



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO

TEMA:

**ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
FEDERACIÓN CANTONAL DE LIGAS DEPORTIVAS
BARRIALES Y PARROQUIALES DE IBARRA “FECALBYP-I”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

AUTOR: NEGER, G. Anderson Vladimir

DIRECTOR: Dr. CPA Eduardo Lara V. Msc.

IBARRA, FEBRERO DE 2014

RESUMEN

La Federación Cantonal de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales de Ibarra, es una institución deportiva de derecho privado, con finalidad pública o social, no lucrativa y que goza de autonomía administrativa, técnica y económica cuya finalidad es dirigir y fomentar el deporte barrial y parroquial del cantón Ibarra, provincia de Imbabura. En el Diagnóstico se identificó las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades; y se determinó que la institución no dispone de un Plan Estratégico siendo esta una herramienta administrativa importante para desarrollar sus actividades deportivas; por lo que basándose en principios, normas, conceptos científicos, criterios técnicos se propone la ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FEDERACIÓN CANTONAL DE LIGAS DEPORTIVA BARRIALES Y PARROQUIALES DE IBARRA para el período 2013 – 2018, en donde se construye la misión, visión, políticas, valores, organigrama estructural, descripción de las funciones de todos los puestos del organigrama, su marco legal, el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas importantes para obtener los objetivos estratégicos y además el desarrollo del Plan Operativo Anual como su partida presupuestaria, que servirá como un soporte en la ejecución de actividades de la institución. Una vez establecido el plan se podrá realizar un control y un seguimiento del cumplimiento de metas y objetivos para la toma de decisiones, así como también cumplir un objetivo fundamental dentro de la sociedad que es la inclusión de la comunidad a través de la práctica de deporte recreativo, las actividades físicas lúcidas, además para presentar información de la planificación anual y la ejecución de los proyectos exigidos por el Ministerio del Deporte y por último los impactos que este trabajo se muestra a nivel ético, social y económico en donde se demostró un impacto positivo alto que permitirá ser una institución sólida y organizada en el deporte.

SUMMARY

The Federation Cantonal Sports Leagues Neighborhood and Parish of Ibarra, is a private law sports institution, public or social purposes, nonprofit and enjoys administrative, technical and economic whose purpose is to lead and promote sport neighborhood and parish canton Ibarra, Imbabura province. In the diagnosis identified the strengths, opportunities, threats and weaknesses, and it was determined that the institution does not have a strategic plan being one important management tool to develop their sporting activities, so that based on principles, standards, scientific concepts, technical criteria is proposed DEVELOPMENT OF A STRATEGIC PLAN FOR THE FEDERATION CANTONAL SPORTS LEAGUES NEIGHBORHOOD AND PARISH OF IBARRA for the period 2013 - 2018 where you build the mission, vision, policies, values, organizational structure, job description of all posts in the organization, its legal framework, the analysis of their strengths, weaknesses, opportunities and threats to gaining strategic objectives and further development of the Annual Operating Plan as its budgetary allocation, which will serve as a support in the implementation of activities of the institution. Once the plan may make a control and track the achievement of goals and objectives for decision making, as well as fulfilling a key objective within the society which is the inclusion of the community through the practice of sport lucid recreational physical activities, and to present information in the annual planning and execution of projects required by the Ministry of Sport and finally the impact that this work is shown at an ethical, social and economic, which showed a positive impact high that will be a solid and organized institution in the sport.

AUTORÍA

Yo, Anderson Vladimir Néger Guerrón, portador de la cédula de ciudadanía Nro. 100334207-6, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, titulado: "ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FEDERACIÓN CANTONAL DE LIGAS DEPORTIVAS BARRIALES Y PARROQUIALES DE IBARRA FECALBYP-I", es auténtica, original que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.



Anderson Néger Guerrón
C.C. 100334207-6

INFORME DE DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En calidad de Asesor del Trabajo de Grado Titulado: "ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FEDERACIÓN CANTONAL DE LIGAS DEPORTIVAS BARRIALES Y PARROQUIALES DE IBARRA FECALBYP-I" del señor Anderson Vladimir Néger Guerrón, para optar por el título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA.

Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ibarra, a los 01 días del mes de agosto de 2013.

Firma



.....
Dr. Dr. CPA Eduardo Lara V. Msc.
C.C. 100074831-7

**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A
FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, Anderson Vladimir Néger Guerrón con cédula de ciudadanía Nro. 100334207-6, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor (es) de la obra o trabajo de grado denominado: "ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FEDERACIÓN CANTONAL DE LIGAS DEPORTIVAS BARRIALES Y PARROQUIALES DE IBARRA FECALBYP-I", que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.



(Firma):.....

Nombre: Anderson Néger Guerrón

C.I.: 100334207-6

Ibarra, a los 05 días del mes de Febrero.....de 2014



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en forma digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DEL CONTACTO		
CEDULA DE IDENTIDAD:	100334207-6	
APELLIDOS Y NOMBRES:	NÉGER GUERRÓN ANDERSON VLADIMIR	
DIRECCIÓN:	CHILE 2-70 Y BOLIVIA	
EMAIL:	avngeli@hotmail.com	
TELÉFONO FIJO:	062 604 259	TELÉFONO MÓVIL: 0939125670

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FEDERACIÓN CANTONAL DE LIGAS DEPORTIVAS BARRIALES Y PARROQUIALES DE IBARRA FECALBYP-I.
AUTOR:	NÉGER GUERRÓN ANDERSON VLADIMIR
FECHA:	FEBRERO DE 2014
ASESOR/DIRECTOR	DR. CPA EDUARDO LARA V. MSC.

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Anderson Vladimir Néger Guerrón, con cédula de ciudadanía Nro.100334207-6, en calidad de autor (es) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 05 días del mes de febrero de 2014.

EL AUTOR:

(Firma): 

Nombre: Anderson Néger

C.C. 100334207-6

ACEPTACIÓN:

(Firma): 

Nombre: Ing. Betty Chávez

Cargo: JEFA DE BIBLIOTECA

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado dedico con todo mi amor a Dios y mis padres por su constante apoyo, dedicación, comprensión y esfuerzo que me han brindado para poder culminar mis estudios superiores en una etapa más de mi vida.

A mis hermanos, amigos y personas cercanas a mí, que me han dado su apoyo necesario para la superación en cada día y el poder cumplir con mis metas propuestas.

Anderson Néger

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica del Norte, que me dio la oportunidad de estudiar, adquirir nuevos conocimientos y me brindó una formación ética y profesional.

A nuestros profesores que integran a la Facultad en Ciencias Administrativas y Económicas de la UTN y en especial a la Carrera de Contabilidad y Auditoría, quienes a lo largo de nuestra formación académica nos transmitieron sus dedicación, conocimientos, experiencias y su paciencia, logrando en nosotros el interés al estudio y una transformación hacia una calidad como persona.

A todos los amigos con los que hemos compartido momentos gratos y difíciles. Gracias por brindarme su apoyo, su más sincera amistad y su alegría en todos los momentos compartidos.

Finalmente quiero agradecer al Dr. Eduardo Lara V. Msc., quien en calidad como docente universitario me guió en la formación académica y colaboró profesionalmente en el desarrollo de este trabajo de grado, a través de sus conocimientos y experiencias compartidas.

Anderson Néger

ÍNDICE GENERAL

PÁGINAS PRELIMINARES

PORTADA	I
RESUMEN	ii
SUMMARY	iii
AUTORÍA	iv
INFORME DE DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	vii
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
ÍNDICE GENERAL.....	xi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xvi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	xix
CAPÍTULO I	21
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	21
ANTECEDENTES.....	21
JUSTIFICACIÓN.....	22
OBJETIVOS	23
OBJETIVO GENERAL.....	23
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
VARIABLES DIAGNOSTICAS.....	23
INDICADORES.....	24
MECÁNICA OPERATIVA	26
MÉTODOS	26
TÉCNICAS	27
POBLACIÓN Y CENSO.....	28
POBLACIÓN	28
CENSO	30

INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS	30
INFORMACIÓN PRIMARIA	30
INFORMACIÓN SECUNDARIA	30
REPRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	30
DIAGNÓSTICO FODA.....	47
CRUCE ESTRATÉGICA.....	49
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNOSTICO	50
CAPÍTULO II	52
MARCO TEÓRICO	52
SISTEMA DEPORTIVO	52
EL DEPORTE	52
CLASIFICACIÓN DEL DEPORTE	52
DEPORTE FORMATIVO	53
Estructura del deporte formativo.....	53
DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO	54
DEPORTE PROFESIONAL.....	54
DEPORTE ADAPTADO Y/O PARALÍMPICO	55
FEDERACIÓN DEPORTIVA.....	55
FEDERACIÓN PROVINCIAL.....	56
LIGA CANTONAL	56
LIGAS BARRIALES Y PARROQUIALES.....	56
CLUB DEPORTIVO	57
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	57
IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO	58
Beneficios del plan estratégico	58
PLAN	59
CLASIFICACIÓN DEL PLAN	59
TIPOS DE PLANES	59
CARACTERÍSTICAS DEL PLAN.....	60
ESTRATEGIA	61
ETAPAS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	61
ETAPA I: Análisis de la situación.....	61

ETAPA II: Diagnóstico de la situación.....	62
ETAPA III: Definición de objetivos	63
Características de los objetivos	63
ETAPA IV: Planes de acción	64
ETAPA V: Seguimiento.....	64
ETAPA VI: Evaluación	65
MISIÓN	65
VISIÓN	65
POLÍTICAS	66
VALORES	66
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	67
Infraestructura.....	67
Organigrama Estructural.....	68
Tipos de organigramas	68
Norma	70
Ley	70
Reglamento	72
PLAN OPERATIVO ANUAL.....	73
Proyecto	74
Programas	74
Actividades	74
TALENTO HUMANO	75
Desempeño laboral.....	75
Relaciones laborales.....	75
Competencias.....	76
Perfil profesional	77
Relación funcional.....	77
Capacitación	77
Tipo de capacitaciones	78
Organización	78
Coordinación	78
Dirección	79

Control	79
Evaluación	79
PRESUPUESTOS	80
Financiación	80
Ingresos	81
Gastos	81
Inversión	81
LA 5 Es de la Auditoría de la Gestión	82
Eficiencia	82
Eficacia	82
Economía	82
Ética	82
Ecología	82
INDICADORES	83
BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL	84
BENEFICIOS DEL BALANCED SCOREDCARD (BSC)	84
CUADRO DE MANDO INTEGRAL	85
LAS 4 PERSPECTIVAS DEL BSC	87
CAPÍTULO III	88
PROPUESTA	88
PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA	88
LA FEDERACIÓN	89
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	89
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA FECALBYP-I	89
MANUAL DE FUNCIONES	91
MARCO LEGAL	102
MISIÓN	103
VISIÓN	103
POLÍTICAS	104
VALORES	104
ANÁLISIS FODA	105
CRUCE ESTRATÉGICO	107

OBJETIVO GENERAL	109
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	109
DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS	109
Masificar el deporte en la ciudad de Ibarra	109
Ofrecer un deporte formativo	110
Incluir a la población a través de un deporte para todos.....	110
Formar y capacitar al talento humano.....	110
Mejorar la infraestructura	111
PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA FECALBYP-I.....	117
EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	133
CAPÍTULO IV	135
IMPACTOS	135
MATRIZ DE VALORIZACIÓN	135
IMPACTO SOCIAL	136
IMPACTO ECONÓMICO	137
IMPACTO ÉTICO.....	139
IMPACTO GENERAL	140
CONCLUSIONES	141
RECOMENDACIONES.....	142
BIBLIOGRAFÍA.....	143
LINKOGRAFÍA.....	146
ANEXOS	147

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1	1.6. MATRIZ DIAGNÓSTICA.....	25
Cuadro No. 2	LIGAS BARRIALES FECALBYP-I	29
Cuadro No. 3	INFRAESTRUCTURA	31
Cuadro No. 4	ORGANIGRAMA	32
Cuadro No. 5	PLAN ESTRATÉGICO.....	33
Cuadro No. 6	FUNCIONES.....	34
Cuadro No. 7	RÉGIMEN LEGAL	35
Cuadro No. 8	IMPORTANCIA DE UN PROYECTO.....	36
Cuadro No. 9	PLANIFICACIÓN DE PROGRAMAS Y ACTIVIDADES	37
Cuadro No. 10	DESEMPEÑO LABORAL	38
Cuadro No. 11	AMBIENTE DE TRABAJO	39
Cuadro No. 12	CAPACITACIONES	40
Cuadro No. 13	PRESUPUESTO.....	41
Cuadro No. 14	GASTOS.....	42
Cuadro No. 15	PRESUPUESTO.....	43
Cuadro No. 16	FACTORES QUE AFECTA EL CRECIMIENTO	44
Cuadro No. 17	DIAGNÓSTICO FODA.....	48
Cuadro No. 18.....		62
Cuadro No. 19	ÁREAS AL FIJAR LOS OBJETIVOS	64
Cuadro No. 20	ASESORÍA LEGAL	91
Cuadro No. 21.....		92
Cuadro No. 22.....		94
Cuadro No. 23.....		96
Cuadro No. 24	ADMINISTRADOR FINANCIERO.....	99
Cuadro No. 25	TESORERO.....	101
Cuadro No. 26	ANÁLISIS FODA.....	106
Cuadro No. 27	OBJETIVOS ESTRATÉGICO DE LA FECALBYP-I	112
Cuadro No. 28	MASIFICACIÓN DEL DEPORTE.....	117
Cuadro No. 29	ACTIVIDADES - MASIFICACIÓN DEL DEPORTE	119
Cuadro No. 30	DEPORTE FORMATIVO Cuadro No.30.....	120
Cuadro No. 31	ACTIVIDADES - DEPORTE FORMATIVO	122
Cuadro No. 32.....		122
Cuadro No. 33	ACTIVIDADES - INCLUSIÓN AL DEPORTE	125
Cuadro No. 34	FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN AL TALENTO HUMANO.....	126
Cuadro No. 35	FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN AL TALENTO HUMANO.....	128

Cuadro No. 36	INFRAESTRUCTURA	129
Cuadro No. 37	INFRAESTRUCTURA	131
3.17. Cuadro No. 38	PRESUPUESTO QUINQUENAL DE LA FECALBYP-	132
Cuadro No. 39	IMPACTO SOCIAL	136
Cuadro No. 40	IMPACTO ECONÓMICO	137
Cuadro No. 41	IMPACTO ÉTICO	139
Cuadro No. 42	IMPACTO GENERAL	140

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1	INFRAESTRUCTURA.....	31
Gráfico No. 2	ORGANIGRAMA.....	32
Gráfico No. 3	PLAN ESTRATÉGICO.....	33
Gráfico No. 4	FUNCIONES.....	34
Gráfico No. 5	RÉGIMEN LEGAL.....	35
Gráfico No. 6	IMPORTANCIA DE UN PROYECTO.....	36
Gráfico No. 7	PLANIFICACIÓN DE PROGRAMAS Y ACTIVIDADES	37
Gráfico No. 8	DESEMPEÑO LABORAL.....	38
Gráfico No. 9	AMBIENTE DE TRABAJO.....	39
Gráfico No. 10	CAPACITACIONES.....	40
Gráfico No. 11	PRESUPUESTO.....	41
Gráfico No. 12	GASTOS.....	42
Gráfico No. 13	PRESUPUESTO.....	43
Gráfico No. 14	FACTORES QUE AFECTA EL CRECIMIENTO.....	44
Gráfico No. 15.....		53
Gráfico No. 16.....		89
Gráfico No. 17	MATRIZ DE VALORIZACIÓN.....	135

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo muestra el contenido y desarrollo de la investigación realizada para la Elaboración de un Plan Estratégico para la Federación Cantonal de Ligas Deportiva Barriales y Parroquiales de Ibarra, el mismo que contiene los siguientes aspectos:

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO.- Se indica la metodología de investigación que se siguió, en el cual se aplicó encuestas a los dirigentes de las Ligas de la Federación, la entrevista al presidente de la Federación cantonal de Ibarra, factores que sirvieron de base para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenaza y finalmente se determina el problema que es la falta de un Plan Estratégico siendo una importante herramienta para la institución.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.- Se describe la fundamentación científica con conceptos, criterios y más aspectos que son necesarios conocer para utilizar en el desarrollo de la presente investigación para lo cual se ha utilizado textos, folletos y páginas web, entre otros.

