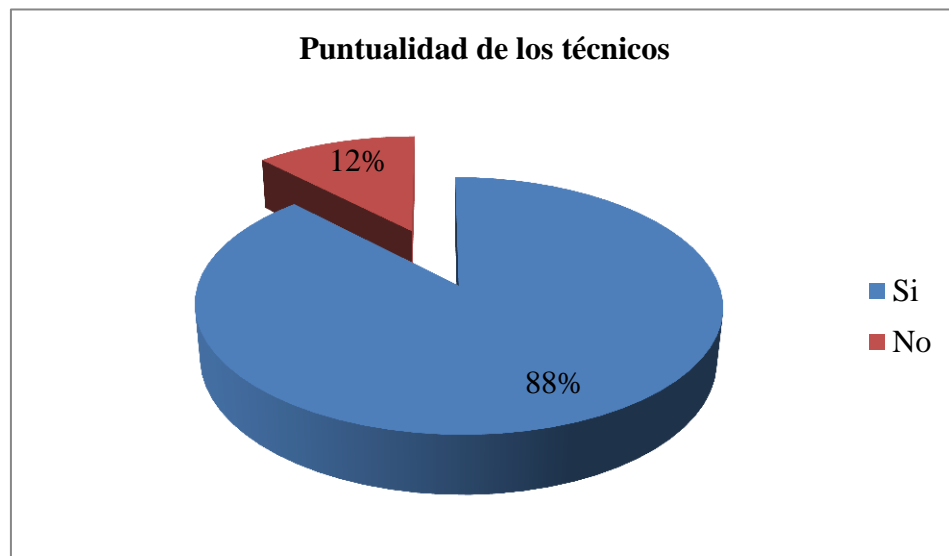
4. ¿Los técnicos llegan a tiempo para realizar el entrenamiento diario?

Tabla: Puntualidad de los técnicos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	188	88
No	26	12
Total	214	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsable: Andrea Solís



Análisis: En cuanto a la asistencia puntual de los técnicos la mayoría de los deportistas manifiestan que los mismos acuden oportunamente a los entrenamientos; sin embargo un porcentaje bajo indica que los técnicos no acuden puntualmente a los entrenamientos por lo que debería implementarse el sistema biométrico para el fiel cumplimiento de las actividades de los técnicos; por lo tanto la puntualidad en los técnicos es una fortaleza.

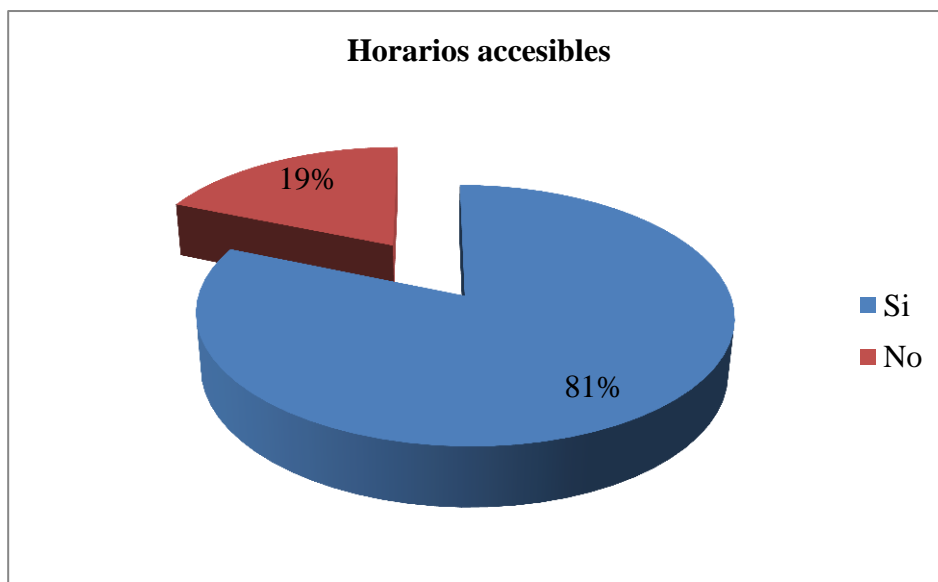
5. ¿Los horarios en los que se imparten las prácticas deportivas son accesibles?

Tabla: Horarios accesibles

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	174	81
No	40	19
Total	214	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsable: Andrea Solís



Análisis: Del total de encuestados la mayoría indica que los horarios de entrenamiento son accesibles y que no interfieren con la realización de otras actividades como las educativas; debe considerarse además un pequeño porcentaje de encuestados que manifiesta lo contrario por lo que se debería realizar un sondeo para establecer horarios acorde con las necesidades de cada uno de los deportistas y contribuir a su formación de manera eficiente.

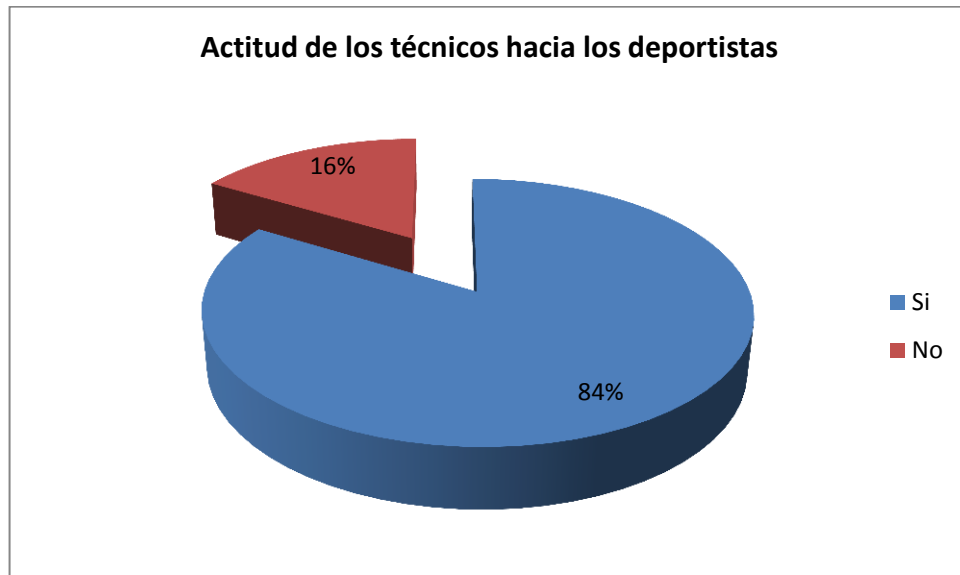
6. ¿Recibe usted buen trato por parte de los técnicos?

Tabla: Actitud de los técnicos hacia los deportistas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	179	84
No	35	16
Total	214	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsable: Andrea Solís



Análisis: Del total de encuestados la mayoría señala que el trato de los técnicos es bueno; sin embargo existe un porcentaje menor que indica haber recibido malos tratos por parte de los técnicos por lo que debe realizarse un seguimiento para determinar la magnitud de la situación toda vez que la formación que se debe impartir debe ser enmarcado dentro de las buenas relaciones humanas.

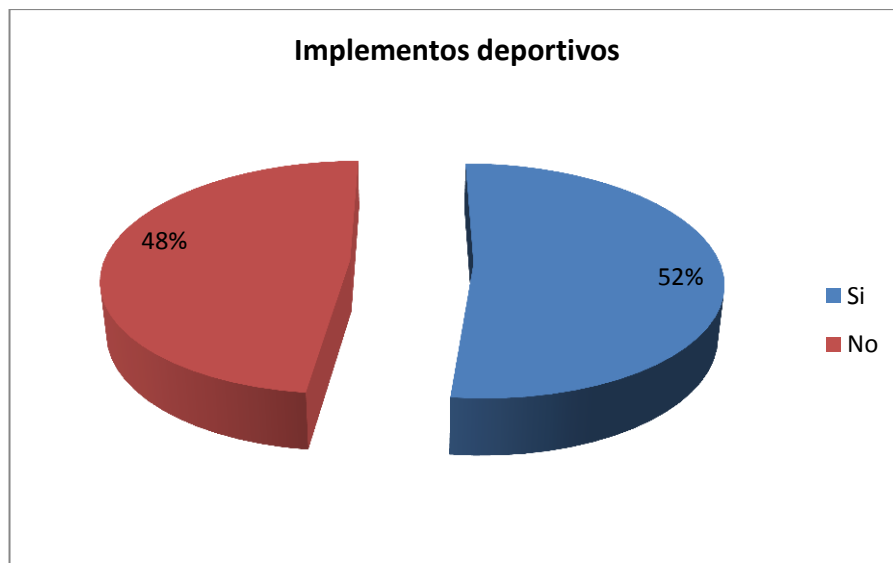
7. ¿Tiene todos los implementos deportivos para la práctica deportiva?

Tabla: Implementos deportivos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	111	52
No	103	48
Total	214	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsable: Andrea Solís



Análisis: Un poco más de la mitad de deportistas cuentan con los implementos deportivos necesarios para la práctica de su deporte el porcentaje restante manifiestan que no poseen el acceso a los implementos deportivos, no cumplen satisfactoriamente la demanda existente se recomienda realizar una evaluación de la situación a fin de establecer dentro de las actividades del POA la adquisición de implementos acorde con cada disciplina obviamente siguiendo el tramite respectivo a través del INCOP.

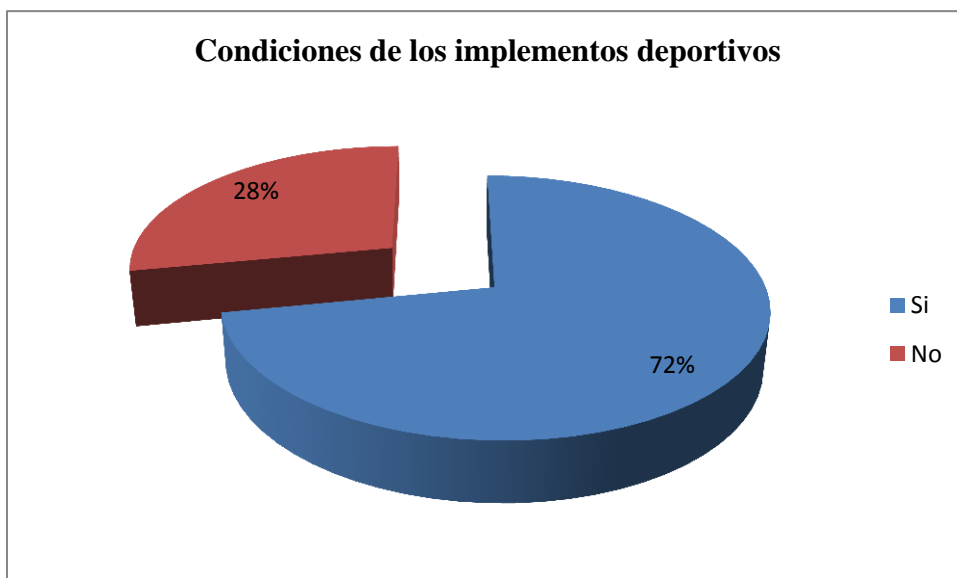
8 ¿Los implementos deportivos que usted utiliza se encuentran en óptimas condiciones?