CAPÍTULO III: PROPUESTA.- En este capítulo se describe el proceso de elaboración del Plan Estratégico, en el cual se destaca tres aspectos fundamentales en la propuesta: el primero es la parte administrativa, en donde se elabora la misión, visión, políticas, valores, organigrama, manual de funciones, entre otras que servirá como lineamientos y una guía para el desarrollo de las actividades de la institución; el segundo es el Plan Operativo Anual con sus objetivos, estrategias, responsables, indicadores, metas tiempos y actividades, todo esto con la finalidad de planificar las actividades que serán desarrolladas en el período de cinco años y evaluar las metas cumplidas en el transcurso que durara el Plan Estratégico; por último el tercer aspecto que es el presupuesto anual para cada uno de los años y el presupuesto general o consolidado, siendo esto una herramienta importante para el control financiero y determinar si se realizará reajustes presupuestario en el transcurso de las actividades.

CAPÍTULO IV: **IMPACTOS**.- De Acuerdo a la técnica para la valoración de impactos, se realiza un análisis del proyecto considerando los ámbitos social, económico y ético.

En la parte final se plantea conclusiones las cuales resumen la profundidad de este trabajo y se plantea recomendaciones a fin de que este proyecto sea considerado como una base para la aplicación del Plan Estratégico de la Federación Cantonal de Ligas Deportiva Barriales y Parroquiales de Ibarra.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. ANTECEDENTES

La “Federación Cantonal de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales de Ibarra” del cantón de Ibarra, provincia de Imbabura, fundada un día 6 de diciembre del 2011, según acuerdo ministerial Nro. 002 Del 4 de enero del 2012; es una institución deportiva de derecho privado, con finalidad pública o social, no lucrativa y que goza de autonomía administrativa, técnica y económica; cuya finalidad es dirigir y fomentar el deporte barrial y parroquial del cantón de Ibarra, provincia de Imbabura, y se rige por la ley del deporte, educación física, y recreación y su Reglamento General Interno.

La Federación Cantonal de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales de Ibarra “FECALBYP-I”, está localizada en la Av. Eugenio y Tobías Mena (Complejo de la Liga San Miguel de Ibarra); de acuerdo a los estatutos esta cuenta con una directiva la misma que está conformada con las dignidades:

- Presidente
- Vicepresidente
- Secretario
- Tesorero
- Asesor jurídico
- Primer vocal
- Segundo vocal
- Tercer vocal

En la actualidad FECALBYP-I está conformada con cuatro ligas las cuales son: **Liga las Palmas, Liga San Miguel de Ibarra, Liga Jesús del Gran Poder y Liga de Caranqui**, las cuales poseen una constitución jurídica. Teniendo así su objetivo de recrear a todos los miembros de la comunidad a través de la práctica del deporte recreativo y las actividades físicas lúcidas, debiendo ser estas, equitativas e incluyentes, tanto en género, edad, grupos de atención prioritaria y condición socioeconómica; eliminando de su práctica todo tipo de discriminación para cumplir de manera más técnica y organizada el objetivo de la misma y no cuenta con una herramienta administrativa que toda institución debe contar que es un plan estratégico.

La humanidad se ha concientizado respecto a la salud, adoptando conductas y pautas en las que se equilibran las costumbres diarias con una serie de hábitos y prácticas regulares que garantizan una calidad de vida saludable, entre ellas, las actividades físicas y el deporte.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Al momento la institución no cuenta con un plan anual de actividades, lo que limita la ejecución oportuna de los objetivos y alcance de sus actividades deportivas.

La Federación Deportiva no posee un plan estratégico, por lo tanto no tiene un horizonte definido hacia donde quieren llegar; por ende no cuenta con objetivos definidos e indicadores que ayuden a medir la gestión de los directivos.

La mayoría de los dirigentes tienen una formación académica hasta la primaria en su mayoría, lo que limita cumplir algunos aspectos en una sociedad exigente y dinámica, impidiendo que las funciones y actividades sean desarrolladas en su plenitud.

La Federación Deportiva no dispone de un presupuesto operativo, plan estratégico, plan anual de actividades y un POA, ocasionando que las

asignaciones a que tendría derecho no sean entregadas en su totalidad por parte del Ministerio del Deporte y por ende causando una incertidumbre en la planificación de las actividades o movimientos a realizar en un período futuro.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar el diagnóstico situacional de la Federación Cantonal de Ligas Deportivas Barriales de Ibarra con la finalidad de establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para establecer la existencia de un plan estratégico.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.3.2.1. Identificar la estructura organizacional de la institución mediante la observación en el desarrollo de las actividades.
- 1.3.2.2. Verificar el Plan Anual de actividades de la institución.
- 1.3.2.3. Determinar el talento humano que actualmente labora en la FECALBYP-I.
- 1.3.2.4. Identificar el presupuesto económico que posee la institución.

1.4. VARIABLES DIAGNOSTICAS

- 1.4.1. Estructura organizacional
- 1.4.2. Plan anual
- 1.4.3. Talento Humano
- 1.4.4. Presupuesto económico

1.5. INDICADORES

1.5.1. Estructura organizacional

1.5.1.1 Infraestructura

1.5.1.2 Organigrama

1.5.1.3 Planificación estratégica

1.5.1.4 Normas

1.5.1.5 Leyes

1.5.2. Plan Operativo Anual

1.5.2.1. Proyectos

1.5.2.2. Programas

1.5.2.3. Actividades

1.5.3. Talento Humano

1.5.3.1. Desempeño laboral

1.5.3.2. Relaciones laborales

1.5.3.3. Capacitaciones

1.5.4. Presupuesto

1.5.4.1. Financiación

1.5.4.2. Ingresos

1.5.4.3. Gastos

1.5.4.4. Inversiones

1.6. MATRIZ DIAGNÓSTICA

Cuadro No. 1

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	INFORMACIÓN	INSTRUMENTOS	SUJETOS
1. Identificar la estructura organizacional de la institución mediante la observación en el desarrollo de las actividades.	Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Organigrama • Planificación estratégica • Normas • Leyes 	Primaria y secundaria	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Encuesta • Documental 	Presidente Dirigentes Jugadores Internet
2. Verificar el Pla Anual de actividades de la institución.	Plan anual	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos • Programas • Actividades 	Primaria y Secundaria	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Documentos 	Presidente Dirigentes
3. Determinar el talento humano que actualmente labora en la FECALBYP-I.	Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño laboral • Relaciones laborales • Capacitaciones 	Primaria y secundaria	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de observación • Entrevista • Encuesta 	Manejo administrativo Presidente Dirigentes
4. Identificar el presupuesto económico que posee la institución.	Presupuesto económico	<ul style="list-style-type: none"> • Financiación. • Ingresos • Gastos • Inversiones 	Primaria y secundaria	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Documentos • Encuesta 	Presidente Dirigentes

Fuente: Diagnostico situacional.

Elaborado por: El Autor.

1.7. MECÁNICA OPERATIVA

1.7.1. MÉTODOS

1.7.1.1. Inductivo

INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, LEIVA, Z. Francisco, 2010, pág. 25. Manifiesta: “Es un proceso analítico – sintético mediante el cual se parte del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o de ley general que los rige”.

Este método inductivo se lo aplicará en el transcurso de las actividades que se realicen en la Federación; esto supone que, tras una primera etapa de observación, análisis y clasificación de los hechos, se logra postular una hipótesis que brinda una solución al problema planteado.

1.7.1.2. Deductivo

INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, LEIVA, Z. Francisco, 2010, pág. 26. Manifiesta: “El método deductivo sigue un proceso sintético – analítico, es decir contrario al anterior, se presentan conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales de las cuales se extraen conclusiones o consecuencias en las que se aplica; o se examinan casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas”.

Mediante la aplicación del método deductivo se aplica las encuestas a una muestra representativa, en este caso a todas las personas que conforman la “FECALBYP-I” a razón de ser pocos los integrantes; para conocer la opinión sobre la importancia de implementar un plan estratégico y saber el nivel de conocimiento que tienen los dirigentes sobre sus leyes y reglamentos.

1.7.1.3. Analítico o de análisis

INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, LEIVA, Z. Francisco, 2010, pág. 24 Manifiesta: “El análisis consiste en descomponer en parte algo complejo, desintegrar un hecho o una idea en sus partes, para mostrarlas, describirla, numerarlas y para explicar las causas de los hechos o fenómenos que constituyen un todo”.

Este método lo utilizare cuando analice las encuestas mediante la tabulación de las mismas mediante cuadros explicativos y gráficos para que la información sea más comprendida. Además se utilizará este método en la investigación teórica y saber su procedencia de las Federaciones Deportivas dentro del sistema deportivo del ecuador.

1.7.2. TÉCNICAS

1.7.2.1. Observación

INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, LEIVA, Z. Francisco (2010) pág. 45, manifiesta: “Es una técnica que consiste en observar atentamente al fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis”.

Mediante el método de observación voy a realizar visitas como espectador en los eventos deportivos que se realiza todos los fines de semana en los diferentes escenarios para determinar el proceso de gestión, servicio y organización de “FECALBYP-I” con sus deportistas y usuarios en general.

1.7.2.2. Entrevista

INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, LEIVA, Z. Francisco (2010) pág. 54, manifiesta: “Es una técnica para obtener datos que consiste en el dialogo entre dos personas: el entrevistador (investigador) y el entrevistado; se realiza con el fin de

obtener información de parte de esta, que, por lo general una persona entendible en la materia de la investigación”.

La técnica se lo aplicará a presidente de la Federación Deportiva para realizar la investigación y búsqueda de información de la estructura organizacional, talento humano, planificación y el presupuesto que se maneja en la institución.

1.7.2.3. La encuesta

INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, LEIVA, Z. Francisco (2010) pág. 59, manifiesta: “La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Este listado se denomina cuestionario”.

La técnica se la aplicará en la misma instancia que la técnica de la entrevista a los Dirigentes, siendo apoyo para la búsqueda de información no explícita en los reglamentos o estatutos de la entidad o desconocimiento en la hora de tratar temas a investigar.

1.8. POBLACIÓN Y CENSO

1.8.1. POBLACIÓN

La población a la que se va investigar en el presente trabajo serán investigados a los Dirigentes de la “FECALBYP-I” y por otro lado será los protagonistas en los diferentes escenarios deportivos.

En este caso como los Directivos de la entidad no es cuantiosa también serán investigados los integrantes de las diferentes Ligas Barriales.

DIRECTIVOS FECALBYP-I

- | | |
|-------------------|--------------------|
| a) Presidente | e) Asesor jurídico |
| b) Vicepresidente | f) Primer Vocal |
| c) Secretario | g) Segundo Vocal |
| d) Tesorero | h) Tercer Vocal |

Total Numero Directivos: 8 (a)

LIGAS BARRIALES FECALBYP-I

Cuadro No. 2

NÚMERO LIGAS BARRIALES (b)	CARGOS EXISTENTES (c)	DURACIÓN DEL PERIODO
1. Liga las Palmas	a) Presidente	Los miembros del directorio serán elegidos para un período de cuatro años y podrán optar para la reelección inmediata una sola vez.
	b) Vicepresidente	
	c) Secretario	
	d) Tesorero	
2. Liga San Miguel de Ibarra	e) Asesor jurídico	
	f) Comisión técnica	
3. Liga Jesús del Gran Poder	g) Comisión de disciplina	
	h) Comisión de educación y capacitación	
4. Liga de Caranqui	i) Primer vocal	
	j) Segundo vocal	
	k) Tercer vocal	
TOTAL	11	

Fuente: Constitución de FECALBYP-I.

Elaborado por: El Autor.

TOTAL POBLACIÓN: $a + (c \times b)$

TOTAL POBLACIÓN: $8 + (11 \times 4)$

TOTAL POBLACIÓN: 52

1.8.2. CENSO

En este caso se realizará un **censo**, es decir a todo el universo, por el motivo de que los individuos que conforman la población a ser investigada no son amplios.

1.9. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

1.9.1. INFORMACIÓN PRIMARIA

Encuesta

La técnica es utilizada para la obtención de información veraz y confiable, determinando los posibles problemas de la entidad la cual se la se aplicará a los Dirigentes de la Federación Cantonal de Ligas Barriales y Parroquiales de Ibarra.

Entrevista

La entrevista es realizada al presidente de la FECALBYP-I quien mediante sus información dará a conocer sobre la situación de cómo se encuentra internamente la institución.

1.9.2. INFORMACIÓN SECUNDARIA

- Internet
- Periódicos
- Revistas
- Libros

1.10. REPRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

1.10.1. RESULTADO DE LAS ENCUESTAS

Encuesta dirigida a los dirigentes de la Federación Cantonal de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales de Ibarra FECALBYP-I.

1. ¿Cómo considera usted la infraestructura de los escenarios deportivos?

INFRAESTRUCTURA

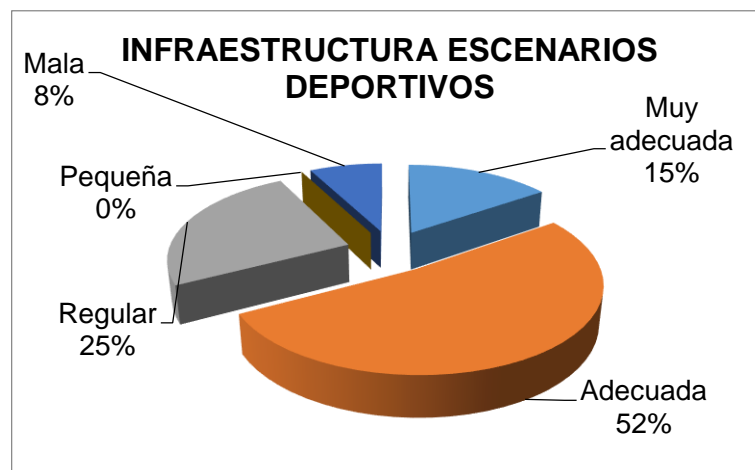
Cuadro No. 3

	TOTAL	%
Muy adecuada	8	15
Adecuada	27	52
Regular	13	25
Pequeña	0	-
Mala	4	8
TOTAL	52	100

Fuente: Encuesta aplicada a los dirigentes.
Elaborado por: El autor.

INFRAESTRUCTURA

Gráfico No. 1



Fuente: Encuesta aplicada a los dirigentes.
Elaborado por: El autor.

Análisis:

La infraestructura de los escenarios deportivos, en gran medida es adecuada por los espacios verdes y complementarios, facilitando el desarrollo de las actividades deportivas. Además cabe destacar que la infraestructura es de manera adecuada porque se posee los espacios pero no cuenta con los servicios técnicos que debería tener los escenarios, limitando su pleno desarrollo.

2. ¿Usted cuánto conoce del organigrama estructural de la Federación Deportiva?

ORGANIGRAMA

Cuadro No. 4

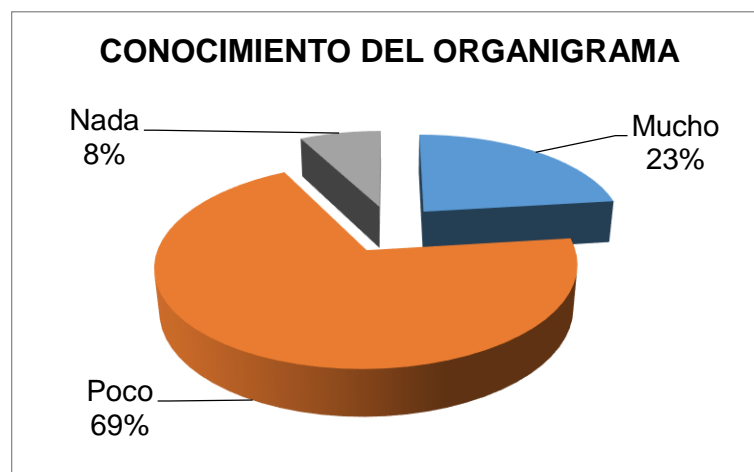
	TOTAL	%
Mucho	12	23
Poco	36	69
Nada	4	8
TOTAL	52	100

Fuente: Encuesta aplicada a los dirigentes.