Tabla: Condiciones de los implementos deportivos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	154	72
No	60	28
Total	214	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsable: Andrea Solís



Análisis: En cuanto a la condición de los implementos deportivos existentes para la práctica deportiva la mayoría de deportistas encuestados manifiestan que se encuentran en buen estado, mientras un porcentaje menor pero significativo indican que varios de los implementos están en malas condiciones en especial en las disciplinas de Atletismo y Karate do.

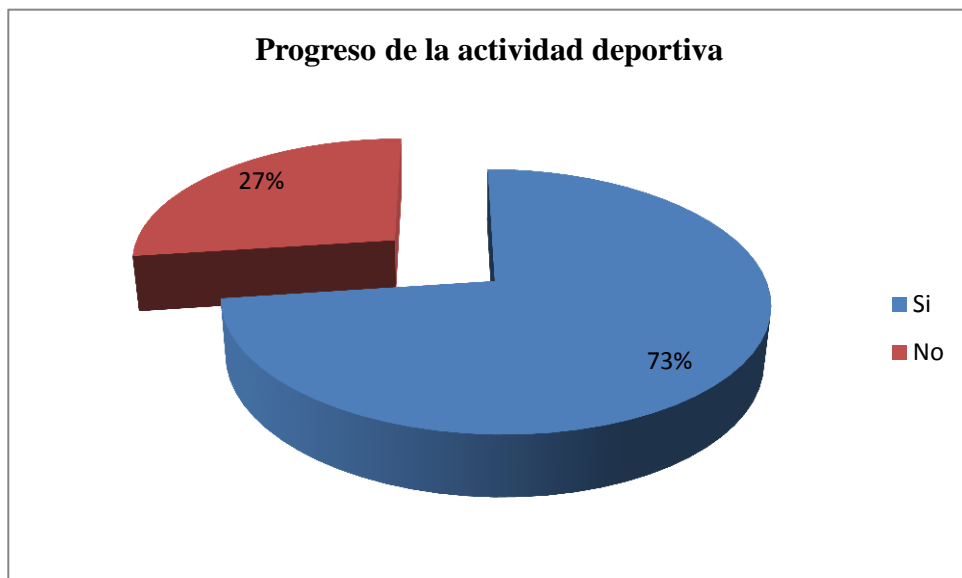
9. ¿A raíz de que usted practica deportes en la Federación Deportiva de Bolívar considera usted que ha progresado en su habilidad?

Tabla: Progreso de la actividad deportiva

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	156	73
No	58	27
Total	214	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsable: Andrea Solís



Análisis: En cuanto al avance en el desarrollo de las técnicas deportivas la mayoría considera que su proceso de evolución ha sido significativa, sin embargo un porcentaje menor considera que el progreso en su proceso de formación no cumple sus expectativas y que no han logrado mayor avance por lo que deberían implementarse fichas evaluativas en donde se mida la evolución y el rendimiento de cada deportista a fin de determinar quienes necesitan mayor concentración de esfuerzos así como la identificación de los deportistas potenciales para las competencias en los diferentes campeonatos.

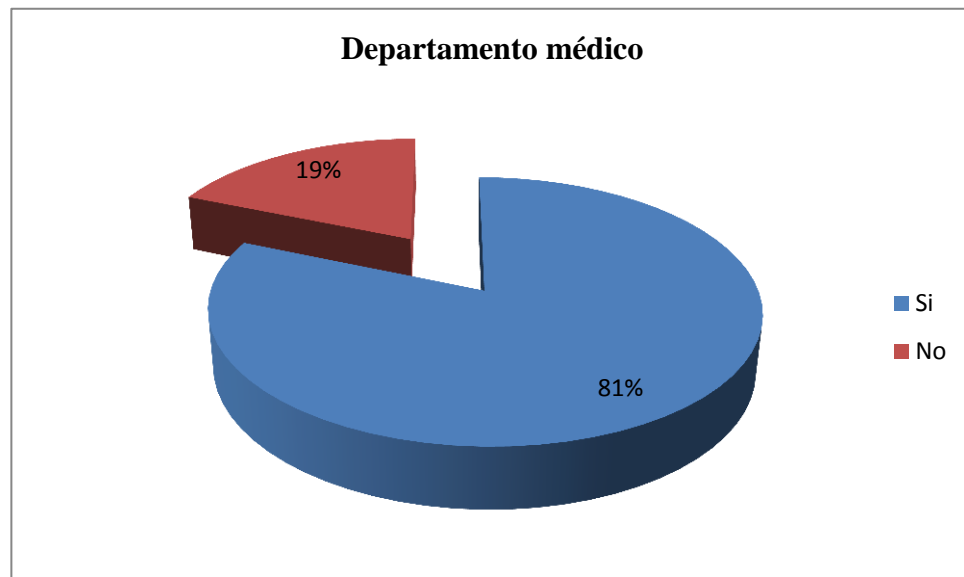
10. ¿Cuenta la Federación con un departamento médico para eventualidades o accidentes?

Tabla: Departamento médico para eventualidades y accidentes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	174	81
No	40	19
Total	214	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsable: Andrea Solís



Análisis: Los deportistas manifiestan que cuentan con un departamento médico que colabore ante cualquier eventualidad que pueda surgir en el trayecto de los entrenamientos, el 19% dicen no contar con departamento médico por lo que debe considerarse la implementación de manuales informativos que permitan dar a conocer a todos quienes forman parte del quehacer deportivo de esta entidad los diferentes departamentos o áreas a las que pueden acudir al necesitar de varios requerimientos de diferente índole.

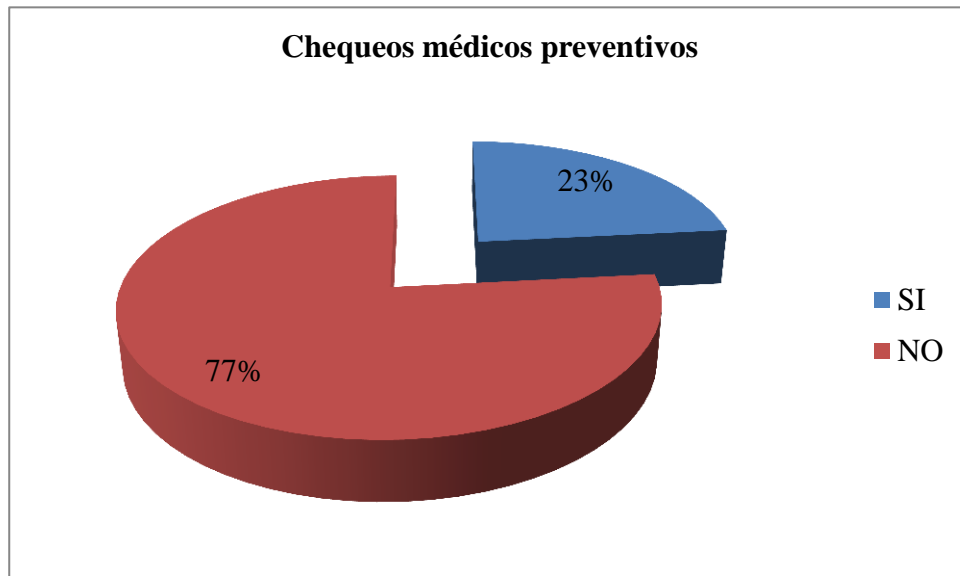
11. Recibe continuamente chequeos médicos preventivos

Tabla: Chequeos médicos preventivos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	23
No	164	77
Total	214	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsable: Andrea Solís



Análisis: La mayor parte de los deportistas respondieron que no recibe continuamente chequeos médicos preventivos, un porcentaje menor expresó lo contrario, es una debilidad porque no tienen un monitoreo continuo de la salud de los deportistas.

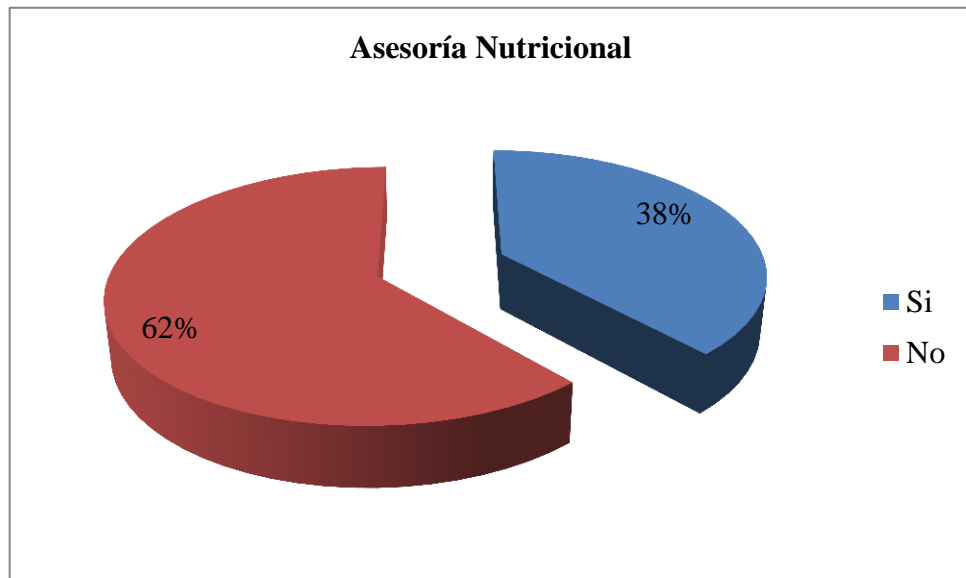
12. ¿Recibe usted asesoría nutricional sobre el consumo de alimentos sanos para mejorar su estado físico y mental?

Tabla: Asesoría Nutricional

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	82	38
No	132	62
Total	214	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsable: Andrea Solís



Análisis: el total de encuestados manifiesta que no reciben información nutricional sobre el tipo de alimentos que deben consumir, por lo que debería implementarse un departamento nutricional que asesore a los deportistas sobre el tipo de alimentación que deben llevar ya que de nada sirve el realizar actividad física si no se lleva una dieta equilibrada y acorde con las características de cada deportista.

13. ¿Qué recomienda usted debe hacer la Federación Deportiva de Bolívar para mejorar su bienestar?

Tabla: Recomendaciones para la institución

Capacitación a los técnicos
Mejorar Infraestructura
Inculcar la responsabilidad
Mejorar la dotación de implementos deportivos
Cambiar la directiva
Capacitación para deportistas
Brindar más atención a los deportistas
Mejorar las canchas
Mejorar el trato
Preocupación por los deportistas
Realizar más eventos deportivos
Mejorar la calidad de los entrenamientos
Invertir en la mejora continua
Cambios de entrenador

Análisis: Para mejorar su bienestar los deportistas se consideran que la Federación Deportiva de Bolívar debería mejorar la infraestructura física para un mejor desenvolvimiento de sus entrenamientos; seguidamente recomiendan la existencia de mayor responsabilidad por parte de quienes forman parte de esta entidad; una capacitación continua a los técnicos y deportistas sobre diferentes temáticas que contribuyan a un mejor desempeño a la hora de los entrenamientos; también debe mejorar la calidad de los implementos deportivos; de igual manera a realización de eventos deportivos más frecuentes y, finalmente invertir en la mejora continua de la institución. Se debe realizar un seguimiento a los técnicos para evaluar su desempeño.

ANEXO 4

TABULACIÓN DE ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS TÉCNICOS DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE BOLÍVAR

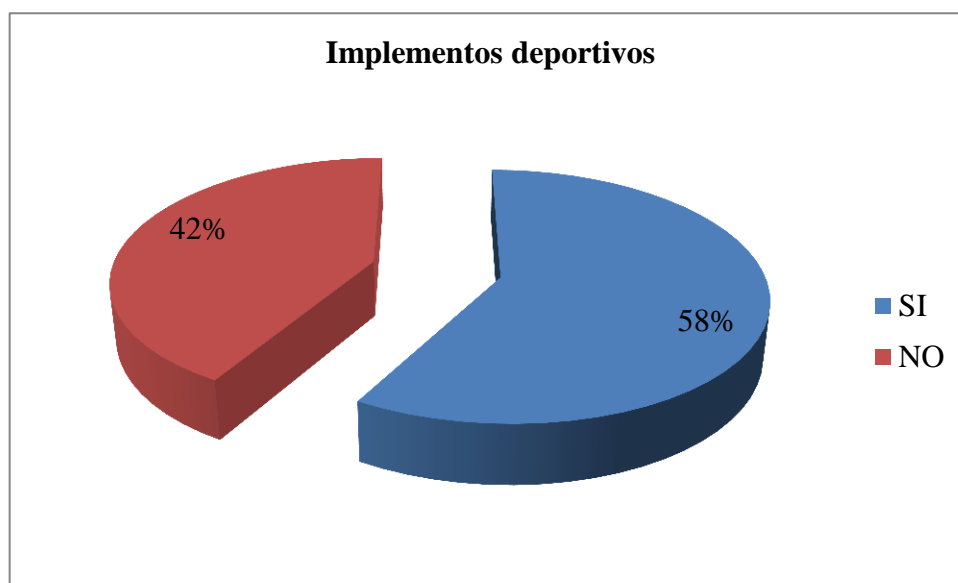
1. **¿Cuenta con todos los equipos e implementos deportivos necesarios para realizar su trabajo diario?**

Tabla: Implementos deportivos para la práctica

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	42
No	7	58
Total	12	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsable: Andrea Solís



Análisis: Los técnicos manifiestan en su mayoría que no cuentan con los implementos deportivos necesarios para el desarrollo deportivo sin embargo hay que considerar que un significativo porcentaje expresan que si cuentan con la cantidad necesaria de implementos por lo que la diferencia no es muy significativa pero se la considera como una debilidad.

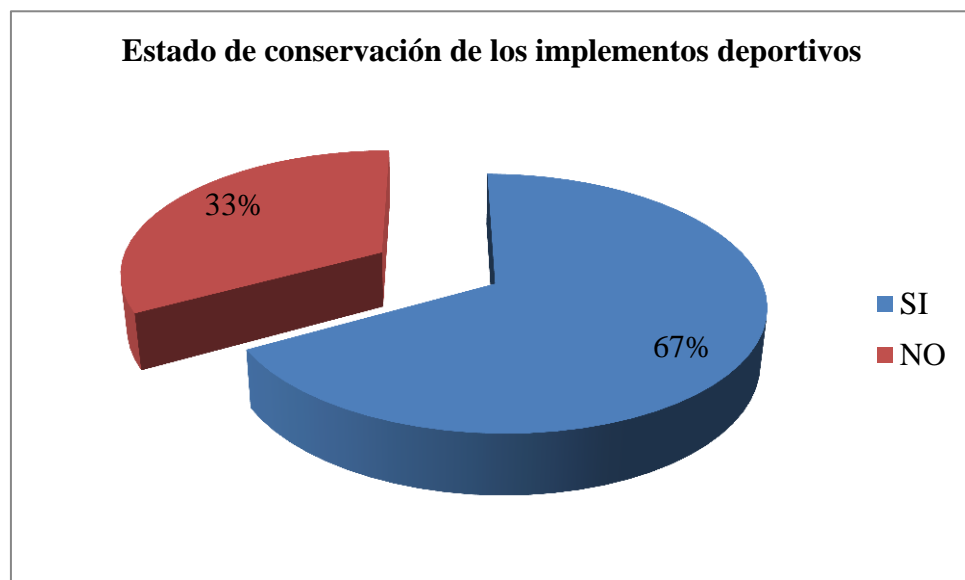
2. ¿Los equipos e implementos deportivos con los que cuenta se encuentran en buen estado?

Tabla: Estado de conservación de los implementos deportivos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	67
No	4	33
Total	12	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsable: Andrea Solís



Análisis: Como se puede observar la gran mayoría de los técnicos expresan que los implementos deportivos con los que cuenta la Federación Deportiva de Bolívar se encuentran en buen estado lo que se considera una fortaleza para la institución.

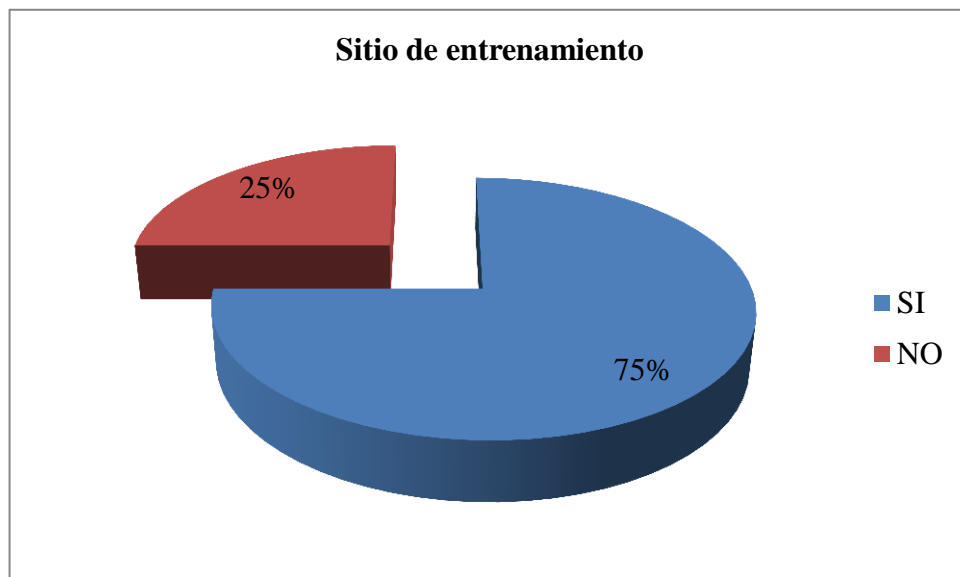
3. El sitio de entrenamiento es amplio y adecuado para el número de deportistas.

Tabla: Sitio de entrenamiento

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	75
No	3	25
Total	12	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsables: Andrea Solís.



Análisis: Del total de encuestados la gran mayoría está satisfecha con el sitio en donde realizan sus actividades de formación técnica, sin embargo existe un porcentaje menor de técnicos que no cuentan con el espacio suficiente para poder realizar sus actividades de entrenamiento por lo que debe considerarse incluir en el POA la construcción de nuevos espacios para las disciplinas que aún no tienen de un espacio adecuado para desarrollar de manera eficiente sus tareas; por lo expuesto se puede determinar que es una fortaleza.

4. ¿Cumple Ud. Completamente con la planificación de trabajo?

Tabla: Planificación de trabajo por parte de los técnicos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100
No	0	0
Total	12	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsable: Andrea Solís



Análisis: Observamos que todos los técnicos manifiestan cumplir completamente la planificación de trabajo por lo que es una fortaleza para la institución ya que se brinda a los deportistas una práctica deportiva con enseñanza de calidad.

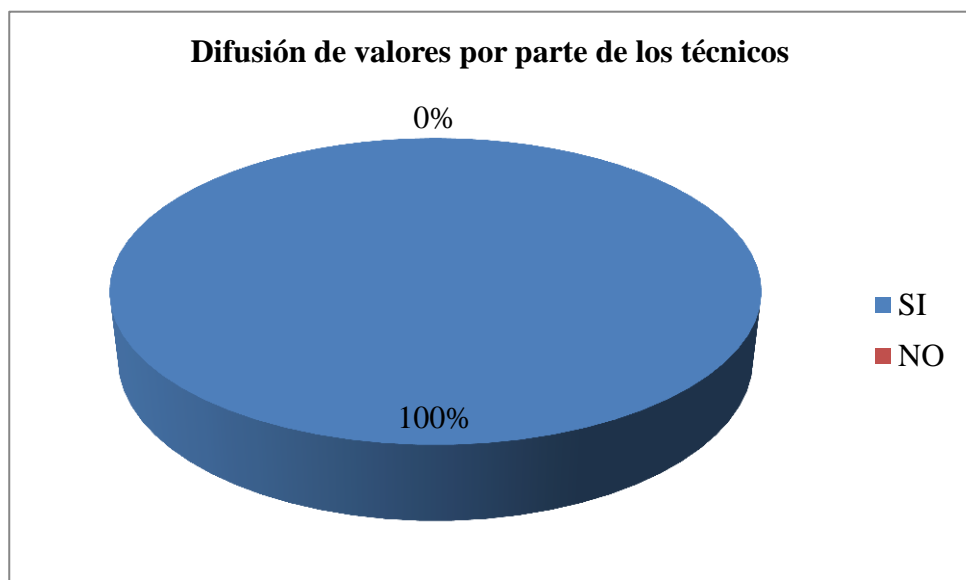
5. ¿Practica y enseña a sus deportistas valores como respeto, disciplina y puntualidad?