Elaborado por: El autor.

ORGANIGRAMA

Gráfico No. 2



Fuente: Encuesta aplicada a los dirigentes.

Elaborado por: El autor.

Análisis:

Los dirigentes de la Federación no conocen en su plenitud su organigrama estructural causando fallas estructurales y deficiencia en el control de todos sus integrantes en el mando. Con lo mencionado se puede decir que si no se conoce su estructura no se conocerá con exactitud sus funciones y niveles de mando y responsabilidades.

3. ¿Cuenta la Federación con un Plan Estratégico?

PLAN ESTRATÉGICO

Cuadro No. 5

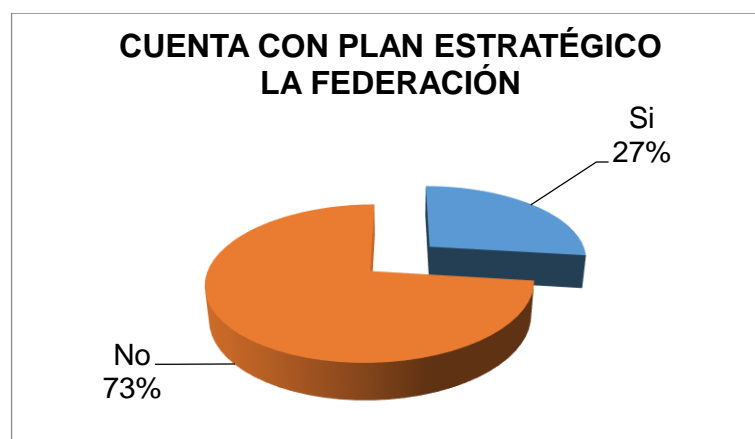
	TOTAL	%
Si	14	27
No	38	73
TOTAL	52	100

Fuente: Encuesta aplicada a los dirigentes.

Elaborado por: El autor.

PLAN ESTRATÉGICO

Gráfico No. 3



Fuente: Encuesta aplicada a los dirigentes.

Elaborado por: El autor.

Análisis:

En este aspecto la mayoría de sus dirigentes mencionan que no poseen un plan estratégico, y un pequeño porcentaje de personas indican de que sí se tiene, aclarando de que el SÍ, se da por una razón, que es el desconocimiento de los mismos dirigentes sobre lo que se poseen en la Federación; así, no cuentan con una de las herramientas necesarias para su desarrollo de actividades, ocasionando que los dirigentes no tengan un horizonte definido y no sepan cuáles son sus metas en un presente y futuro.

4. Las funciones encomendadas en la institución se las realiza de forma:

FUNCIONES

Cuadro No. 6

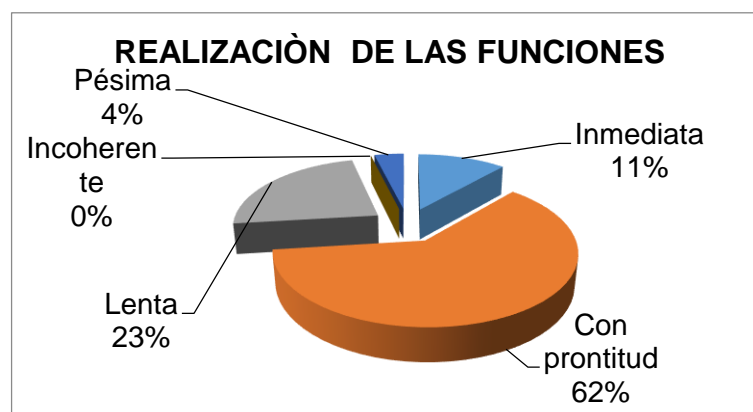
	TOTAL	%
Inmediata	6	12
Con prontitud	32	62
Lenta	12	23
Incoherente	0	-
Pésima	2	4
TOTAL	52	100

Fuente: Encuesta aplicada a los dirigentes.

Elaborado por: El autor.

FUNCIONES

Gráfico No. 4



Fuente: Encuesta aplicada a los dirigentes.

Elaborado por: El autor.

Análisis:

La contribución y apoyo de sus dirigentes en el desarrollo de la institución, es una fortaleza, valiosa y de gran importancia, ya que las funciones encomendada a ellas se las realiza de manera muy adecuada, siendo así un factor alentador para que las actividades planeadas se desarrollen y no se detengan por motivos de lentitud.

5. ¿Bajo qué leyes se rige la Federación Deportiva?

RÉGIMEN LEGAL

Cuadro No. 7

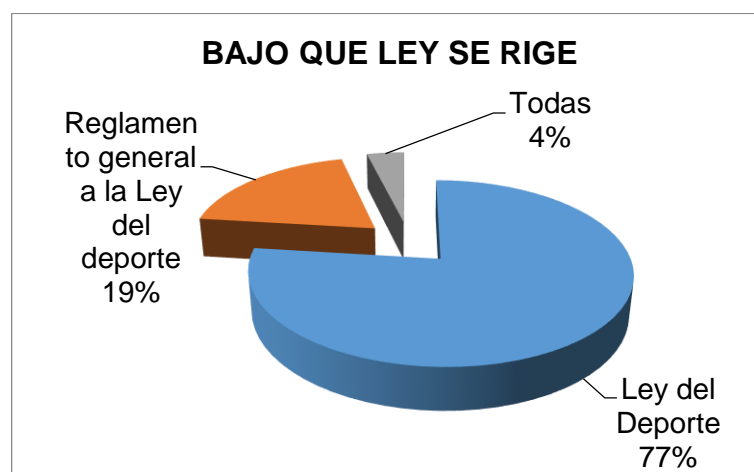
	TOTAL	%
Ley del Deporte	40	77
Reglamento general a la Ley del deporte	10	19
Todas	2	4
Ninguna	0	-
TOTAL	52	100

Fuente: Encuesta aplicada a los dirigentes.

Elaborado por: El autor.

RÉGIMEN LEGAL

Gráfico No. 5



Fuente: Encuesta aplicada a los dirigentes.

Elaborado por: El autor.

Análisis:

Es de suma importancia de que la mayoría de los dirigentes sepan a qué leyes se rigen, siendo un punto favorable para la institución ya que así no tendrán mayores inconvenientes en realizar actividades que se puedan irse en contra la ley y los reglamentos de la misma.

6. ¿Qué nivel de importancia cree que se le debe dar a un proyecto deportivo?

IMPORTANCIA DE UN PROYECTO

Cuadro No. 8

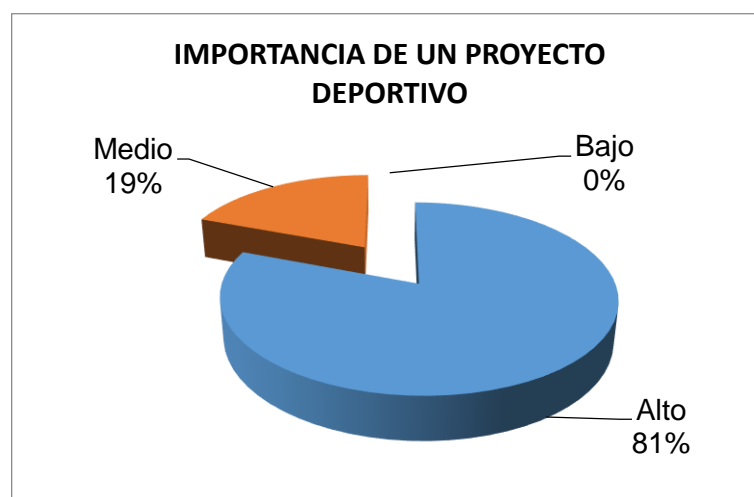
	TOTAL	%
Alto	42	81
Medio	10	19
Bajo	0	-
TOTAL	52	100

Fuente: Encuesta aplicada a los dirigentes.

Elaborado por: El autor.

IMPORTANCIA DE UN PROYECTO

Gráfico No. 6



Fuente: Encuesta aplicada a los dirigentes.

Elaborado por: El autor.

Análisis:

Se puede apreciar que es su mayoría de los encuestados manifiestan que es de suma importancia realizar e implementar un proyecto deportivo, ya que a la entidad le permite crecer institucionalmente y como ente del deporte en desarrollar proyectos deportivos para la comunidad.

7. ¿Para qué periodo se realiza la planificación de programas y actividades deportivas en la institución?

PLANIFICACIÓN DE PROGRAMAS Y ACTIVIDADES

Cuadro No. 9

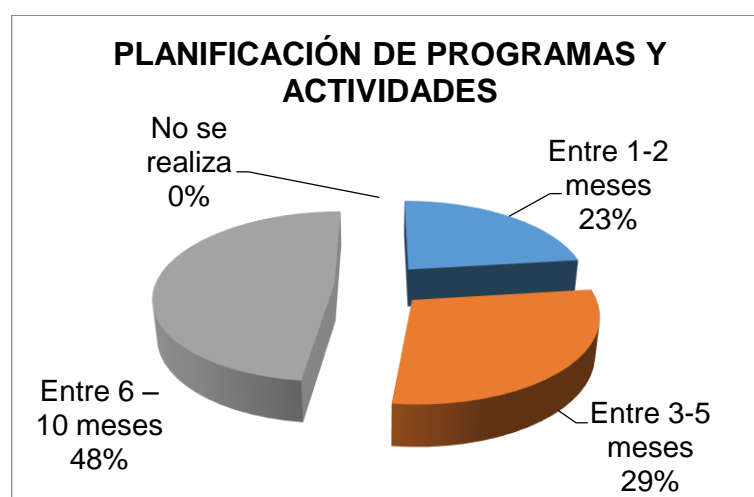
	TOTAL	%
Entre 1- 2 meses	12	23
Entre 3 - 5 meses	15	29
Entre 6 – 10 meses	25	48
No se realiza	0	-
TOTAL	52	100

Fuente: Encuesta aplicada a los dirigentes.

Elaborado por: El autor.

PLANIFICACIÓN DE PROGRAMAS Y ACTIVIDADES

Gráfico No. 7



Fuente: Encuesta aplicada a los dirigentes.

Elaborado por: El autor.

Análisis:

Los dirigentes de la Federación manifiesta de que la planificación de programas y actividades a corto o largo plazo es de suma importancia ya que en el transcurso del tiempo se persigue la autonomía institucional, que se consigue cuando las personas son capaces de realizar actividades de la vida diaria basadas en sus capacidades, habilidades e intereses sin la necesidad de la ayuda o supervisión de ningún otro ente.

8. ¿Cómo calificaría el desempeño laboral de los dirigentes en la institución?

DESEMPEÑO LABORAL

Cuadro No. 10

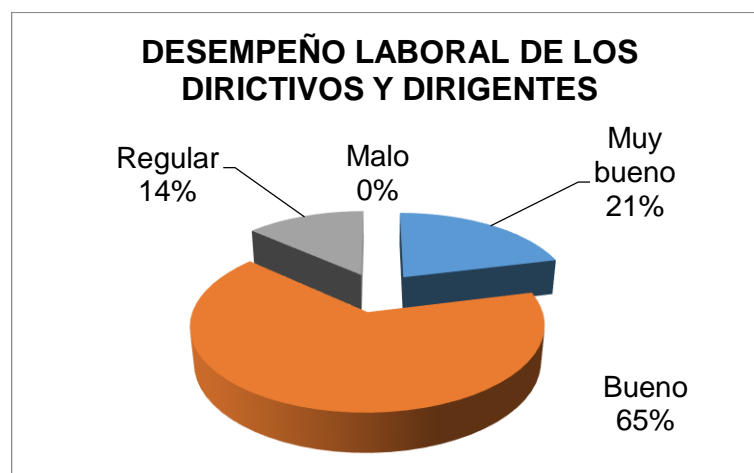
	TOTAL	%
Muy bueno	11	21
Bueno	34	65
Regular	7	13
Malo	0	-
TOTAL	52	100

Fuente: Encuesta aplicada a los dirigentes.

Elaborado por: El autor.

DESEMPEÑO LABORAL

Gráfico No. 8



Fuente: Encuesta aplicada a los dirigentes.

Elaborado por: El autor.

Análisis:

Este es un factor de importancia para que se desarrollen las actividades diarias, puesto que, si se tiene un buen desempeño laboral en la institución se tendrá un adecuado funcionamiento en cualquier cargo que se le asigne y por ende el desarrollo de la misma.

9. Según su punto de vista ¿Cómo considera el ambiente de trabajo en la institución?

AMBIENTE DE TRABAJO

Cuadro No. 11

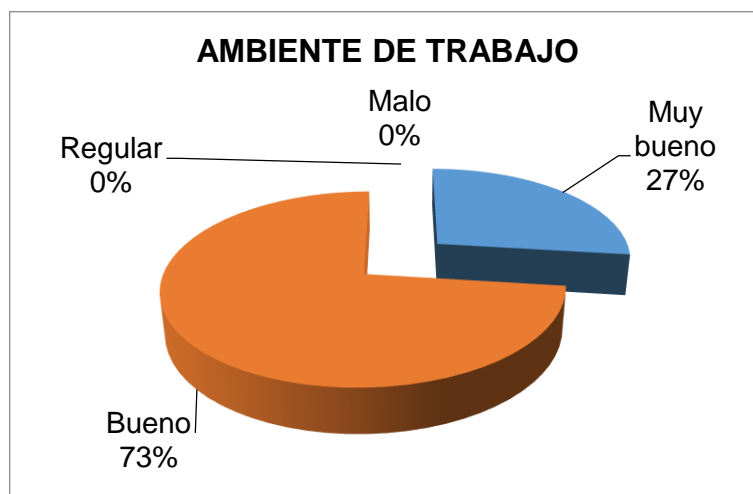
	TOTAL	%
Muy bueno	14	27
Bueno	38	73
Regular	0	-
Malo	0	-
TOTAL	52	100

Fuente: Encuesta aplicada a los dirigentes.

Elaborado por: El autor.

AMBIENTE DE TRABAJO

Gráfico No. 9



Fuente: Encuesta aplicada a los dirigentes.

Elaborado por: El autor.

Análisis:

El ambiente de trabajo en el que se desenvuelven los dirigentes en su mayoría es considerado como bueno, este factor es muy adecuado y aconsejable permitiendo un buen desenvolvimiento en el área laboral, y se determina que los integrantes de la Federación se sienten a gusto en las funciones que desempeñan.

10. ¿Se realiza capacitaciones en la Federación Deportiva?

CAPACITACIONES

Cuadro No. 12

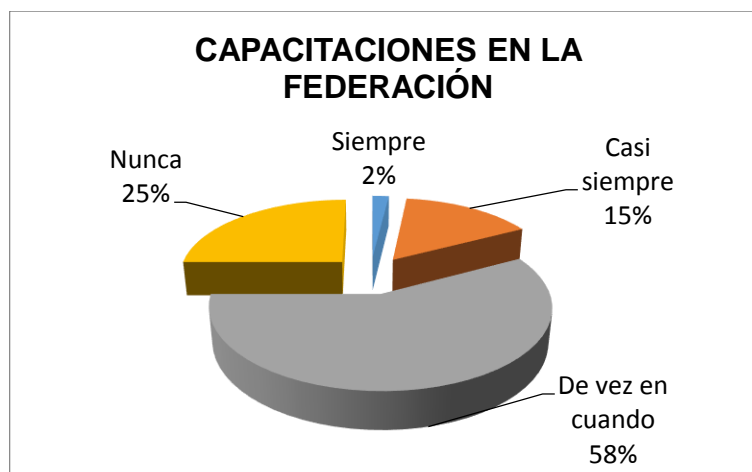
	TOTAL	%
Siempre	1	2
Casi siempre	8	15
De vez en cuando	30	58
Nunca	13	25
TOTAL	52	100

Fuente: Encuesta aplicada a los dirigentes.