Tabla: Difusión de valores por parte de los técnicos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100
No	0	0
Total	12	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsable: Andrea Solís



Análisis: Los técnicos expresan en su totalidad que practican y enseñan a sus deportistas valores como respeto, disciplina y puntualidad por lo que consideramos que es una fortaleza ya que los deportistas aprenden valores muy importantes para su vida y desarrollo.

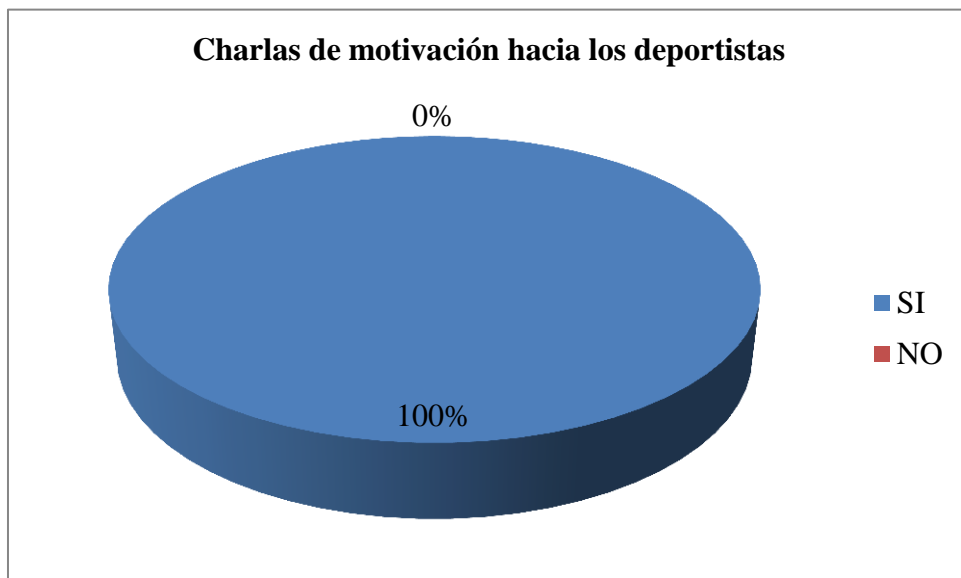
6. ¿Brinda a sus deportistas charlas de motivación?

Tabla: Charlas de motivación hacia los deportistas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100
No	0	0
Total	12	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsable: Andrea Solís



Análisis: Observamos en la gráfica que los técnicos en su totalidad expresan que brindan a sus deportistas charlas de motivación lo que determinamos como una fortaleza ya que a través de la motivación adecuada elevan su espíritu competitivo y los alientan a luchar por sus sueños y perseverar en el intento de conseguirlos.

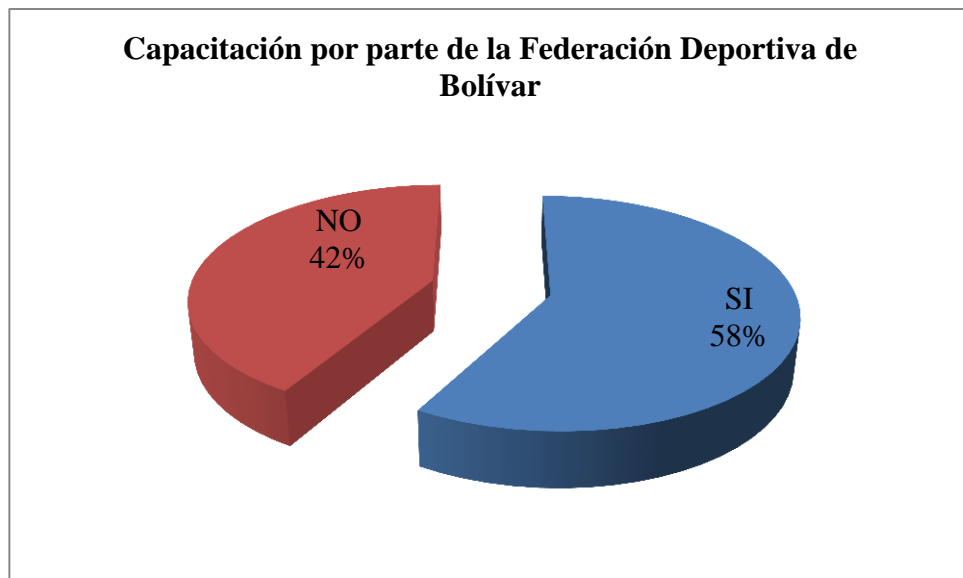
7. ¿Recibe capacitación por parte de la Federación Deportiva de Bolívar?

Tabla: Capacitación por parte de la Federación Deportiva de Bolívar

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	58
No	5	42
Total	12	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsable: Andrea Solís



Análisis: Los resultados nos demuestran una pequeña diferencia de criterios, a pesar de ello la mayoría de los técnicos expresan que reciben capacitación por parte de la institución y un porcentaje de mínima diferencia expresa que no la reciben por lo que se debería prestar atención a todas las disciplinas y preocuparse por cubrir en su totalidad esta necesidad.

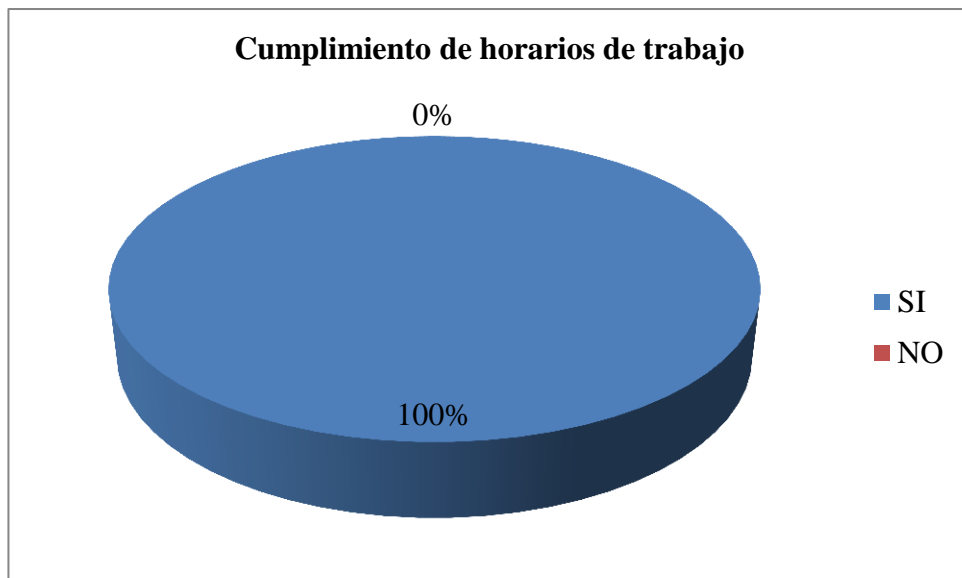
8. ¿Cumple Ud. con los horarios de trabajo establecidos?

Tabla: Cumplimiento de horarios de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100
No	0	0
Total	12	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsable: Andrea Solís



Análisis: Los técnicos expresan en su totalidad que cumplen con los horarios de trabajo establecidos lo cual se puede constatar debido a que poseen un verificador de horarios tanto de entrada y salida lo que registra su puntualidad, la consideramos un fortaleza.

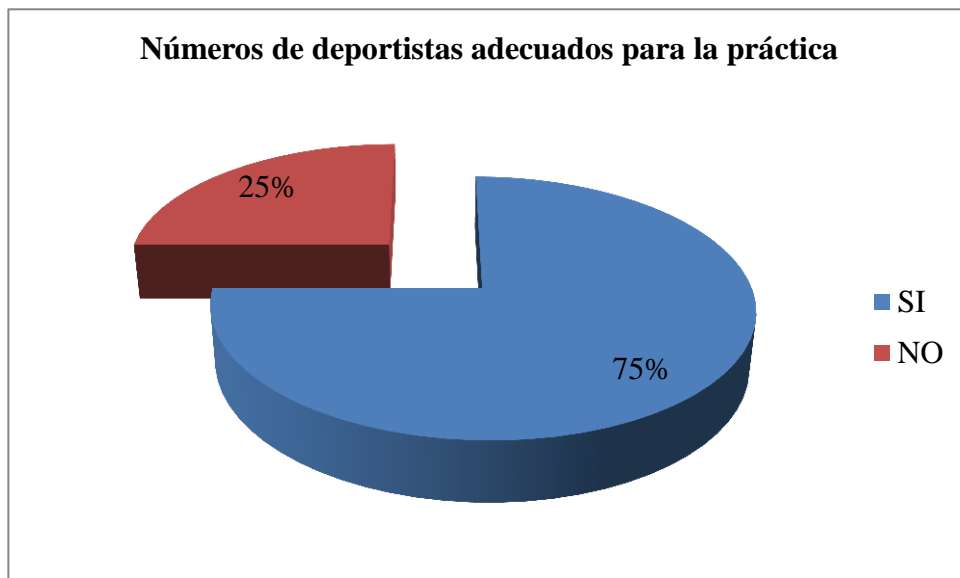
9. ¿Considera Ud. que el número de deportistas que están a su cargo es adecuado?

Tabla: Números de deportistas adecuados para la práctica

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	75
No	3	25
Total	12	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsable: Andrea Solís



Análisis: La gran mayoría de técnicos manifiestan que el número de deportistas que están a su cargo es adecuado, de igual manera observamos porcentaje menor no está de acuerdo por lo que es una fortaleza porque así logran cubrir con las necesidades tanto individuales como de equipo de los deportistas a su cargo y se desarrollan adecuadamente las actividades planificadas.

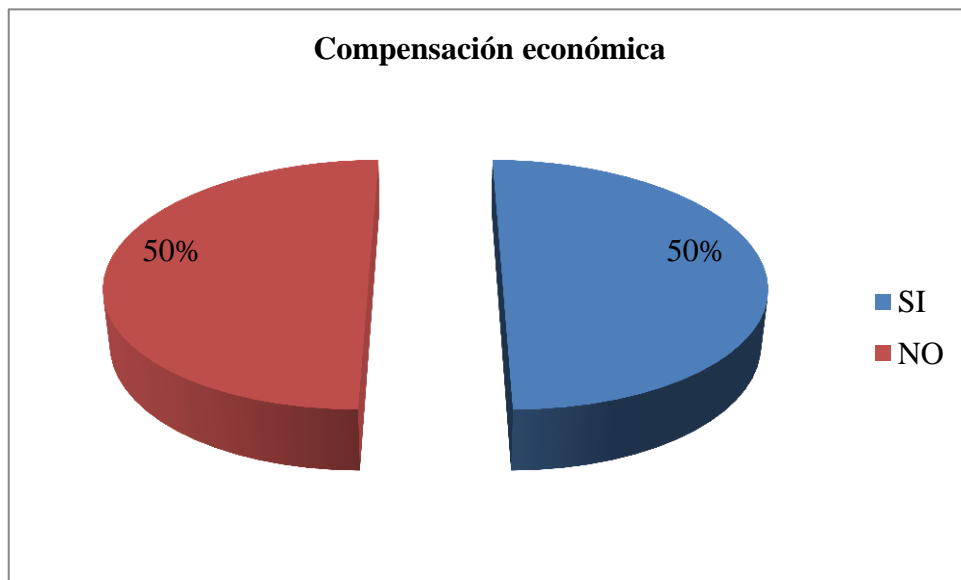
10. ¿La compensación económica retribuye el trabajo realizado por usted?

Tabla: Compensación económica

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	50
No	6	50
Total	12	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsable: Andrea Solís



Análisis: Observamos similitud de criterios de los técnicos acerca de la compensación económica que perciben en retribución de su trabajo por lo que se puede determinar una falencia en el sistema de compensaciones.

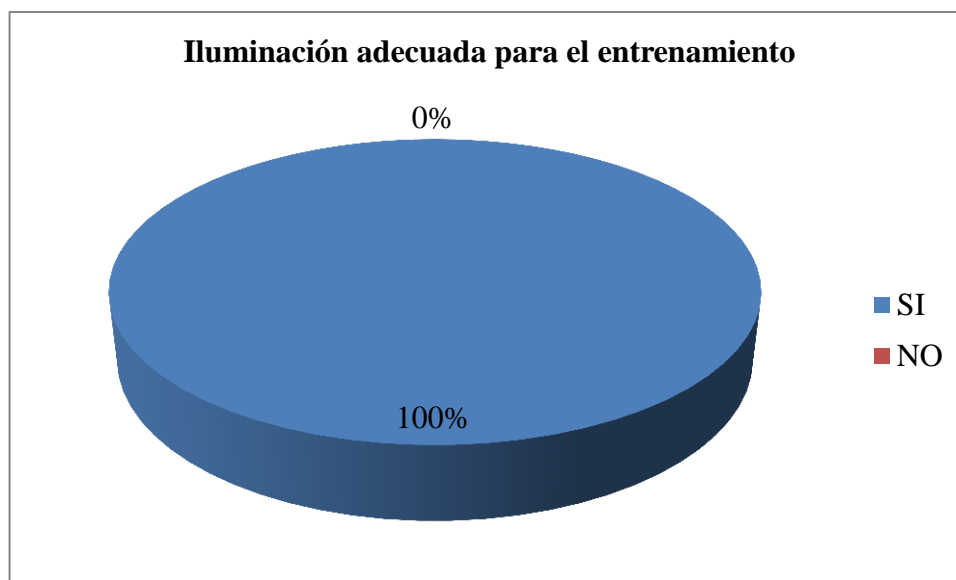
11. La iluminación es adecuada para realizar el entrenamiento.

Tabla: Iluminación adecuada para el entrenamiento

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100
No	0	0
Total	12	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsables: Andrea Solís



Análisis: La iluminación es un factor importante para el desarrollo de las actividades de entrenamiento por lo que la mayoría de encuestados señalan que es adecuada y cumple sus expectativas; la totalidad de los encuestados está conforme con el tema de iluminación este aspecto es una fortaleza dentro de la Federación Deportiva de Bolívar.

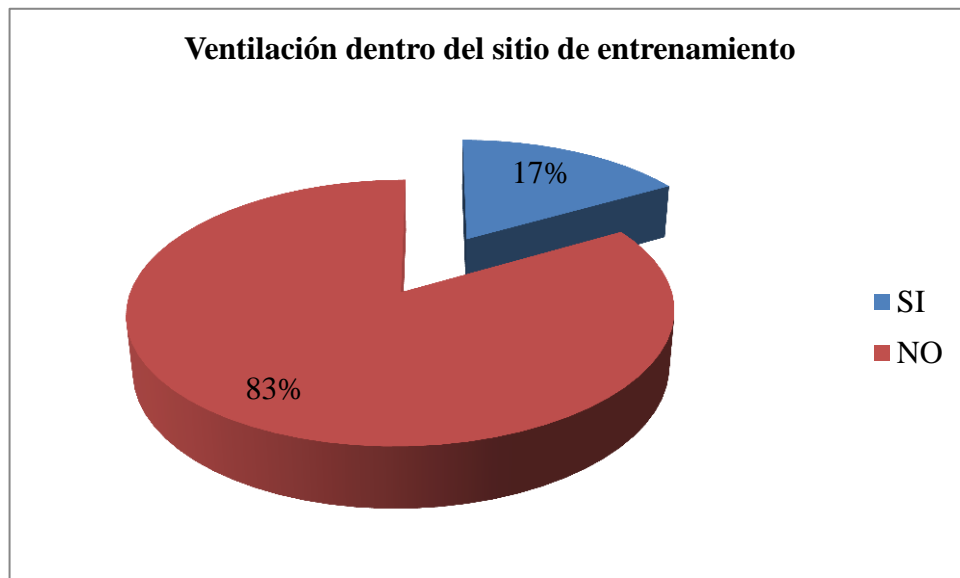
12. Existe una adecuada ventilación dentro del sitio de entrenamiento.

Tabla: Ventilación dentro del sitio de entrenamiento

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	17
No	10	83
Total	12	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsables: Andrea Solís



Análisis: La ventilación es importante para el proceso de formación de los deportistas por lo que las instalaciones de la F.B.D deberían someterse a un diagnóstico de la infraestructura actual con el fin de adecuar los espacios ya que la mayoría de los encuestados manifiestan que las áreas de entrenamiento no cuenta con la ventilación necesaria, un pequeño porcentaje manifiesta que existe adecuada ventilación debe emprenderse la estrategia antes mencionada a fin de mejorar la formación técnica de los deportistas, es considerada una debilidad

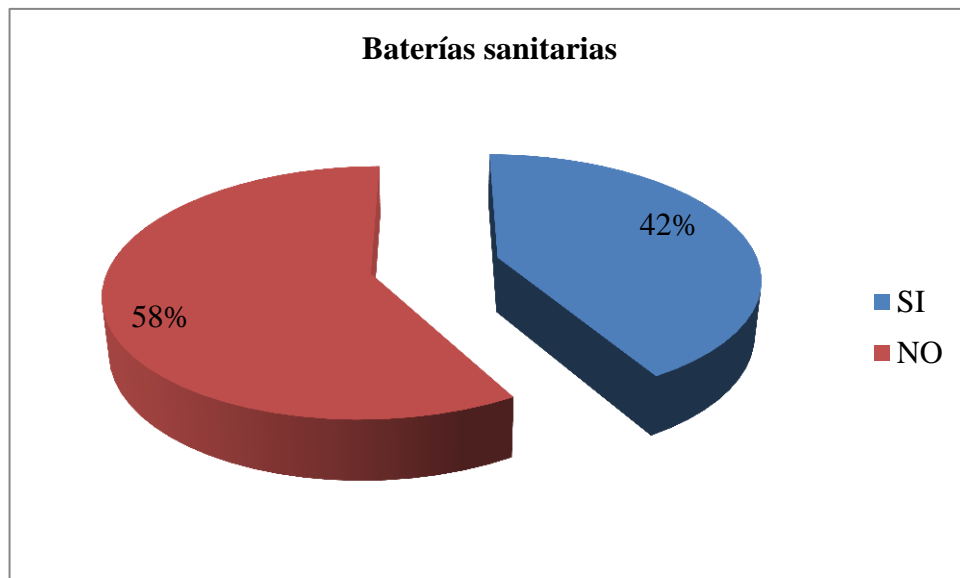
13. Las baterías sanitarias están debidamente equipadas y en funcionamiento.

Tabla: Baterías sanitarias

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	42
No	7	58
Total	12	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsables: Andrea Solís



Análisis: En cuanto al equipamiento y funcionamiento de las baterías existe una insignificante diferencia de criterios por lo que se debe realizar un plan de mejoramiento de infraestructura e incluirla en las actividades del POA; por lo tanto se determina como debilidad de la institución.

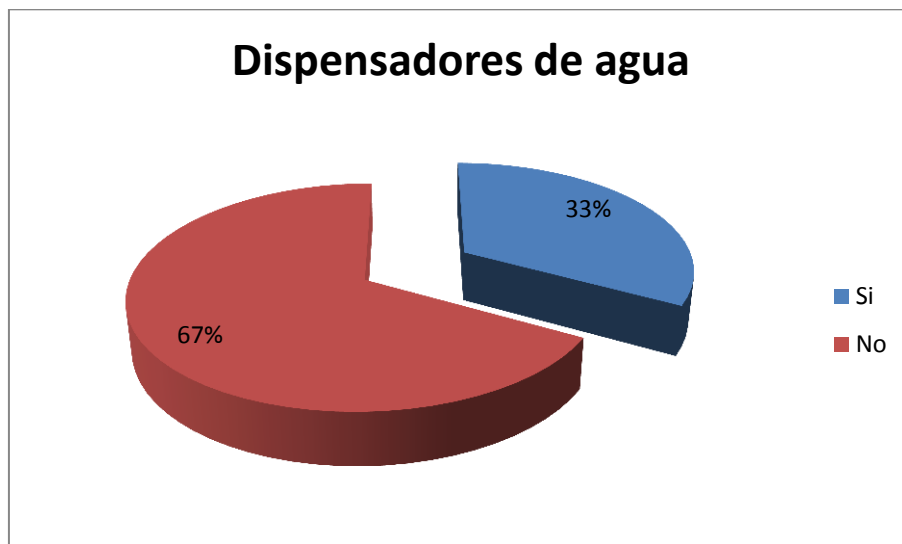
14. Existen suficientes dispensadores de agua dentro del sitio de entrenamiento.