Elaborado por: El autor.

CAPACITACIONES

Gráfico No. 10



Fuente: Encuesta aplicada a los dirigentes.

Elaborado por: El autor.

Análisis:

Este es un factor importante dentro de las instituciones porque la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales. Los dirigentes manifiestan que no se realiza capacitaciones de manera permanentes causando una limitación en el desarrollo de las competencias de cada una de las personas.

11. Para financiar las actividades de la Federación, el presupuesto se originan de:

PRESUPUESTO

Cuadro No. 13

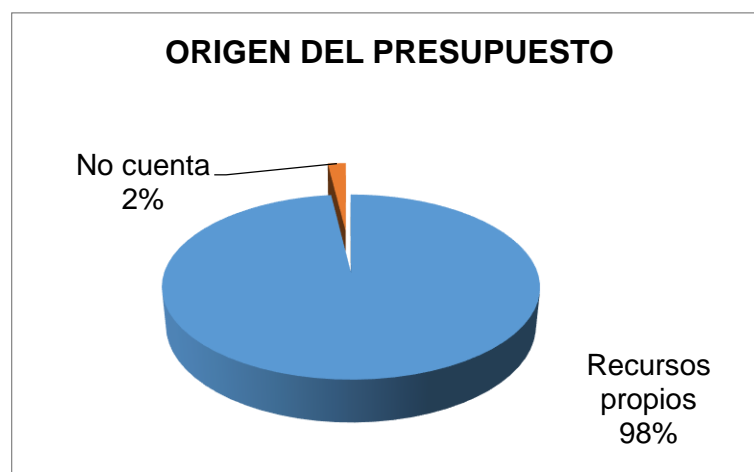
	TOTAL	%
Recursos propios	51	98
Recursos externos	0	-
Recursos privados	0	-
No cuenta	1	2
TOTAL	52	100

Fuente: Encuesta aplicada a los dirigentes.

Elaborado por: El autor.

PRESUPUESTO

Gráfico No. 11



Fuente: Encuesta aplicada a los dirigentes.

Elaborado por: El autor.

Análisis:

Se determina que la Federación casi en su totalidad dispone su presupuesto de forma propia, ocasionando que las asignaciones a que tendría derecho no sean entregadas en su totalidad por parte del Ministerio del Deporte y por ende causando una incertidumbre en la planificación de las actividades o movimientos a realizar en un período futuro.

12. Los gastos que se genera en la institución son manejados de manera:

GASTOS

Tabla No. 14

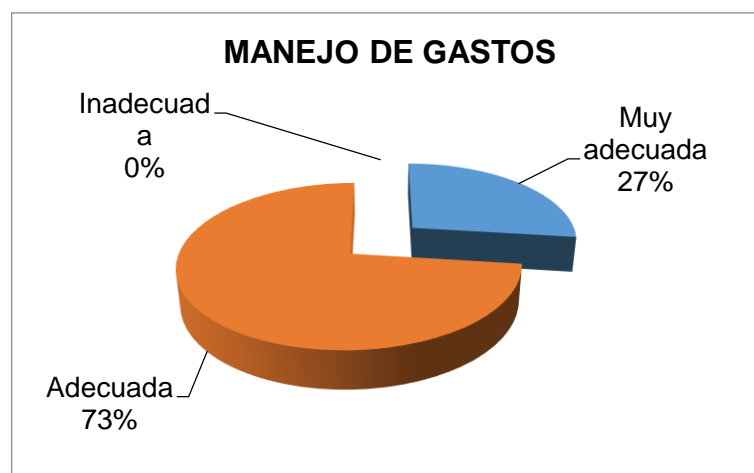
	TOTAL	%
Muy adecuada	14	27
Adecuada	38	73
Inadecuada	0	-
TOTAL	52	100

Fuente: Encuesta aplicada a los dirigentes.

Elaborado por: El autor.

GASTOS

Gráfico No. 12



Fuente: Encuesta aplicada a los dirigentes.

Elaborado por: El autor.

Análisis:

Este es un factor importante dentro de la institución ya que se debe manejar los gastos de manera prioritaria de acuerdo a la importancia de sus necesidades. Los dirigentes manifiestan que en su mayoría sus gastos son manejados de forma inadecuada causando un desperdicio en su presupuesto por cosas que no tiene prioridad alguna.

13. En la FECALBYP-I el presupuesto se lo invierte más en:

PRESUPUESTO

Cuadro No. 15

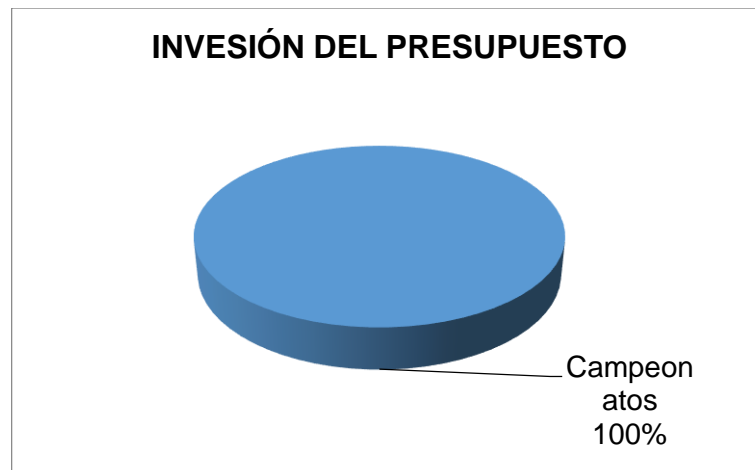
	TOTAL	%
Tecnología	0	-
Campeonatos	52	100
Infraestructura	0	-
Insumos deportivos	0	-
Otros	0	-
TOTAL	52	100

Fuente: Encuesta aplicada a los dirigentes.

Elaborado por: El autor.

PRESUPUESTO

Gráfico No. 13



Fuente: Encuesta aplicada a los dirigentes.

Elaborado por: El autor.

Análisis:

La inversión del presupuesto en la entidad, por ende en la institución, es en los campeonatos deportivos de fútbol en la mayoría de los casos en que se organizan. Por este motivo los dirigentes mencionan que en su totalidad de su presupuesto se invierte en los campeonatos, determinado que no se ramifica su presupuesto de manera equitativa para sus diferentes disciplinas deportivas.

14. ¿De acuerdo a su conocimiento, que factores cree usted que afecta al crecimiento del deporte en la FECALBYP-I?

FACTORES QUE AFECTA EL CRECIMIENTO

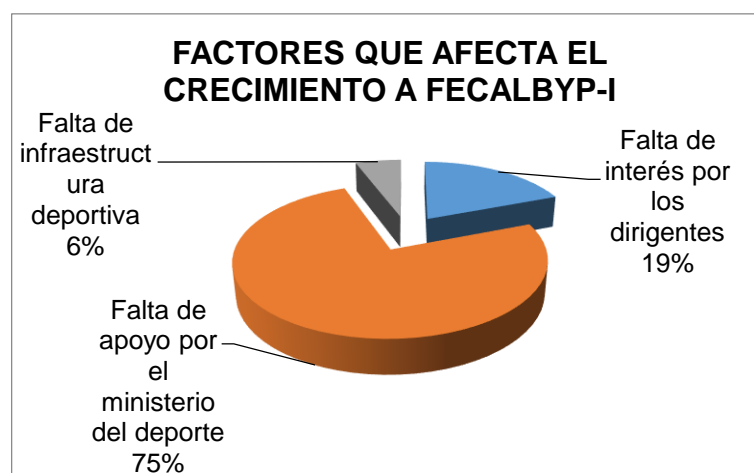
Cuadro No. 16

	TOTAL	%
Falta de interés por los dirigentes	10	19
Falta de apoyo por el ministerio del deporte	39	75
Falta de infraestructura deportiva	3	6
Otro	0	-
TOTAL	52	100

Fuente: Encuesta aplicada a los dirigentes.
Elaborado por: El autor.

FACTORES QUE AFECTA EL CRECIMIENTO

Gráfico No. 14



Fuente: Encuesta aplicada a los dirigentes.
Elaborado por: El autor.

Análisis:

Los dirigentes mencionan que un factor principal en que la institución no crece y no se desarrolla es por falta de apoyo por el Ministerio del Deporte, esto se debe porque la FECALBYP-I no dispone de lo que exige la ley del deporte como son los aspectos de: plan estratégico, plan anual de actividades y un POA.

1.10.2. RESULTADO DE LA ENTREVISTA

Entrevista dirigida al Presidente de la Federación Cantonal de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales de Ibarra FECALBYP-I.

1. ¿Cuenta con una misión, visión y objetivos la Federación Cantonal de Ligas Deportivas?

La Federación cuenta con esto pero de manera no tan clara e importante para la realización de las actividades deportivas de acuerdo al cronograma planteado.

2. ¿La Federación Cantonal de Ligas Deportivas trabaja en base a un Plan Estratégico?

Se realiza las actividades deportivas de acuerdo a lo planificado y lo programación nacional.

3. ¿Dispone la entidad de un organigrama estructural?

Si contamos con un organigrama estructural de acuerdo lo que dice la Ley del Deporte.

4. ¿Bajo qué normas se rige la Federación Cantonal de Ligas Deportivas?

✓ Ley del Deporte y Estatutos

✓ Reglamento Interno

5. ¿Cree Usted que es importante llevar un buen clima laboral para el desarrollo de las actividades en la Federación Cantonal de Ligas Deportivas?

Es el objetivo principal para lo cual se forma los equipos, Ligas y Federaciones.

6. ¿La Federación cuenta con un adecuado sistema de comunicación interno y oportuno?

Sí, se cuenta con los medios de comunicación de la provincia, los mismos que colaboran en la información a través de prensa escrita, hablada y televisada.

7. ¿La Federación brinda apoyo y da acogida a las nuevas ideas en beneficio del deporte?

Se brinda acogida a través de los seminarios y cursos que se realiza.

8. ¿Participan los directivos en la toma de decisiones?

Es nuestra obligación participar en las decisiones que tome la asamblea en beneficio del deporte.

9. ¿Qué opina sobre el desempeño laboral de los dirigentes en la institución?

Que es positiva, porque a través de sus opiniones o criterios se sacan conclusiones para mejorar.

10. ¿Se capacita frecuentemente al personal de la Federación Cantonal de Ligas Deportivas?

Se capacitan a las Ligas Filiales de nuestra Federación cada tres Meses a través de convenios con instituciones públicas y privadas.

11. ¿Se propone objetivos a corto plazo para demostrar el buen funcionamiento de la Federación Cantonal de Ligas Deportivas?

A través de la planificación se obtiene los resultados a corto plazo y largo plazo.

12. ¿De qué forma se maneja la planificación de programas y actividades deportivas en la institución?

Se maneja a través de las comisiones de fútbol, las mismas que se encargan de elaborar las actividades anuales.

13. Para la financiación de las actividades de la Federación, el presupuesto se originan de:

En la actualidad el financiamiento se lo consigue a través de las actividades que se realiza nuestra Federación hasta que nos llegue el POA.

14. ¿Los recursos con los que cuenta la Federación Cantonal de Ligas Deportivas son manejados adecuadamente?

Se maneja adecuadamente en las premiaciones de los campeonatos que realiza la Federación en diferentes disciplinas.

15. ¿De acuerdo a su conocimiento, que factores cree Usted que afecta al crecimiento del deporte en la FECALBYP-I?

No contamos con un presupuesto adecuado para realizar las actividades de diferentes disciplinas.

1.11. DIAGNÓSTICO FODA

A continuación se presenta la situación actual de la Federación Deportiva, tanto de la situación externa (oportunidades y amenazas) como de la situación interna (fortalezas y debilidades), todo esto reflejado en cuadro No.17 Diagnostico FODA.

DIAGNÓSTICO FODA

Cuadro No. 17

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dispone de canchas deportivas. ➤ Buen ambiente de trabajo. ➤ Constituidos y regidos por la Ley del Deporte. ➤ Buen desempeño laboral de los dirigentes de las ligas. ➤ Todo su presupuesto va en apoyo al deporte. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sus escenarios deportivos no cuenta con servicios técnicos. ➤ No existe el organigrama estructural. ➤ No conocen bien sus funciones. ➤ No poseen plan estratégico. ➤ No se realiza capacitaciones. ➤ Sus gastos no se planifican.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar sus escenarios deportivos. ➤ Motivar el deporte en el cantón Ibarra. ➤ Tener patrocinadores y auspiciantes. ➤ Implementación de proyectos y programas. ➤ Apoyo del Ministerio del Deporte. ➤ Asignación del presupuesto por parte del Ministerio del Deporte. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inestabilidad política y económica. ➤ Evaluaciones y seguimiento técnico por parte del Ministerio del Deporte. ➤ Cambio de reformas y leyes deportivas. ➤ Sanciones por incumplimiento de leyes.

Fuente: Encuesta aplicada a los dirigentes de la Federación.

Elaborado por: El autor.

1.11.1. CRUCE ESTRATÉGICA

FORTALEZAS VS. OPORTUNIDADES

- a) Se disponer de canchas deportivas, lo cual permite fomentar el acceso a espacios adecuados para el desarrollo de la actividad física y el deporte.
- b) Al orientar todo su presupuesto al deporte, permite involucrar a la población en la práctica de la actividad física para lograr la detección de talentos deportivos.
- c) La Federación es constituida y regida por la Ley del Deporte, lo que permite que se le asigne el presupuesto por parte del Ministerio del Deporte, previa presentación del POA.
- d) El poseer un buen ambiente de trabajo y apoyo de los dirigentes, es muy importante realizar la implementación de proyectos y programas que vayan en soporte del desarrollo y crecimiento del deporte.

FORTALEZAS VS. AMENAZAS

- a) Al ser constituido y regido por la ley del deporte, cumpliendo todo lo que estipula en la misma, no tendrá ningún contratiempo u oposición en que realicen evaluaciones y seguimiento por parte del Ministerio del Deporte
- b) El buen desempeño laboral de los dirigentes de las Ligas, permite fortalecer y agilizar cualquier trámite o inconveniente, evitándose de que por cualquier circunstancia tengan que ser sancionados por la ley.
- c) Al disponer presupuesto propio de la Liga, de alguna manera se consolidará al momento de existir una inestabilidad económica, y podrá realizar de manera normal sus actividades deportivas.

DEBILIDADES VS. OPORTUNIDADES

- a) Con la mejora de los escenarios deportivos, específicamente refiriéndose a las canchas deportivas, se fomentará y cumplirá con las normas técnicas que debe tener la infraestructura que se exige en los escenarios deportivos.
- b) Realizar capacitaciones a sus dirigentes de los diferentes temas acordes al interés deportivo y ellos puedan impartir los conocimientos a sus diferentes Ligas; todo esto logrado con el apoyo del Ministerio del Deporte.
- c) La implementación del plan estratégico será un referencial para las demás Federaciones Cantonales en poseer una estructura organizacional muy sólida y ser un aspecto motivador en el desarrollo y crecimiento del deporte en la provincia.

DEBILIDADES VS. AMENAZAS

- a) Con una buena planificación dentro de la Federación, permitirá evitar que se maneje de una mala manera sus gastos que se realicen en las diferentes actividades, evitando su despilfarro del presupuesto.
- b) La Federación deberá organizarse y realizar capacitaciones para que se haga conocer su estructura organizacional y sus funciones que tiene cada persona que integra la Federación, generando de esta manera una institución sólida y evitando cualquier sanción causado por el simple desconocimiento.