Tabla: Dispensadores de agua

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	33
No	4	67
Total	12	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsables: Andrea Solís



Análisis: Del total de encuestados la gran mayoría manifiesta que los sitios de entrenamiento cuentan con dispensadores de agua; sin embargo un pequeño porcentaje manifiesta que no cuentan con dispensadores de agua por lo que debe realizarse un análisis de la situación actual para determinar las disciplinas que aún no cuentan con dispensadores ya que al sudar tienden a deshidratarse lo que puede resultar perjudicar para su salud; se concluye indicando que este aspecto es una fortaleza dentro de la entidad.

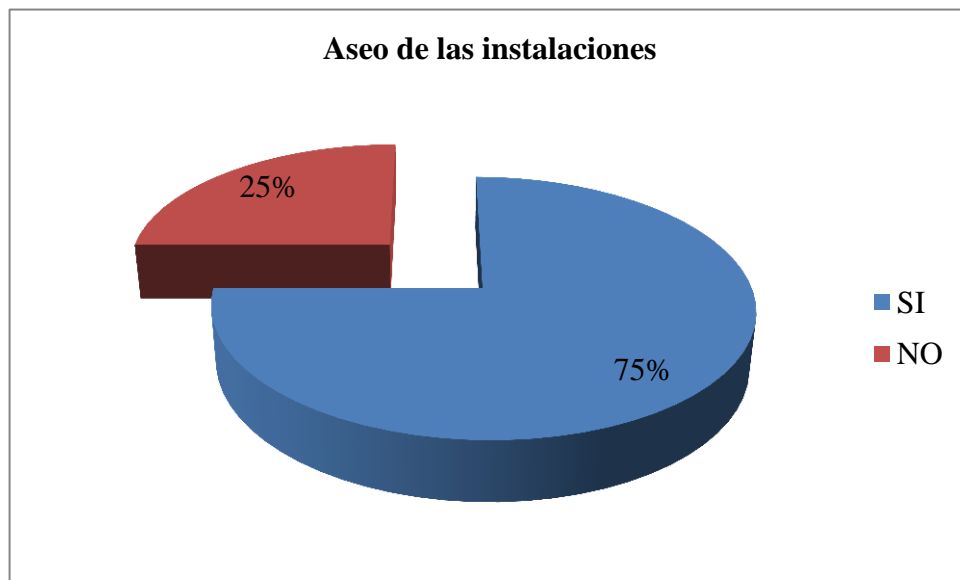
15. El aseo de las instalaciones es adecuado para realizar los entrenamientos.

Tabla: Aseo de las instalaciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	75
No	3	25
Total	12	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsables: Andrea Solís



Análisis: La mayoría de los encuestados manifiesta que las instalaciones de la Federación Deportiva de Bolívar están aseadas correctamente y que cumplen sus expectativas; pero no debemos descuidar el porcentaje menor de nuestros encuestados que no están conformes con el proceso de aseo que se da a las instalaciones de la institución por lo que debe implementarse un proceso de aseo más eficiente ya que en varias disciplinas los deportistas y entrenadores mantienen contacto físico directo con el suelo, paredes, vidrios y otros espacios lo que puede ser perjudicial para su salud; finalmente concluimos indicando que es una fortaleza.

ANEXO 5

TABULACIÓN DE ENCUESTAS DIRIGIDAS AL SECTOR ADMINISTRATIVO DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE BOLÍVAR

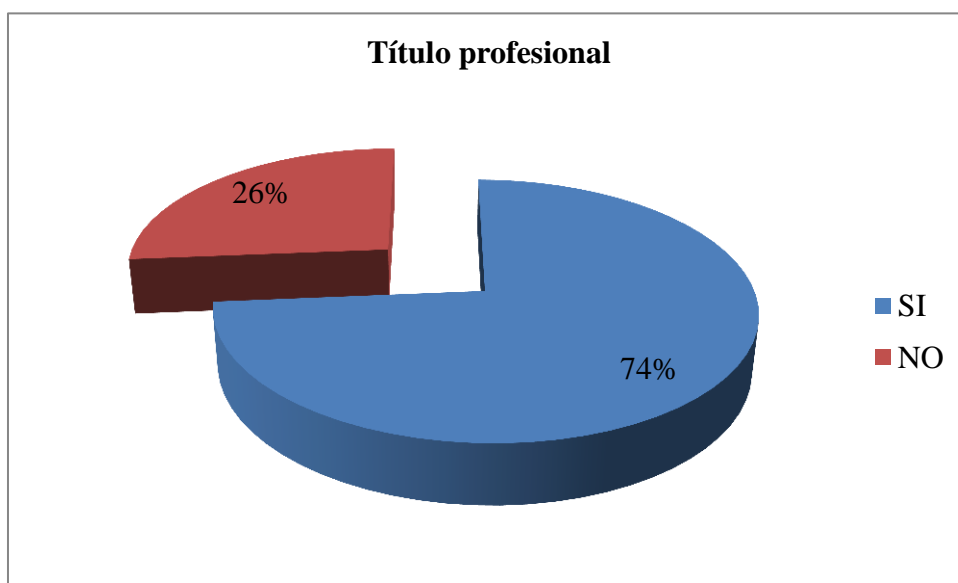
1. ¿Posee Título profesional?

Tabla: Título profesional

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	74
No	5	26
Total	19	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsable: Andrea Solís



Análisis: La mayoría de los encuestados manifiestan poseer título profesional mientras que un pequeño porcentaje expresan lo contrario, es indispensable que en una institución los colaboradores posean un grado de preparación adecuado para poder desarrollar su cargo de una excelente manera, es una fortaleza.

2. ¿Qué cargo ocupa dentro de la Federación Deportiva de Bolívar?

Jurídico

Secretaría General

Metodólogo

Metodólogo

Metodólogo

Presidente

Administradora y Representante Legal

Tesorero

Compras Públicas

Chofer

Analista de presupuesto

Auxiliar de servicios

Asistente Administrativo

Coordinadora Educativa

Secretario

Área Informática

Relacionador Público

Asistente de Fisioterapia

Asistente de seguridad

3. **¿Considera que las funciones que usted desempeña dentro de la institución están acorde a su título profesional?**

Tabla: Funciones acorde al título profesional

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	89
No	2	11
Total	19	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsable: Andrea Solís

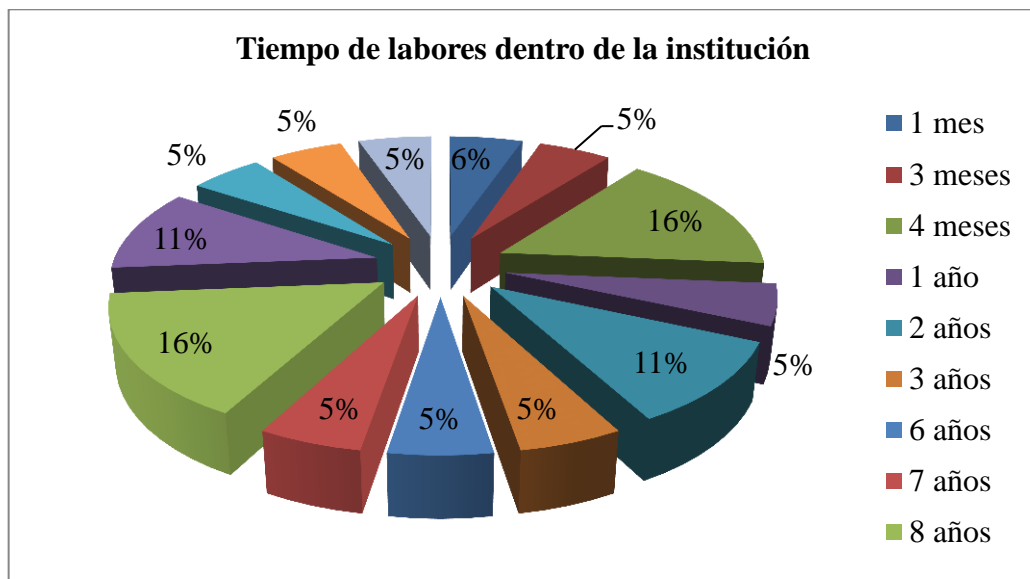


Análisis: La mayor parte de los encuestados consideran que las funciones que usted desempeña dentro de la institución están acorde a su título profesional lo que es tomado como una fortaleza ya que están aptos para cumplir con las actividades que su cargo exija desempeñando funciones afines a su título profesional lo que conlleva a tener éxito y eficiencia administrativa, sin embargo no hay que relegar el porcentaje menor que expresa lo contrario por lo que se debería dar seguimiento y rotar al personal.

4. ¿Qué tiempo lleva laborando en la institución?

Tabla: Tiempo de labores dentro de la institución

TIEMPO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 mes	1	6
3 meses	1	5
4 meses	3	16
1 año	1	5
2 años	2	11
3 años	1	5
6 años	1	5
7 años	1	5
8 años	3	16
10 años	2	11
12 años	1	5
13 años	1	5
30 años	1	5
TOTAL	19	100



Análisis: Demostramos a través de la gráfica que un alto porcentaje ha trabajado en la institución desde 1 año hasta 30 años por lo que se puede observar una estabilidad laboral lo que tomamos como una fortaleza ya que la institución brinda permanencia en los puestos de trabajo.

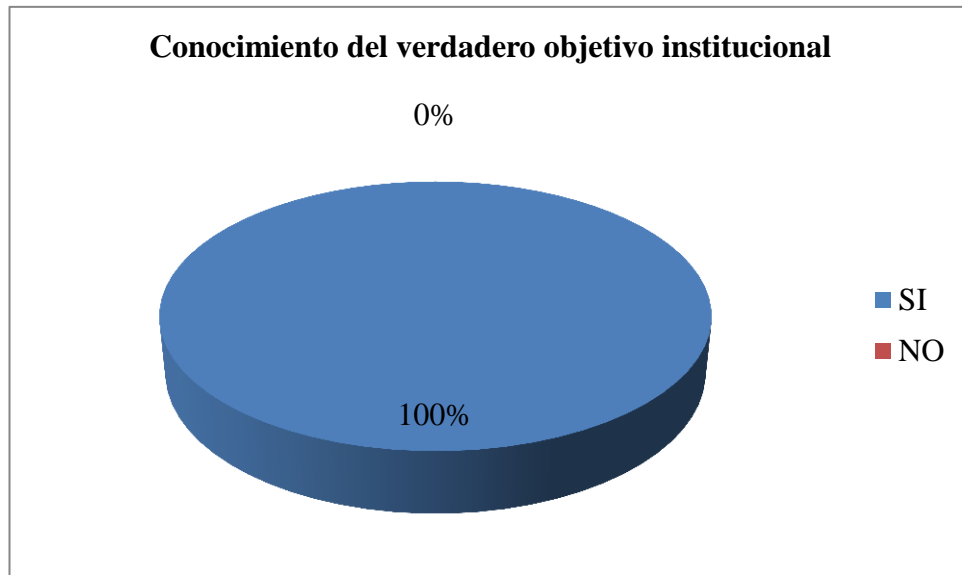
5. ¿Conoce Ud. el verdadero objetivo de la institución? ¿Cuál es?

Tabla: Conocimiento del verdadero objetivo institucional

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	100
No	0	0
Total	19	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsable: Andrea Solís



Análisis: La totalidad de los encuestados respondieron que conocen el verdadero objetivo de la institución, sin embargo al responder cuál es, verificamos que tienen criterios muy diferentes, por lo que constatamos que no tienen totalmente claro el objetivo institucional lo cual es una debilidad.

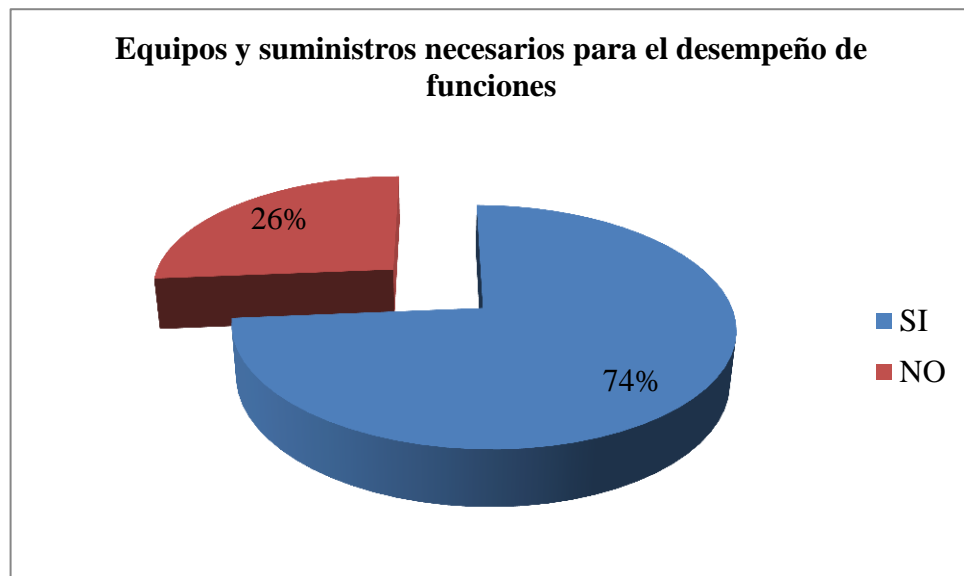
6. ¿Cuenta con los equipos y suministros necesarios para desempeñar su función?

Tabla: Equipos y suministros necesarios para el desempeño de funciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	74
No	5	26
Total	19	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsable: Andrea Solís



Análisis: La mayor parte de los encuestados respondieron que cuentan con los equipos y suministros necesarios para desempeñar su función lo que se considera como una fortaleza sin embargo hay que tomar en consideración el pequeño porcentaje que expresa la respuesta negativa ya que la institución debe preocuparse porque cada uno de los sectores tengan el material necesario para desempeñar correctamente las actividades designadas.

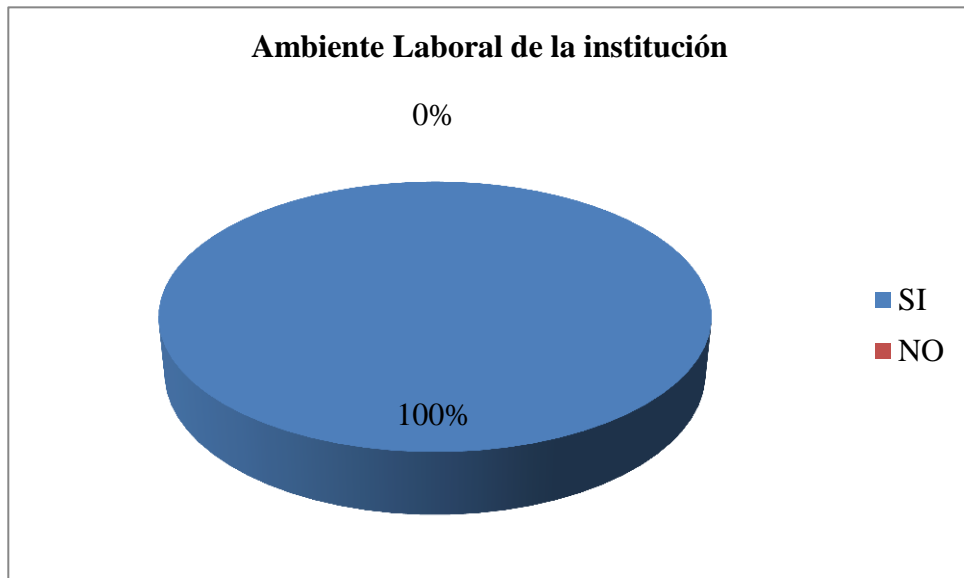
7. ¿Le agrada trabajar en la institución?

Tabla: Ambiente Laboral de la institución

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	100
No	0	0
Total	19	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsable: Andrea Solís



Análisis: Observamos que la totalidad de los encuestas se sienten a gusto trabajando en la institución lo que es una fortaleza porque si los funcionarios se sienten motivados y poseen un ambiente laboral adecuado se logran mejores resultados y éxito empresarial.

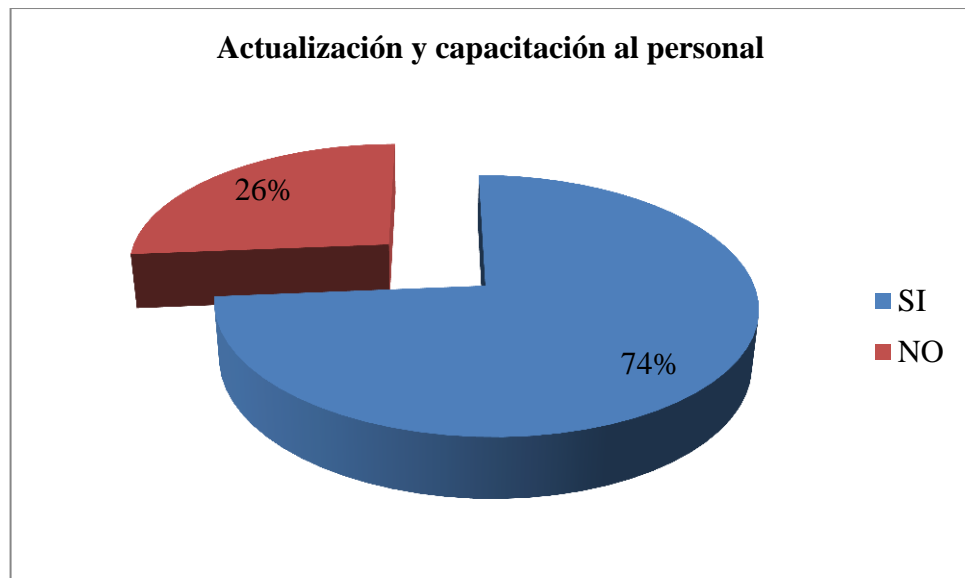
8. ¿La institución se preocupa por brindar actualización y capacitación al personal?

Tabla: Actualización y capacitación al personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	74
No	5	26
Total	19	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsable: Andrea Solís



Análisis: La mayor parte de los encuestados respondieron que la institución se preocupa por brindar actualización y capacitación al personal lo que consideramos como una fortaleza ya que la institución muestra interés por actualizar continuamente los conocimientos de los colaboradores para un desarrollo profesional óptimo, sin embargo un pequeño porcentaje expresó que no, es necesario que la institución realice un seguimiento a cada uno de sus funcionarios sin desmerecer las actividades de cargos inferiores.

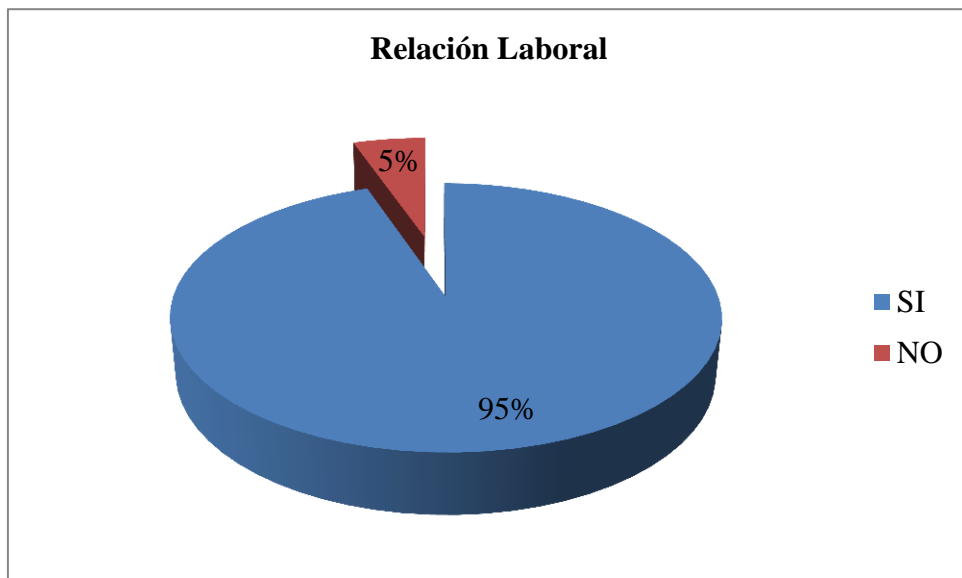
9. ¿Mantiene usted una buena relación con sus compañeros de trabajo?