1.12. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNOSTICO

Después de haber realizado la representación e interpretación de resultados, el diagnóstico FODA y el cruce estratégico se identifica los siguientes aspectos:

Los dirigentes no conocen en su plenitud su organigrama estructural causando fallas, deficiencia en el control y conflictos en los niveles de mandos de todos los que integran en la Federación. No posee un plan estratégico, por lo tanto no tiene un horizonte definido hacia donde quieren llegar y que desean hacer para llegar a un futuro.

En la Federación no se realiza capacitaciones de manera permanentes causando una limitación en el desarrollo de las competencias de cada una de las personas y por ende el desarrollo del deporte.

Sus gastos son manejados de forma inadecuada causando un desperdicio en su presupuesto por no saber priorizar las cosas de acuerdo a la importancia de sus necesidades.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

SISTEMA DEPORTIVO

2.1. EL DEPORTE

LA LEY DEL DEPORTE DE ECUADOR, Art. 24, define: “El Deporte es toda actividad física e intelectual caracterizada por el afán competitivo de comprobación o desafío, dentro de disciplinas y normas preestablecidas constantes en los reglamentos de las organizaciones nacionales y/o internacionales correspondientes, orientadas a generar valores morales, cívicos y sociales y desarrollar fortalezas y habilidades susceptibles de potenciación”.

2.2. CLASIFICACIÓN DEL DEPORTE

Según la Ley del Deporte de Ecuador, Art. 25, manifiesta que: “El Deporte se clasifica en cuatro niveles de desarrollo:

- a) Deporte Formativo;
- b) Deporte de Alto Rendimiento;
- c) Deporte Profesional; y,
- d) Deporte Adaptado y/o Paralímpico”.

Con la clasificación expuesta anteriormente, se pretende hacer conocer que, en el Deporte Formativo se desarrollará la investigación, ya que en el abarca o se subdivide las Ligas Deportivas Cantonales, y se desarrollará la propuesta del plan estratégico para la FECALBYP-I.

2.2.1. DEPORTE FORMATIVO

LA LEY DEL DEPORTE DE ECUADOR, Art. 26, define: “El deporte formativo comprenderá las actividades que desarrollen las organizaciones deportivas legalmente constituidas y reconocidas en los ámbitos de la búsqueda y selección de talentos, iniciación deportiva, enseñanza y desarrollo.”

Estructura del deporte formativo.

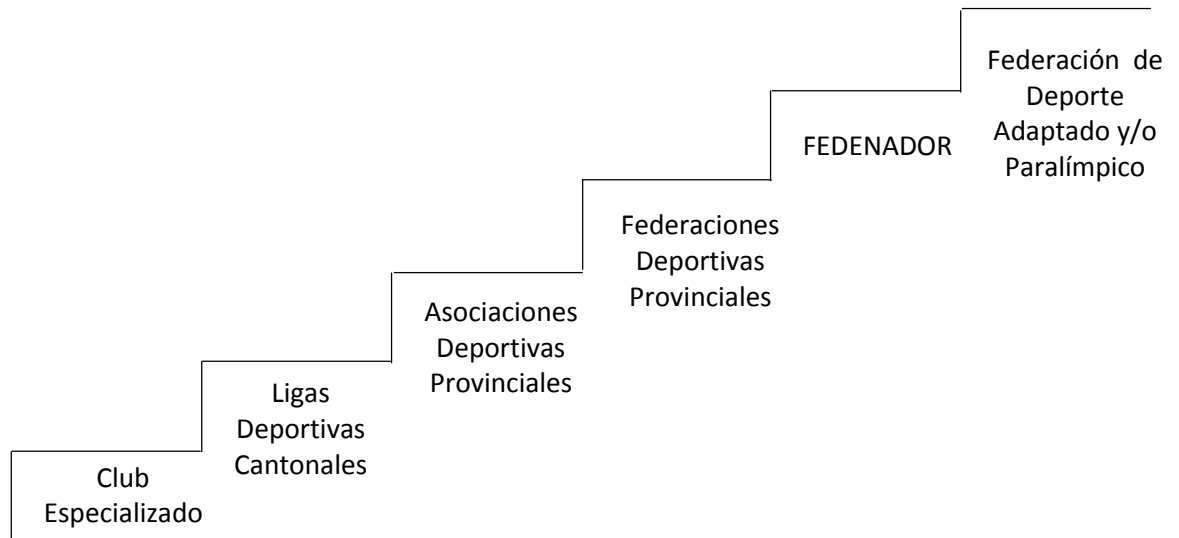
Conforman el deporte formativo las organizaciones deportivas que se enlistan a continuación, más las que se crearen conforme a la Constitución de la República y normas legales vigentes:

- a) Clubes Deportivos Especializados Formativos;
- b) Ligas Deportivas Cantonales;
- c) Asociaciones Deportivas Provinciales;
- d) Federaciones Deportivas Provinciales;
- e) Federación Deportiva Nacional del Ecuador (FEDENADOR); y,
- f) Federación Ecuatoriana de Deporte Adaptado y/o Paralímpico.

En la estructura del deporte formativo mencionado anteriormente y reflejada en el gráfico No. 15, se tomara énfasis en el literal b) Ligas Deportivas Cantonales, ya que es el afán de proponer la elaboración del plan estratégico para La Federación Cantonal de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales de Ibarra.

ESTRUCTURA DEL DEPORTE FORMATIVO

Gráfico No. 15



Fuente: Ley del deporte del Ecuador.

Elaborado por: El Autor.

2.2.2. DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO

LA LEY DEL DEPORTE DE ECUADOR, Art. 45, manifiesta que: “Es la práctica deportiva de organización y nivel superior, comprende procesos integrales orientados hacia el perfeccionamiento atlético de las y los deportistas, mediante el aprovechamiento de los adelantos tecnológicos y científicos dentro de los procesos técnicos del entrenamiento de alto nivel, desarrollado por organizaciones deportivas legalmente constituidas”.

2.2.3. DEPORTE PROFESIONAL

LA LEY DEL DEPORTE DE ECUADOR, Art. 60, manifiesta que: “El deporte profesional comprenderá las actividades que son remuneradas y lo desarrollarán las organizaciones deportivas legalmente constituidas y reconocidas desde la búsqueda y selección de talentos hasta el alto rendimiento. Para esto cada Federación Ecuatoriana por deporte,

regulará y supervisará estas actividades mediante un reglamento aprobado de conformidad con esta Ley y sus Estatutos”.

2.2.4. DEPORTE ADAPTADO Y/O PARALÍMPICO

LA LEY DEL DEPORTE DE ECUADOR, Art. 66, manifiesta que: “Este deporte Adaptado y/o Paralímpico para personas con discapacidad, es una de las formas de expresión deportiva de la igualdad a la que tienen derecho todos los seres humanos, indistintamente de sus capacidades psicomotrices e intelectuales”.

2.3. FEDERACIÓN DEPORTIVA

Según la página web http://es.wikipedia.org/wiki/Federacion_Deportiva (2013), define: “Unión o pacto entre personas, grupos sociales o estados para un fin común, alianza, confederación. Organismo, entidad o estado resultante de este pacto o unión”.

Según la página web <http://definicion.de/federacion/> (2008-2013), define: “En el ámbito deportivo es muy habitual utilizar el término federación para referirse a todas y cada una de las entidades que en dicho campo se crean y que agrupan a equipos y deportistas de distintas disciplinas”.

Una vez conocido los diferentes conceptos de una Federación deportiva, se puede decir que en términos deportivos se define: La Federación deportiva es una institución que está conformada por personas, grupos, organismos, denominadas también como ligas deportivas, todas con un fin determinado que es la unión en el área deportiva.

2.4. FEDERACIÓN PROVINCIAL

LA LEY DEL DEPORTE DEL ECUADOR, Artículo 61, define: “Para la constitución de una Federación Provincial de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales se requiere un mínimo de tres Federaciones Cantonales de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales con personería jurídica, cuyos representantes podrán elegir y ser elegidos en la organización deportiva superior respectiva.”

2.5. LIGA CANTONAL

LA LEY DEL DEPORTE DEL ECUADOR, Art. 29, manifiesta: “Las Ligas Deportivas Cantonales son las organizaciones deportivas con personería jurídica y dentro de sus respectivas jurisdicciones contribuyen a la formación deportiva de las y los deportistas a través de los clubes deportivos especializados. Estarán conformados con un mínimo de tres clubes deportivos especializados y dependerán técnica y administrativamente de las Federaciones Deportivas Provinciales.”

Las Federaciones Cantonales de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales conforman la estructura del Deporte Formativo junto con los clubes, las Federaciones Deportivas Provinciales y la Federación Deportiva Nacional del Ecuador (FEDENADOR).

2.6. LIGAS BARRIALES Y PARROQUIALES

LA LEY DEL DEPORTE DEL ECUADOR, Artículo 59, define: “Para la constitución de una Liga Deportiva Barrial y/o Parroquial, urbano o rural, se requiere de un mínimo de tres clubes básicos barriales y/o parroquiales con personería jurídica y/o reconocimiento deportivo y participación deportiva recreativa. Los representantes de las Ligas

jurídicas podrán elegir y ser elegidos en la organización deportiva superior respectiva”.

2.7. CLUB DEPORTIVO

Según la página web http://es.wikipedia.org/wiki/Club_deportivo (2013), define: “Un club de deporte, club deportivo o club atlético, es un club dedicado a usos deportivos, para lo cual posee diversos equipos e instalaciones destinados a la práctica de los mismos. En un sentido más amplio, se puede denominar club deportivo a cualquier club dedicado a algún deporte, aunque éste sea uno solo.

Por lo general, los clubes deportivos reconocidos popularmente suelen serlo por uno de los deportes que practican, no por la combinación de todos ellos. Por cada deporte suele haber equipos titulares y equipos de deportistas amateurs. Dichos equipos suelen compartir un mismo nombre, logo o diseño de camiseta etc. en las diversas Ligas o competiciones de las que participen”.

2.8. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

CASTILLO T. M. (2011). Pág. 1, Planeación Estratégica, manifiesta que: “Planificación es un proceso orientado a encaminar todas las acciones necesarias para cumplir los objetivos en el desarrollo de cualquier actividad haciendo uso óptimo de los recursos disponibles a fin de dar solución a problemas sociales”.

Según el sitio web <http://www.introduction-to-management.24xls.com/es306>, (2010), los autores Kast y Rosenzweig definen: “El plan estratégico proporciona la dirección para la misión, los objetivos, y las estrategias de una organización.

Define los pasos de la acción por los cuales una compañía se prepone lograr metas estratégicas. También incluye las decisiones que pueden cambiar grandemente el carácter o la dirección de la organización”.

A través de esta definición se ha logrado tener una idea clara de lo que es plan estratégico, permitiendo definir que un plan estratégico es un proceso de acciones sistemáticas orientadas a resolver necesidades existentes en un lugar, ayudando a cumplir las metas o fines planteados de manera eficiente y eficaz, sea este corto, mediano, o largo plazo.

2.9. IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO

JARAMILLO, BLADIMIR (2012). Pág. 68, manifiesta: “El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que provoca la eficiencia productiva y mejora la calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización. Está obligada a formular previsiones al menos en tres ámbitos (las inversiones, programas de producción y tesorería)”.

Beneficios del plan estratégico

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Instrumento de coordinación que permite mantener una coherencia entre los objetivos.
- Permite una organización y una gestión más rigurosa, basadas en normas, presupuestos, en un calendario y no en improvisaciones.
- Asignación prioridades en el destino de los recurso.

2.10. PLAN

Según la página web <http://definicion.de/plan/> (2008-2013), define: “Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra”.

Con la ayuda de este concepto se puede tener una idea de lo que es un plan, entendiendo como una secuencia de una idea y esta se plasmará en un documento acompañada de las metas, estrategias, tácticas, directrices y políticas a seguir en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se usarán para alcanzar los fines propuestos y que fueron la motivación del plan.

2.11. CLASIFICACIÓN DEL PLAN

Los planes se pueden clasificar según el período en que se hayan establecido:

- a. **A corto plazo:** su tiempo no es mayor a un año.
- b. **A mediano plazo:** son por un periodo de un año a tres años.
- c. **A largo plazo:** se proyecta más de tres años.

2.12. TIPOS DE PLANES

ARMIJOS R. F. (2011). Pág. 17-18, manifiesta:

La planeación estratégica: Es comprensiva, a largo plazo y relativamente general. Los planes estratégicos se centran en temas amplios y duraderos que aseguran la efectividad de la empresa y su supervivencia durante muchos años.

El plan estratégico establece típicamente la finalidad de la organización y puede describir un conjunto de metas y objetivos para llevar adelante a la empresa hacia el futuro.

La planificación operativa: Se establece a corto plazo, es específica y está orientada a la consecución del objetivo determinado. La planificación operativa convierte los conceptos generales del plan estratégico en cifras claras, en pasos concretos y en objetivos evaluables a corto plazo. La planificación operativa demanda una aplicación de recursos que sea eficiente y efectiva en costes en la solución de problemas y consecución de los objetivos establecidos.

La planificación táctica: Se ubica en el enlace que puede establecerse entre los procesos de la planificación estratégica y de la planificación operativa. Es más limitada, específica y a medio plazo en comparación con la planificación estratégica. La táctica se refiere más a asuntos relativos a la eficiencia que a la eficacia a largo plazo.

2.13. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN

- Ambicioso, por cuanto tiene vocación de iniciar en todos los factores de competitividad.
- Abierto en el tiempo, para dar respuesta permanente a cualquier tipo de incidencias.
- Son genéricos o cualitativos porque no se expresan en términos numéricos.
- Son permanentes porque están vigentes todo el tiempo de vida de la organización.
- Son semipermanentes porque puede acabar un período determinado.
- Eminentemente práctico, ya que establece objetivos concretos y marca medios y plazos.

2.14. ESTRATEGIA

Según la página web <http://www.definicion.org/estrategia> (2013), define: “Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal. Término utilizado para identificar las operaciones fundamentales tácticas del aparato económico. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos”.

Con todo lo mencionado anteriormente, se define como un conjunto de acciones que la entidad utilizara para lograr los objetivos propuestos, ya sean a corto o mediano plazo; además se puede decir que la organización empleara medios y/o recursos para lograr el fin determinado.

2.15. ETAPAS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Según la página web http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico (2013), define: Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:

2.15.1. ETAPA I: Análisis de la situación

Permite conocer la realidad en la cual opera la organización, con finalidad de establecer una explicación precisa de la situación actual de la organización frente a los objetivos propuestos, lo que comprende desde

un análisis de los diversos aspectos que hacen a la vida organizacional actual hasta el trazado de los escenarios probables de actuación, con el fin de identificar las posibles brechas a salvar y los temas críticos en los que se necesitará concentrar la acción.

2.15.2. ETAPA II: Diagnóstico de la situación

Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario entender la actual situación.

En esta fase se llevará a cabo un análisis de la estrategia de servicios y/o productos y la comunicación que se está llevando a cabo en la institución.

En este sentido es necesario realizar un análisis sobre estas interrogantes.

- ¿A dónde vamos?
- ¿Qué vamos a hacer?
- ¿Qué tenemos?
- ¿Quiénes son nuestros interesados?
- ¿Qué se espera de la institución?
- ¿Cómo lo vamos a ofrecer?

Este análisis es conocido como análisis FODA, en el cual se compone de:

a) Fortalezas

b) Oportunidades

c) Amenazas

d) Debilidades

FODA

Cuadro No. 18

	ASPECTOS EXTERNOS	ASPECTOS INTERNOS
(+)	OPORTUNIDADES (para explotarlas) Aspectos significativos que la organización puede aprovechar para ofrecer sus productos y servicios o ampliar sus mercados.	FORTALEZAS (para impulsarlas) Principales ventajas competitivas, capacidades y recursos en los cuales la organización se puede apoyar para satisfacer las necesidades de los clientes.
(-)	AMENAZAS (para evitarlas) Aspectos desfavorables del entorno que pueden afectar los productos, servicios y/o mercados de la organización.	DEBILIDADES (para eliminarlas) Razones reales o percibidas por las cuales los clientes no utilizan los productos o servicios de la organización. Lista de aspectos vulnerables que la competencia puede explotar.

Fuente: Planificación Estratégica.

Autor: Ing. Ney Fernando Mora G.

2.15.3. ETAPA III: Definición de objetivos

Los objetivos estratégicos son las descripciones de los resultados que una organización desea alcanzar en un período determinado de tiempo.

Características de los objetivos

Los objetivos deben tener las siguientes características:

- Cuantificables
- Fijados para un período de tiempo
- Factibles de lograrse
- Estimulantes
- Conocidos, entendidos y aceptados por todos
- Flexibles

- Relacionados y consistentes con la misión y visión de futuro
- Redactados en verbo en infinitivo (ar, er, ir) que den sensación de logro

ÁREAS AL FIJAR LOS OBJETIVOS

Cuadro No.19

Perspectiva Fortalecimiento Interno	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos internos • Normatividad interna • Tecnología y sistemas de información • Comunicaciones • Infraestructura e instalaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción laboral • Capacitación, entrenamiento, profesionalización • Retención del empleado • Productividad del empleado • Gestión Directiva • Características de los productos • Sistemas de administración de recursos humanos

Fuente: Planificación Estratégica.
 Autor: Ing. Ney Fernando Mora G.

2.15.4. ETAPA IV: Planes de acción

La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.

JARAMILLO, BLADIMIR (2012). menciona: “Es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros, evaluar los costes y jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia”.

2.15.5. ETAPA V: Seguimiento

Según la página web http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico (2013), define: “El Seguimiento permite

“controlar” la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas”.

2.15.6. ETAPA VI: Evaluación

Según la página web [http://es.wikipedia.org/wiki/ Plan_estrat%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico) (2013), define: “La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un “corte” en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas. Y es posible confundirlo con otros términos como el de organizar, elaborar proyecto etc.”

2.16. MISIÓN

HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, SERGIO (2011). Pág. 279, manifiesta: “La misión es lo que hace a la empresa para satisfacer una necesidad de los usuarios y clientes, la misión limita la visión”.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, MORA G. Ney (2011), manifiesta: “La misión ha de indicar la meta hacia la que debe avanzar la Organización. Es el enunciado de la razón de ser de la Organización”.

2.17. VISIÓN

HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, SERGIO (2011). Pág. 279, manifiesta: “La visión es mental, es la manera de pensar de

todos los miembros de la empresa, sobre todo de la alta dirección. Asimismo, está conformada por las ideas rectoras de los que hay que alcanzar en el mercado o ambiente donde se desenvuelve la institución para concretar la misión. ”.

MORA G. Ney (2011), manifiesta que: “La visión es la declaración de donde quiere estar la Organización en los próximos años. Es un conjunto de ideas generales que presenta el marco de referencia de lo que la Organización quiere ser en el futuro”.

2.18. POLÍTICAS

ARMIJOS, RODRÍGUEZ F. (2011). Pág. 52, define: “Las políticas constituyen pautas y orientaciones generales que inciden en la marcha general de un sistema sujeto a procesos de planeación y gestión, por ello las Políticas Institucionales, se asumen como los lineamientos normativos para orientar el cumplimiento de la misión de la Institución, para concretar su visión y para alcanzar sus objetivos y metas”.

MORA G. Ney (2011), manifiesta que: “Son guías para pensar, decidir y actuar sobre los asuntos de la Organización. Sirven como pautas, criterios, reglas u orientaciones básicas para regular y estimular determinados comportamientos de los miembros de la institución”.

2.19. VALORES

MORA G. Ney (2011), manifiesta que: “Deben ser específicos pero a la vez lo suficientemente descriptivos como para dejar poco espacio a la imaginación cuando son traducidos en órdenes de movilización para el personal.

Deben convertirse en los estándares de CONDUCTA para todos.

La claridad de la descripción de los VALORES y las conductas será de poca utilidad si no se pone el suficiente empeño en fomentarlos, en aplicarlos”.

2.20. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.20.1. Infraestructura

Según el sitio web <http://www.definicionabc.com/general/infraestructura.php> (2013), define: “Una infraestructura es el conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente”.

Según el sitio web <http://www.al-invest4.eu/camc/pymes-y-economia-de-la-region/infraestructura> (2013), define: “La infraestructura es de vital importancia en el entorno de un país, es sinónimo de desarrollo social y humano ya que la competitividad, el crecimiento económico y las oportunidades de bienestar de las naciones dependen en gran medida de la solidez y modernidad de su infraestructura”.

La infraestructura es de suma importancia para cualquier institución o empresa ya que sin este medio no se podrá realizar ninguna actividad. Bien es cierto que un país desarrollado se lo evidencia en su mayoría con una buena infraestructura, con la cual se pueda competir, tener un desarrollo social, crecimiento económico y tener oportunidades de solidez con la competencia.

Refiriéndose más, específicamente a los escenarios deportivos, se toma en cuenta aspectos fundamentales como es la seguridad de sus instalaciones para que los beneficiados puedan utilizar con plena confianza y garantía de los escenarios al desarrollarse las actividades deportivas.

2.20.2. Organigrama Estructural

CALDERÓN, C. Y RAMOS, C. (2010). Pág. 60, define: “Es la representación gráfica de la estructura organizacional. Sustenta y articula todas sus partes integrantes e indica la relación con el ambiente externo de la organización”.

ENRIQUE, B. Y FRANKLIN, F. (2009). Pág. 250, definen: “Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de algunas de sus áreas, la cual muestra que unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de la comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

2.20.3. Tipos de organigramas

Según el sitio web <http://www.promonegocios.net/>, THOMPSON Iván, (2009), Artículos acerca del tema: Empresa, menciona:

1. **POR SU ÁMBITO:** Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:
 - *Generales:* Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

- *Específicos*: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.
2. **POR SU CONTENIDO**: Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:
- *Integrales*: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.
 - *Funcionales*: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.
 - *De puestos, plazas y unidades*: Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.
3. **POR SU PRESENTACIÓN O DISPOSICIÓN GRÁFICA**: Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:
- *Verticales*: Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.
 - *Horizontales*: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

- *Mixtos*: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

2.20.4. Norma

Según la página web <http://definicion.de/norma/>, (2013), define: “Norma es un término que proviene del latín y significa “escuadra”. Una norma es una regla que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades. En el ámbito del derecho, una norma es un precepto jurídico.

Una norma es un acuerdo entre las partes involucradas, ya sean fabricantes, vendedores, compradores, usuarios y reguladores de un producto, de un proceso o de un servicio en particular”.

2.20.5. Ley

Según la página web <http://definicion.de/ley/>, (2013), define: “Del latín *lex*, una ley es una regla o norma. Se trata de un factor constante e invariable de las cosas, que nace de una causa primera. Las leyes son, por otra parte, las relaciones existentes entre los elementos que intervienen en un fenómeno.

Bajo un régimen constitucional, la ley es una disposición aprobada por las Cortes y sancionadas por el jefe del Estado. Aquellas acciones que violan la ley son penadas con distintos castigos según la naturaleza y la gravedad de la falta”.

Ley del Deporte de Ecuador

LA LEY DEL DEPORTE DE ECUADOR, Art. 1 y 2, define: “Ámbito.- Las disposiciones de la presente Ley, fomentan, protegen y regulan al sistema deportivo, educación física y recreación, en el territorio nacional, regula técnica y administrativamente a las organizaciones deportivas en general y a sus dirigentes, la utilización de escenarios deportivos públicos o privados financiados con recursos del Estado.

Objeto.- Las disposiciones de la presente Ley son de orden público e interés social. Esta Ley regula el deporte, educación física y recreación; establece las normas a las que deben sujetarse estas actividades para mejorar la condición física de toda la población, contribuyendo así, a la consecución del Buen Vivir”.

Ley Orgánica del Servicio Público del Ecuador

LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO DEL ECUADOR, Art. 1 y 2, define: “Principios.- La presente Ley se sustenta en los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación.

Objetivo.- El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia,

calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación”.

2.20.6. Reglamento

Según la página web <http://es.wikipedia.org/wiki/Reglamento>, (2013), define: “Un reglamento es una norma jurídica de carácter general dictada por la Administración pública y con valor subordinado a la Ley”.

Reglamento General de la Ley el Deporte de Ecuador

EL REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY EL DEPORTE DE ECUADOR, Art. 1, define: “Del ámbito y objeto.- Las disposiciones del presente Reglamento regularán la aplicación de la Ley del Deporte, Educación Física y la Recreación, para la adecuada utilización de la infraestructura y el desarrollo de las organizaciones deportivas en la búsqueda constante y sostenida del acondicionamiento físico de toda la población, la promoción del desarrollo integral de las personas, el impulso del acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, la práctica del deporte de alto rendimiento y la participación de las personas con discapacidad, coadyuvando así al Buen Vivir”.

Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público

EL REGLAMENTO GENERAL DE LA LOSEP, Art. 1, define: “Ámbito.- Las disposiciones del presente Reglamento General son de aplicación obligatoria en todas las instituciones, entidades y organismos establecidos en el

artículo 3 de la LOSEP en lo atinente al talento humano, remuneraciones e ingresos complementarios”.

2.21. PLAN OPERATIVO ANUAL

Según la página web <http://definicion.de/plan-operativo/> (2013), define: “Un plan operativo es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

Estos objetivos se plasman sobre un documento similar al que se conoce como plan de acción, el cual prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Ambos tipos de planes consisten en una guía importante para saber hacia dónde se está trabajando, conociendo el marco en el cual deberá desarrollarse cada proyecto en particular”.

Según el reglamento a la LOSEP y el Deporte, Art. 80, menciona: El Ministerio Sectorial evaluará los planes operativos anuales presentados por las organizaciones deportivas. Para el efecto el Ministerio Sectorial definirá el formato para la información a ser entregada y solicitará a las organizaciones deportivas la presentación de sus planificaciones consolidada a nivel provincial para el deporte formativo, el deporte estudiantil, y el deporte barrial. En el caso de los Distritos Metropolitanos los planes operativos anuales deberán ser presentados por las matrices de Ligas Barriales y Parroquiales y la Asociación de Ligas Parroquiales Rurales.

Para el deporte de alto rendimiento dicha evaluación se realizará a los planes operativos anuales presentados por las diferentes organizaciones que conforman el alto rendimiento.

2.21.1. Proyecto

TALLEDO, JIMÉNEZ M. (2008), define: “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto”.

2.21.2. Programas

ORTEGA, CASTRO A. (2008). Pág. 9, define: “Es un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos los acontecimientos involucrados en su consecución”.

2.21.3. Actividades

Según la página web <http://www.definicion.org/actividad>, (2013), define: “Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo”.

2.22. TALENTO HUMANO

CHIAVENATO, IDALBERTO (2009). Pág. 52. define: “El concepto de talento humano conduce necesariamente al capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos importantes:

Talentos: Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados de forma constante.

Contexto: Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren”.

2.22.1. Desempeño laboral

Según la página web <http://es.workmeter.com/>, (2013), define: “El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido”.

2.22.2. Relaciones laborales

CHIAVENATO, IDALBERTO (2009). Pág. 447. define: “Las actividades para relacionarse con los trabajadores tiene por

objeto crear un ambiente de confianza, respeto y consideraciones y pretenden lograr una mayor eficacia de la organización con la eliminación de las barreras que inhiben la plena participación de los trabajadores y el cumplimiento de sus políticas organizacionales”.

2.22.3. Competencias

SARÁUZ, E. DIANA CRISTINA (2010). Pág. 48-49. define: “las competencias necesitan ser visualizadas dentro del conjunto de factores críticos de la empresa con su contribución específica para las estrategias de productividad, su filosofía de servicio, los sistemas de calidad, las innovaciones, la organización del trabajo y la Gerencia de Recursos Humanos. En este sentido, en la gerencia de Recursos Humanos, las competencias, plantean una nueva arquitectura para la organización que necesita incorporar nuevas teorías de medición y control, sistemas de compensación acordes a los resultados de la empresa, los equipos y el individuo, enfoques de formación alternativos entre otros.

En esta nueva arquitectura, el eje central serían por tanto las competencias, definiendo la función de los agentes a partir del cumplimiento de los objetivos de la organización más allá de la simple descripción de un puesto, es decir, con tareas enriquecidas orientadas a estimular el aprendizaje individual la contribución y el compromiso con las metas de la empresa, y a incluir indicadores de efectividad, calidad y productividad.”

2.22.4. Perfil profesional

SALGADO, C. GLADIS N. Y RODRIGUEZ, A. GISSELA M. (2011). Pág. define: “Debe poseer cualidades personales que conjuntamente con las destrezas y conocimientos le permitirán desarrollar su trabajo de la manera más óptima y además le ayudaran a trabajar con otras personas como miembros de un equipo”.

2.22.5. Relación funcional

Según la página web <http://www.monografias.com/trabajos39/administración-empresas/administracion-empresas2.shtml#ixzz2nZebqrlM>, define: “Son las que se dan entre un puesto de trabajo y otro que no dependen jerárquicamente de él.”

Por otra parte se llega a la conclusión de que las empresas como las instituciones no solo desempeñan funciones y obligaciones en un lugar determinado, también son personas que trabajan juntas con objetivos en común, complementado todo esto con recursos, materiales, habilidades y preparación académica similar.

2.22.6. Capacitación

CHIAVENATO, IDALBERTO (2009). Pág. 371, define: “se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa.

Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más

productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelve cada vez más valiosas.

Tipo de capacitaciones

Las capacitaciones se pueden dar de varias maneras: en el trabajo, en clase, por teléfono, por medio de la computadora y por satélite. Los medios son muy variados. Por cuanto se refiere al lugar donde ocurre, la capacitación puede ser:

1. *La capacitación en el puesto* es una técnica que proporciona información, conocimientos y experiencias en cuanto al puesto. Puede incluir la dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales.
2. *Las técnicas de clase* utiliza un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionadas con el puesto”.

2.22.7. Organización

HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, S. (2011). Pág. 54, manifiesta: “Organizar la empresa es proveerla de todo lo útil, tanto material, capital, maquinaria, equipo y personal. A esto le llama cuerpo social, hoy representado por un organigrama”.

2.22.8. Coordinación

Según la página web <http://www.definicionabc.com/> (2013), define: “Entendemos por coordinación a la acción de coordinar, de poner a trabajar en conjunto diferentes elementos en pos de obtener un resultado específico. Todo aquel individuo u objeto que cumple el rol de coordinador en una situación determinada, tiene como tarea principal la de planificar, organizar y ordenar las diversas tareas de

quienes formarán parte de un proceso con el fin de generar ciertos resultados y, consiguientemente, triunfar en las metas establecidas. La coordinación puede darse de manera voluntaria y planificada, como así también de modo inesperado y espontáneo de acuerdo a cada situación específica”.

2.22.9. Dirección

HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, S. (2011), Pág.56, manifiesta: “Se denomina a la función de la dirección comando, que consiste en hacer funcionar el cuerpo social. Dicha tarea es responsabilidad de los gerentes o jefes de las áreas de trabajo, junto con el director general. A fin de obtener lo mejor del personal de cada área.”

2.22.10. Control

HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, S. (2011), Pág.57, manifiesta: “El control viene del francés, contra-rol; rol es una lista de actividades por realizar; control es la comparación de los resultados con lo proyectado a fin de detectar fallas, errores y desviaciones para evitar su repetición. El control se realiza tanto en las operaciones contables y financieras como en el desempeño de las personas y sus actos”.

2.22.11. Evaluación

BACA, GABRIEL (2010), define: “Es la actividad encaminada a tomar una decisión de inversión sobre un proyecto”.

Según la dirección web
<http://www.definicionabc.com/general/evaluacion.php>

(2013), define: “Se denomina evaluación al proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores”.