Tabla: Relación Laboral

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	95
No	1	5
Total	19	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsable: Andrea Solís



Análisis: Podemos verificar que la gran mayoría de los encuestados respondieron que mantienen una buena relación con sus compañeros de trabajo lo que se considera una fortaleza porque si se mantiene una relación adecuada de compañerismo, unión, amistad se puede desempeñar sus funciones con buena voluntad y alegría.

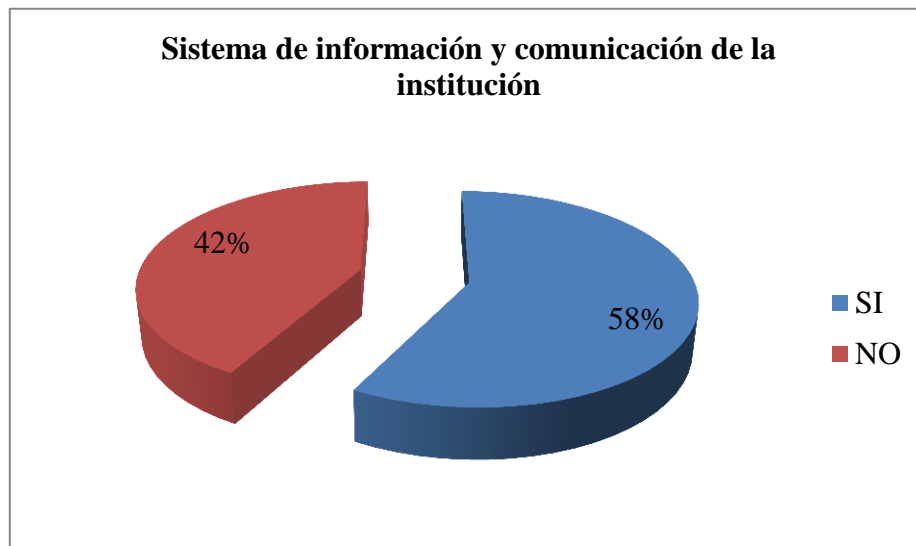
10. ¿El sistema de información y comunicación que se desarrolla dentro de la institución es el indicado?

Tabla: Sistema de información y comunicación de la institución

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	58
No	8	42
Total	19	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsable: Andrea Solís



Análisis: No existe mayor diferencia entre las alternativas, sin embargo la mayor parte de los encuestados respondieron que el sistema de información y comunicación que se desarrolla dentro de la institución es el indicado y un importante porcentaje respondieron todo lo contrario por lo que lo tomamos como una debilidad ya que el sistema de información dentro de una institución es importante porque permite solucionar problemas a través de una interacción colaborativa entre personas, la información puede ser compartida a través de todos los niveles funcionales y jerarquías de gestión y debe ser excelente sino muestra una falencia administrativa, los resultados arrojan que no existe una preocupación por mejorar dichos sistemas.

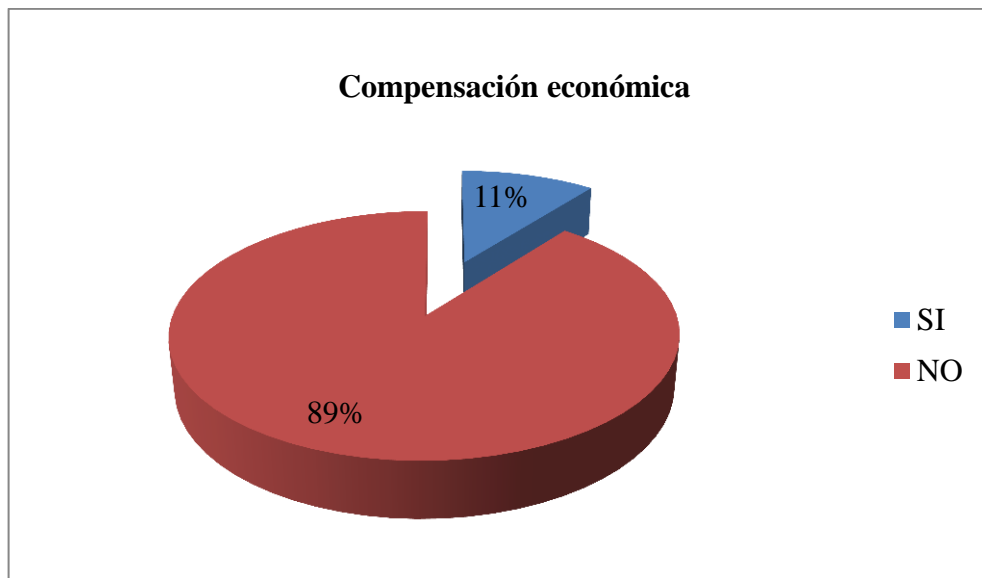
11. ¿La compensación económica retribuye el trabajo realizado por usted?

Tabla: Compensación económica de acuerdo al trabajo realizado

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	11
No	17	89
Total	19	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsable: Andrea Solís



Análisis: La mayoría de los encuestados respondieron que la compensación económica no retribuye el trabajo realizado por lo que es una debilidad ya que la compensación económica debe ser justa acorde a las funciones desempeñadas.

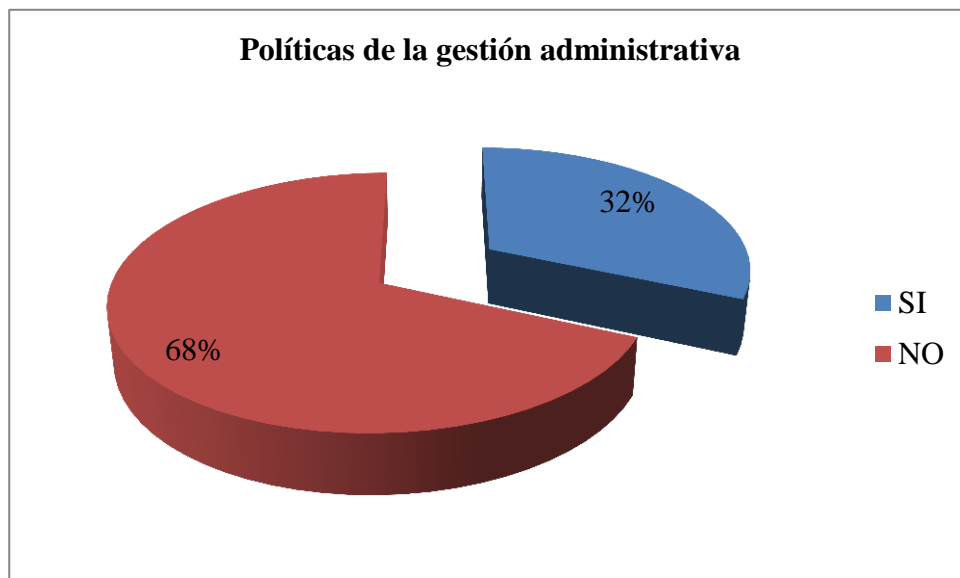
12. ¿Existen políticas claras para la gestión administrativa?

Tabla: Políticas de la gestión administrativa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	32
No	13	68
Total	19	100

Fuente: Investigación de campo.

Responsable: Andrea Solís



Análisis: La mayoría de los encuestados respondieron que no existen políticas claras para la gestión administrativa por esta razón determinamos que es una debilidad, un porcentaje menor expresó lo contrario, las políticas suponen un compromiso de la empresa refuerzan el compromiso y la participación del personal, proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes de acción que permitan alcanzar los objetivos.

13. Indique usted tres valores que considera deben practicarse al interior de la institución

Tabla 42: Valores Institucionales

Valores
Respeto
Servicio al cliente
Responsabilidad
Unidad deportiva
Puntualidad
Compromiso
Honestidad
Sinceridad
Eficiencia
Cordialidad
Fidelidad
Solidaridad
Profesionalismo
Lealtad
Colaboración
Educación

Análisis: Es importante conocer el punto de vista del personal que labora en la institución ya que son el eje central del desarrollo organizacional, estos datos son tomados en consideración para la formulación de los Valores Institucionales.

ANEXO 6

FEDERACIÓN DEPORTIVA DE BOLÍVAR



ELABORADO POR ANDREA SOLÍS

FEDERACIÓN DEPORTIVA DE BOLÍVAR



ELABORADO POR ANDREA SOLÍS

ENCUESTAS AL SECTOR ADMINISTRATIVO



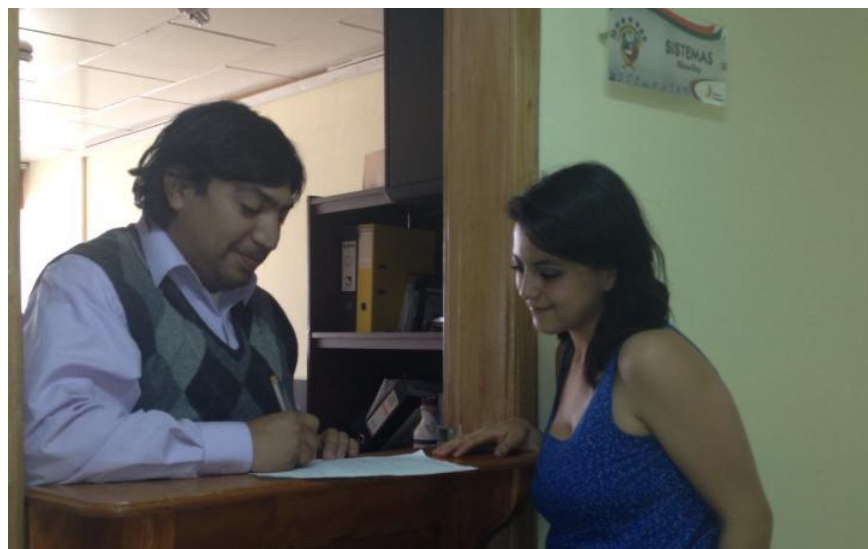
ELABORADO POR ANDREA SOLÍS

ENCUESTAS AL SECTOR ADMINISTRATIVO



ELABORADO POR ANDREA SOLÍS

ENCUESTAS AL SECTOR ADMINISTRATIVO (DEP. PUBLICIDAD)



ELABORADO POR ANDREA SOLÍS

DEPARTAMENTO MÉDICO



ELABORADO POR ANDREA SOLÍS

ENCUESTAS REALIZADAS A LOS TÉCNICOS



ELABORADO POR ANDREA SOLÍS

ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS DEPORTISTAS



ELABORADO POR ANDREA SOLÍS

MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL



ELABORADO POR ANDREA SOLÍS