2.23. PRESUPUESTOS

ORTEGA, CASTRO A. (2008). Pág. 9, define: “Es un esquema es forma escrita de toda o alguna de las fases activas de la empresa, el cual se expresa en términos económicos (monetarios) junto con la comprobación subsiguiente de las realizaciones de dicho plan”.

ORTEGA, CASTRO A. (2008). Pág. 204, define: “La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas: *pre*, que significa antes de o delante de, y *supuesto*, que significa echo, formado. Por tanto, presupuesto significa antes de los echo”.

2.23.1. Financiación

Según la página web <http://www.definicionabc.com>, define: “La financiación es la contribución de dinero que se requiere para poder concretar un proyecto o actividad, como ser el desarrollo del negocio propio.

Generalmente, las maneras más comunes de obtener la financiación es a través de préstamos o de créditos, los cuales, podrán ser entregados por personas físicas, por ejemplo familiares, amigos, entre otros, o entidades financieras especialmente dedicadas a la entrega de créditos”.

2.23.2. Ingresos

ZAPATA, SÁNCHEZ (2011). Pág. 484, manifiesta que: “Son los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo contable, en forma de entradas o incrementos de valor de los activos, o bien como decrementos de las obligaciones, que dan como resultado aumentos del patrimonio neto y no están relacionados con las aportaciones de los propietarios a este patrimonio.”

2.23.3. Gastos

ZAPATA, SÁNCHEZ (2011). Pág. 484, manifiesta que: “Son los decrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo contable, en forma de salidas o disminuciones del valor de los activos, o bien de nacimiento o aumento de los pasivos, que dan como resultado decrementos en el patrimonio neto, y no están relacionados con las distribuciones realizadas a los propietarios de este patrimonio.”

2.23.4. Inversión

Según la página web <http://www.definicionabc.com/>, (2013), define: “En su sentido más amplio, el término inversión refiere a la acción y al resultado de invertir, en tanto, en el estricto ámbito económico, una inversión será la colocación del capital que ostenta un individuo o una empresa en algún contexto que le signifique a estos un ganancia futura. En una inversión, generalmente, se estará resignando a un beneficio que se podría obtener hoy y ahora por uno futuro y que en cierta medida es improbable”.

2.24. LA 5 Es de la Auditoría de la Gestión

SEGÚN MALDONADO, K. MILTON E. (2011). Pág. 23-28,
define:

2.24.1. Eficiencia

Grado óptimo y racional con que se utiliza los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales y el tiempo. Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros.

2.24.2. Eficacia

Es el grado en que los programas están constituidos los objetivos propuestos. La eficiencia es el grado en que son alcanzados, en forma continua, los objetivos de los programas y los efectos esperados de una entidad.

2.24.3. Economía

Se refiere a los términos y condiciones conforme a las cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menos costo posible.

2.24.4. Ética

Parte de la filosofía que se trata de la moral y las obligaciones del hombre. La conducta del personal en funciones de sus deberes contemplados en la constitución. Las leyes, las normas de buenas costumbres de la sociedad. El código de conducta o ética de la entidad, son susceptibles de evaluarse en una entidad.

2.24.5. Ecología

Podrá definirse como el examen y la evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales.

La tendencia a proteger el medio ambiente es un asunto que está en la agenda de todos los días. Fenómenos como la globalización, la han puesto sobre el tapete. De hecho en la mayoría de los países sus gobiernos promulgan cada vez más leyes y reglamentos con medidas estrictas y disciplinarias en busca de la protección y preservación de los ecosistemas.

2.25. INDICADORES

Según la página web <http://www.estrategiasdeinversion.com>, **¿Qué son los indicadores y para qué sirven?**, (2012), manifiesta: “Datos que nos permiten medir de forma objetiva los sucesos del mercado para poder respaldar acciones. Pero ¿cuáles son los más fiables?”

Son variables que intentan medir u objetivar en forma cuantitativa o cualitativa, sucesos colectivos para así, poder respaldar acciones. Es la definición de los indicadores y entre los atributos de un buen indicador están la disponibilidad, especificidad, confiabilidad, sensibilidad y alcance.

Disponibilidad: los datos básicos para la construcción del indicador deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo.

Especificidad: si un indicador no mide realmente lo que se desea medir, su valor es limitado, pues no permite la verdadera evaluación de la situación al reflejar características que pertenecen a otro fenómeno paralelo. **Confiabilidad:** los datos utilizados para la construcción del indicador deben ser fidedignos (fuentes de información satisfactorias).

Sensibilidad: el indicador debe ser capaz de poder identificar las distintas situaciones aún en áreas con distintas particularidades, independientemente de la magnitud que ellas tengan en la comunidad.

Alcance: el indicador debe sintetizar el mayor número posible de condiciones o de distintos factores que afectan la situación descrita por dicho indicador. En lo posible el indicador debe ser globalizador”.

2.26. BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL

AMO B. Francisco (2011). Pág. 10-11, define: “El Cuadro de Mando Integral, como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar sus estrategias en objetivos operativos medibles y realizados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas claves de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados”.

ÁLVAREZ M. María, CHÁVEZ R. Mirna y Moreno V. Sergio (2013). Pág. 1, define: “El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es un modelo que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica. Se basa en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento, es decir traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores, alineados a iniciativas. El éxito en la implementación del BSC es la participación de personas de diferentes niveles y áreas de la organización”.

2.27. BENEFICIOS DEL BALANCED SCORECARD (BSC)

ÁLVAREZ M. María, CHÁVEZ R. Mirna y Moreno V. Sergio (2013). Pág. 5, menciona:

El BSC muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, de acuerdo a lo que establecen Norton y Kaplan

(2001), y tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. A continuación se mencionan los siguientes beneficios a las organizaciones que optan por su implementación:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor.
- Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

2.28. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La Visión y la Estrategia general de la empresa, se ordenan mediante el BSC alrededor de cuatro perspectivas básicas:

- FINANZAS
- CLIENTES
- PROCESOS INTERNOS
- APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

La perspectiva financiera, describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, indicadores tales como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costos unitarios, entre otros, midiendo así la creación de valor para la organización.

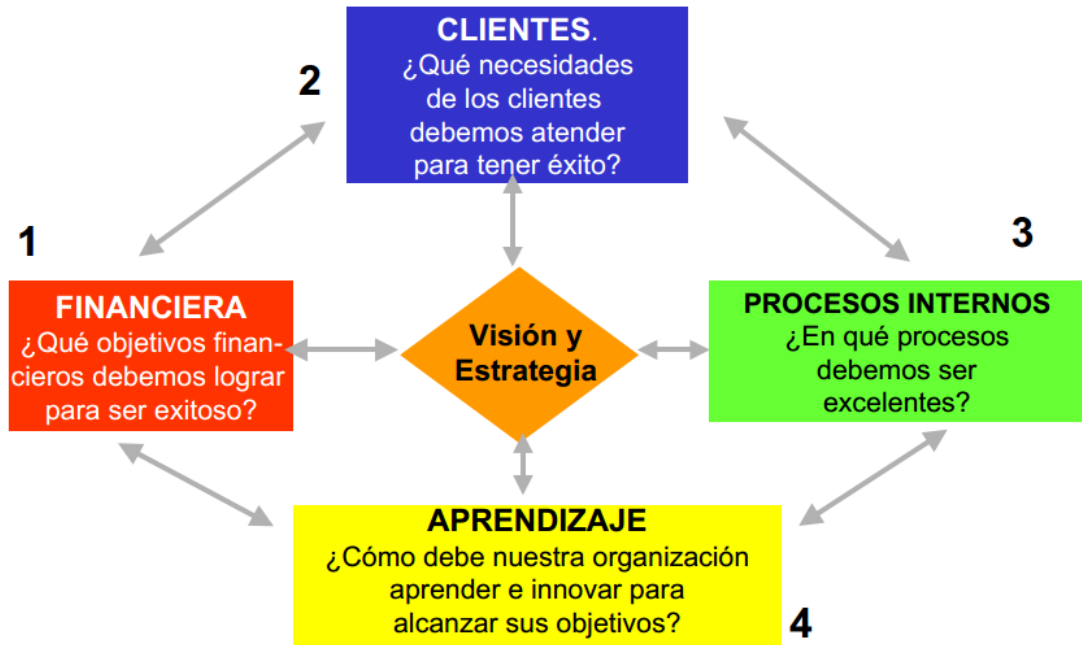
La perspectiva del cliente, refleja el posicionamiento de la organización en el mercado, identificando los segmentos de clientes, define la proposición de valor para los clientes objetivo. Amaro y Fuentes mencionan que generalmente los indicadores considerados en esta perspectiva son: la satisfacción y retención del cliente, así como la adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la participación del mercado en donde la organización participa. Si los clientes valoran la calidad constante, la entrega puntual, la innovación constante y el alto rendimiento de los productos y servicios ofrecidos por la organización, es entonces que las habilidades, los sistemas y procesos que intervienen la producción de productos y servicios adquieren mayor valor para la organización.

La perspectiva del proceso interno, identifica los procesos internos que impactaran en mayor medida en la satisfacción del cliente. Rodiles y Fuentes mencionan que algunos indicadores de esta perspectiva son: productividad, calidad e innovación de productos y servicios. Dávila señala que esta perspectiva contribuye con la perspectiva del cliente, en la medida que se cumple con los indicadores de satisfacción del cliente, cobertura de mercado y como consecuencia se traducen en mayores ingresos, reducción de costos e incremento en la rentabilidad financiera y social, contribuyendo así a los objetivos estratégicos financieros.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la formación y crecimiento de una organización proceden principalmente de las personas, los sistemas y los procesos. La disponibilidad de recursos materiales y el trabajo de las personas son la clave de éxito en las organizaciones para lograr la estrategia.

LAS 4 PERSPECTIVAS DEL BSC

Gráfico No. 16



Fuente: El Balanced Scorecard.
Autor: PhD. Gallegos Armando.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

La siguiente propuesta se efectúa con la finalidad de estructurar el Plan Estratégico de la Federación Cantonal de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales de Ibarra (FECALBYP-I), el mismo que servirá de soporte para la misma, en el que se indica la misión, visión, objetivos, valores, estrategias institucionales, se realiza un diagnóstico de la Federación mediante la Matriz FODA, identificando los factores internos y factores externos.

La importancia del deporte y la actividad física para toda la población de la ciudad de Ibarra queda reflejada en lograr los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, uno de ellos es el **objetivo 2**: Mejorar las capacidades y potencialidades de la población; política: 2.8. Promover el deporte y las actividades físicas como un medio para fortalecer las capacidades y potencialidades de la población.; y **el objetivo 3**: Mejorar la calidad de vida de la población; política: 3.1. Promover prácticas de vida saludable en la población; meta 3.1.1 Triplicar el porcentaje de la población que realiza actividad física más de 3.5 horas a la semana al 2013, todo esto conseguido a través de una fomentación de hábitos deportivos en la población de Ibarra.

Por lo cual se está adquiriendo el hecho deportivo en la sociedad actual y que los grandes acontecimientos deportivos sean los programas más vistos, hace que las personas se identifiquen cada vez más, con los Clubes, Ligas y deportistas más cualificados. El sedentarismo y obesidad son amenazas de nuestro tiempo que afectan a la población en general, aspectos que hay que combatir con la adquisición de hábitos de vida saludables que contribuyan a mejorar la calidad de vida.

Por esta razón todas las entidades y organizaciones, y por supuesto también las deportivas, se ven sometidas hoy en día a un cambio permanente en su entorno, en sus objetivos, en su forma de actuar, en sus expectativas y en la disponibilidad de recursos para lo que se justifica la necesidad de abordar la realización del presente Plan Estratégico.

3.2. LA FEDERACIÓN

La Federación Cantonal de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales de Ibarra del cantón de Ibarra, provincia de Imbabura, fundada un día 6 de diciembre del 2011, según acuerdo ministerial Nro. 002 del 4 de enero del 2012; es una institución deportiva de derecho privado, con finalidad pública o social, no lucrativa y que goza de autonomía administrativa, técnica y económica; cuya finalidad es dirigir y fomentar el deporte barrial y parroquial del cantón de Ibarra, provincia de Imbabura, y se rige por la ley del deporte, educación física, y recreación y su Reglamento General Interno.

3.3. NOMBRE O RAZÓN SOCIAL

La Federación Cantonal de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales de Ibarra, abreviadamente se denominará FECALBYP-I y tendrá como sede la ciudad de Ibarra, capital de la provincia de Imbabura.

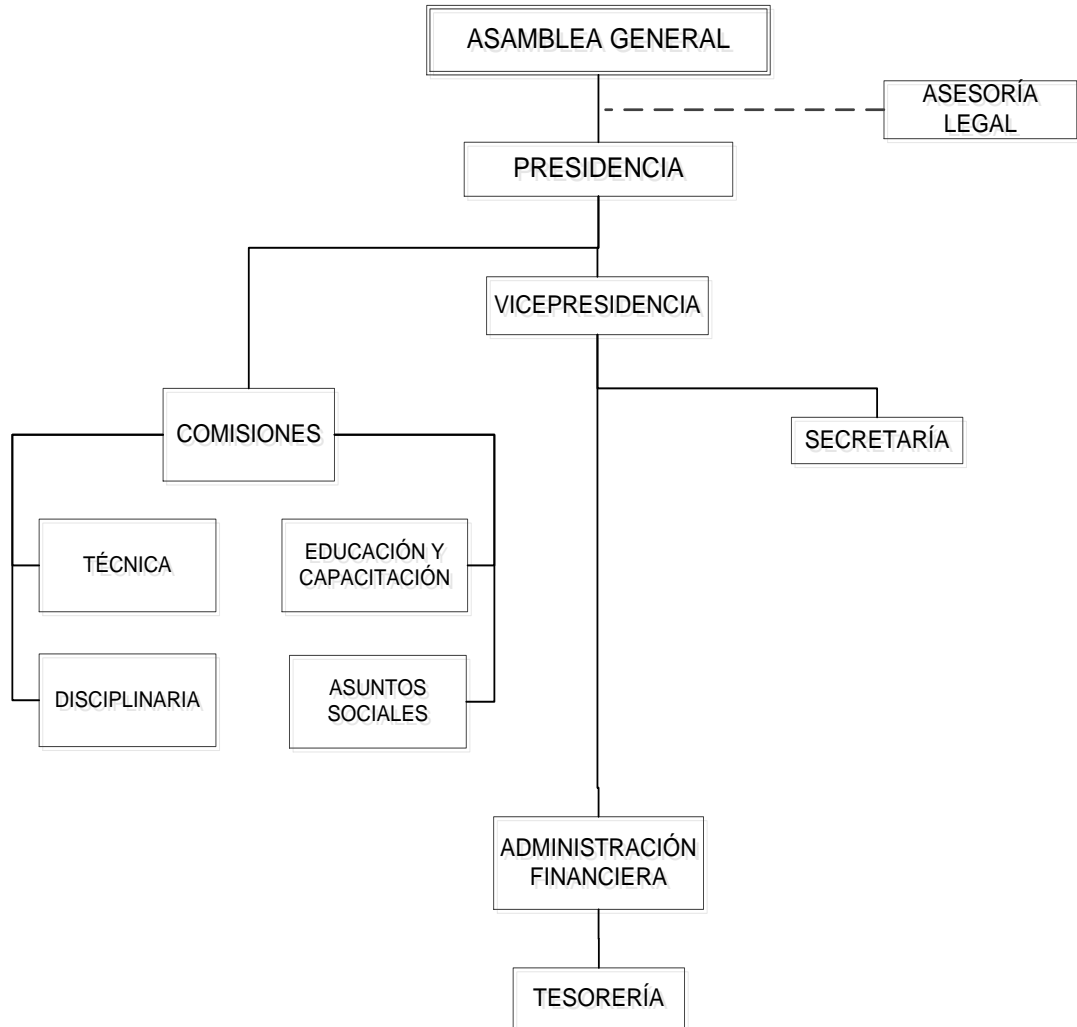
3.4. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA FECALBYP-I

Para el funcionamiento de la Federación se propone el siguiente organigrama estructural representado en el siguiente gráfico No. 17.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

FEDERACIÓN CANTONAL DE LIGAS DEPORTIVAS BARRIALES Y PARROQUIALES DE IBARRA

Gráfico No. 17




Fuente: Estatutos de la FECALBYP-I.
Elaborado por: El autor.

3.5. MANUAL DE FUNCIONES

La FECALBYP-I es una institución constituida legalmente y regida por la Ley del Deporte, por lo tanto, basado en sus estatutos se procede a realizar las siguientes funciones:

ASESORÍA LEGAL

Cuadro No. 20

	FEDERACIÓN CANTONAL DE LIGAS DEPORTIVAS BARRIALES Y PARROQUIALES DE IBARRA
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
ÁREA: CARGO: REPORTAR A: SUPERVISA: OBJETIVO:	Directivo Asesoría Legal Asamblea General Directorio Brindar información jurídica en asuntos que tienen que ver con la aplicación de las leyes, normativas, reglamentos en cualquier materia del Derecho.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Brindará asesoría legal a todos los funcionarios; • Presidirá la comisión disciplinaria; • Emitirá los informes legales que le soliciten las Autoridades y organismos de la FECALBYP – IBARRA; • Efectuará estudios en materia legal sobre temas que competen a la Institución; • Absolver las consultas jurídicas sobre asuntos deportivos de conformidad con la ley; • Emitirá los informes sobre los proyectos de estatuto que debe tramitarse conforme a la ley; • Actuará oficialmente como Abogado de la Institución en asuntos de 	


<p>carácter legal y trámites administrativos;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suscribir conjuntamente con el Presidente, los contratos y convenios y los demás que el Estatuto y Reglamento Interno lo señalen; • Los demás que se desprendan del estatuto, reglamento, así como lo que dispongan los órganos de la FECALBYP – IBARRA, en material legal. 	
PERFIL	
<p>Profesional</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Licenciatura en Derecho. 2. Dominio suficiente en materias afines. 3. Experiencia en cargos similares. 4. Analista de información legislativa. 	
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsabilidad ✓ Profesionalismo ✓ Prudente ✓ Confiable ✓ Atender y solucionar asuntos ✓ Compromiso con la institución 	
RELACIÓN FUNCIONAL	
Depende de:	Presidente
Coordina con:	Asamblea General
Supervisa a:	No aplica

Fuente: Estatutos de la FECALBYP-I.

Elaborado por: El autor.

PRESIDENTE Y VICEPRESIDENTE

Cuadro No. 21

	<p>FEDERACIÓN CANTONAL DE LIGAS DEPORTIVAS BARRIALES Y PARROQUIALES DE IBARRA</p>
<p>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</p>	
<p>ÁREA: CARGO: REPORTAR A: SUPERVISA: OBJETIVO:</p>	<p>Presidencia Presidente y Vicepresidente Asamblea General Administrador financiero y comisiones Dirigir y controlar el funcionamiento de la FECALBYP-I.</p>
<p>RESPONSABILIDADES</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Ejercerá la presentación legal para los asuntos judiciales y extrajudiciales de FECALBYP – IBARRA; • Presidirá las sesiones de la Asamblea General y las del Directorio, Directorio Ampliado con voto dirimente; • Legalizará con solo su firma los documentos oficiales de la Entidad; • Supervisará la buena marcha y trabajo de las comisiones permanentes y especiales; • Autorizará con su firma gastos hasta el 10% del presupuesto de gastos aprobado para el período vigente; • Supervisará el movimiento económico y la organización de la Federación Cantonal; • Presentará a la Asamblea General Ordinaria lo informes de labores del directorio; • Controlará a los empleados y subalternos, los mismos que están bajo su responsabilidad debiendo hacer conocer al Directorio cualquier novedad sobre sus actuaciones; • Las demás que les asigne el presente estatuto, Reglamento, la 	


<p>Asamblea General y el directorio;</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Vicepresidente hará las veces de Presidente, en los casos de ausencia temporal o definitiva de este, asumirá la Presidencia hasta la terminación del período para el cual fue elegido; • El Vicepresidente será Presidente nato de la comisión económica de la Entidad, debiendo presentar su informe de labores al Directorio en forma semestral y a la Asamblea General Ordinaria en forma anual. 	
PERFIL	
<p>Profesionales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formación de tercer nivel. 2. Ser mayor de edad. 3. Contar con conocimientos en administración deportiva. 4. Experiencia en cargos similares. 	
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Excelentes relaciones intrapersonales ✓ Trabajo en equipo ✓ Liderazgo ✓ Integridad ✓ Confiable ✓ Capacidad para toma de resoluciones 	
RELACIÓN FUNCIONAL	
Depende de:	Asamblea
Coordina con:	Comisiones
Supervisa a:	Comisiones y niveles operativos

Fuente: Estatutos de la FECALBYP-I.

Elaborado por: El autor.

COMISIONES

Cuadro No. 22

	FEDERACIÓN CANTONAL DE LIGAS DEPORTIVAS BARRIALES Y PARROQUIALES DE IBARRA
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
ÁREA: CARGO: REPORTAR A: SUPERVISA: OBJETIVO:	Comisiones técnicas Comisiones Directorio Departamentos técnicos Supervisa, guía y ejecuta planes y programas para el desarrollo deportivo.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Presentará anualmente al Directorio el plan de labores y las sugerencias que sean necesarias; • Sesionará por lo menos una vez al mes en forma independiente a la del Directorio; • Elaborará un plan de trabajo para cada temporada recreativa incluyendo el presupuesto correspondiente; • Nombrará delegados que estén presentes en las prácticas deportivas; • Conocer los informes del cuerpo técnico y adoptar las medidas para solucionar los problemas en casa de haberlos; • Mantener buenas relaciones entre miembros de FECALBYP-I y con otras entidades similares; • Atender y resolver en primera instancia los reclamos de los deportistas y de las filiales en general y buscar su solución; • Evaluar, controlar a las actitudes y aptitudes de cada una de las filiales de la institución; 	

- Mantener informado al Directorio cuando éste lo requiera de todas las labores cumplidas por su comisión; y,
- Las demás atribuciones que se asignen este estatuto, los reglamentos, el Directorio y la Asamblea General.

PERFIL

Profesionales

1. Formación de tercer nivel.
2. Contar con conocimientos en administración deportiva.
3. Experiencia en cargos similares.

COMPETENCIAS

- ✓ Excelentes relaciones intrapersonales
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Liderazgo
- ✓ Integridad
- ✓ Prudente
- ✓ Facilidad de palabras
- ✓ Capacidad para toma de decisiones

RELACIÓN FUNCIONAL


Depende de:	Directorio
Coordina con:	Directorio y Departamentos técnicos
Supervisa a:	Comisiones técnicas

Fuente: Estatutos de la FECALBYP-I.

Elaborado por: El autor.

SECRETARIO

Cuadro No. 23

	FEDERACIÓN CANTONAL DE LIGAS DEPORTIVAS BARRIALES Y PARROQUIALES DE IBARRA
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
ÁREA: CARGO: REPORTAR A: SUPERVISA: OBJETIVO:	Directivo Secretario Directorio No aplica Contribuir en las actividades elementales mediante su trabajo discreto, ordenado y metódico.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Actuará como tal en la sesiones de Asamblea General y del Directorio con vos y sin voto; • Llevará el libro de actas de las sesiones de la Asamblea General, el Directorio, Directorio Ampliado y otros documentos; • Llevará además el libro de registro de filiales y las firmas de sus representantes legales; • Mantener y custodiar la correspondencia oficial y los documentos de FECALBYP-IBARRA; • Conceder copias certificadas de los documentos de la FECALBYP-IBARRA, previa autorización del Directorio o del Presidente; • Facilitará al Directorio y/o al Presidente los datos y documentos necesarios para sus informes y deliberaciones; • Informará a las filiales de las disposiciones de la Asamblea General, del Directorio y de las Comisiones, sobre asuntos que deben ser 	

conocidas por ellas;

- Las demás que se desprendieren del estatuto, de los reglamentos existentes y de los que se dicten;
- Asesorará al Directorio en materia de publicidad;
- Difundirá las actividades de FECALBYP – IBARRA;
- Suscribirá los boletines de prensa;
- Integrará las destrezas de comunicación oral y escrita, de pensamiento lógico y crítico al análisis y discusión de artículos de periódicos, revistas y textos de referencia;
- Cualquier otra que le asigne el Directorio y el Presidente.

PERFIL

Profesionales

1. Formación de segundo o tercer nivel.
2. Dominio de Windows, Microsoft Office, Internet.
3. Tener bases en el idioma de inglés.
4. Experiencia en cargos afines al puesto.

COMPETENCIAS

- ✓ Excelentes relaciones intrapersonales
- ✓ Excelente redacción y ortografía
- ✓ Aptitudes para la organización
- ✓ Cortés
- ✓ Prudente
- ✓ Confiable


RELACIÓN FUNCIONAL	
Depende de:	Directorio
Coordina con:	Directorio y comisiones
Supervisa a:	No aplica

Fuente: Estatutos de la FECALBYP-I.

Elaborado por: El autor.

ADMINISTRADOR FINANCIERO

Cuadro No. 24

	FEDERACIÓN CANTONAL DE LIGAS DEPORTIVAS BARRIALES Y PARROQUIALES DE IBARRA
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
ÁREA: CARGO: REPORTAR A: SUPERVISA: OBJETIVO:	Financiera Administrador Financiero Directorio Tesorero Coordinar, supervisar y ejecutar operaciones contables con sujeción a principios y procedimientos contables establecidos, con la finalidad de presentar información financiera confiable y oportuna para la toma de decisiones.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Se encargará de la gestión financiera y administrativa de los fondos públicos que reciba FECALBYP – IBARRA; • Analizará y planeará la situación financiera de la institución; • Administrará las normas administrativas y financieras; • Gestionará los bienes y suministros de control administrativo; • Efectuará todas las etapas del ciclo presupuestario; 	

- Realizará la predicción y el manejo de efectivo, administración crediticia, el análisis de inversiones y el procuramiento de fondos;
- Elaborará informes y documentación para el cumplimiento de obligaciones legales;
- Todas las demás que se les asigne el Estatuto.

PERFIL

Profesional

1. Formación de tercer nivel.
2. Contar con conocimientos en contabilidad, economía o afines.
3. Capacitación en legislación laboral y normativa tributaria y análisis financiero.
4. Experiencia en cargos similares.

COMPETENCIAS

- ✓ Excelentes relaciones intrapersonales
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Integridad
- ✓ Confiable
- ✓ Capacidad en interpretación y análisis financiero


RELACIÓN FUNCIONAL

Depende de:	Directorio
Coordina con:	Directorio y Comisiones
Supervisa a:	Comisiones

Fuente: Estatutos de la FECALBYP-I.
Elaborado por: El autor.

TESORERO

Cuadro No. 25

	FEDERACIÓN CANTONAL DE LIGAS DEPORTIVAS BARRIALES Y PARROQUIALES DE IBARRA
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
ÁREA:	Financiera
CARGO:	Tesorero
REPORTAR A:	Administrador Financiero y Directorio
SUPERVISA:	No aplica
OBJETIVO:	Planificar y dirigir las actividades financieras a la FECALBYP-I.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Asesorará a la Asamblea General, al Directorio Ampliado y al Presidente, sobre aspectos de orden financiero; • Verificará la legalidad, procedencia y oportunidad de los pagos; • Suscribirá los cheques conjuntamente con el Presidente quienes serán los responsables de verificar que el proceso de control interno; • Participará en la elaboración y entrega oportuna del presupuesto anual para la aprobación de la Asamblea General, así como le proyecto de reformas del presupuesto; • Controlará la correcta administración de fondo de caja chica y autorizar su reposición y liquidación; • Participará en avalúos, remates, bajas, transferencias y entrega-recepción de los bienes de la entidad; • Participará en el proceso de contratación para la adquisición de bienes y servicios; • Vigilará para que se lleve los libros que sean necesarios para la buna 	

<p>marcha de la contabilidad a su cargo;</p> <ul style="list-style-type: none"> Las demás que se desprendieren del estatuto, de los reglamentos existentes y de los que se dicten. 	
PERFIL	
Profesional	
<ol style="list-style-type: none"> Formación de tercer nivel. Contar con conocimientos en contabilidad, economía o afines Capacitación en legislación laboral y normativa tributaria Experiencia en cargos similares. 	
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Excelentes relaciones intrapersonales ✓ Trabajo en equipo ✓ Integridad ✓ Confiable ✓ Profesionalismo ✓ Capacidad en interpretación y análisis financiero 	
RELACIÓN FUNCIONAL	
Depende de:	Administrador financiero
Coordina con:	Directorio y Comisiones
Supervisa a:	No aplica

Fuente: Estatutos de la FECALBYP-I.

Elaborado por: El autor.

3.6. MARCO LEGAL

La Federación Cantonal de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales de Ibarra del cantón de Ibarra, provincia de Imbabura, fundada un día 6 de diciembre del 2011, según acuerdo ministerial Nro. 002 del 4 de enero del

2012; es una institución deportiva de derecho privado, con finalidad pública o social, no lucrativa y que goza de autonomía administrativa, técnica y económica; cuya finalidad es dirigir y fomentar el deporte barrial y parroquial del cantón de Ibarra, provincia de Imbabura, regidas por:

- Ley del Deporte, Educación Física y Recreación.
- Reglamento General a la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación.
- La Ley Orgánica del Servicio Público.
- Reglamento General a La Ley Orgánica del Servicio Público.

3.7. MISIÓN

La Federación Cantonal de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales de Ibarra FECALBYP-I, tiene como misión planificar, fomentar y desarrollar las actividades deportivas de la ciudad de Ibarra que está bajo su jurisdicción, así como la manifestación del deporte en sus diferentes disciplinas, con sujeción a la Constitución de la República del Ecuador, la Ley del Deporte, y su Reglamento General; al presente Estatuto y reglamentos generales y más normativas conexas.

3.8. VISIÓN

La Federación Cantonal de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales de Ibarra FECALBYP-I, en el año 2018, aspira conseguir que la población de Ibarra practique actividad física y este dentro de una vida de recreación, salud y movimiento; fortaleciendo los valores de participación e integración, buscando el óptimo rendimiento deportivo y administrativo y sea capaz de aportar con deportistas de elite a nivel provincial y nacional.

3.9. POLÍTICAS

Motivación: Otorgación de reconocimientos, apoyo a cada uno de los jugadores en los juegos provinciales y disponibilidad de los espacios verdes para los campeonatos de fútbol.

Acuerdos institucionales: Potenciar los acuerdos con otras instituciones públicas y privadas, consensos mutuos con los representantes de los clubes.

Disciplina: Aplicar el reglamento disciplinario de acuerdo a las circunstancias, según se manifieste en el reglamento interno y de la Ley del Deporte ecuatoriano.

Capacitación: Capacitar, actualizar e innovar constantemente el talento humano.

Legalidad: Respetar las normas emitidas desde los organismos superiores como la Federación Deportiva de Imbabura y el Ministerio del Deporte.

Gestión: Para que los deportistas destacados del cantón, entrenen en niveles superiores, en provincia y a nivel nacional.

Convenios: Mantener convenios para movilizar con las empresas de transporte del cantón.

3.10. VALORES

Compromiso: El valor de la palabra debe rescatarse, la confianza en nosotros y en los demás, sin la necesidad de contratos, el cumplimiento de lo dicho como muestra de la recta formación del deportista.

Lealtad: Todos los integrantes de la Federación estamos comprometidos con el que hacer de la organización, nos identificamos con los objetivos

que persigue, y en las dificultades la defendamos con empeño, privando en todo momento el interés de la organización antes que el individual.

Responsabilidad: Dentro de la formación deportiva y educativa de los deportistas que se cultivan en ser una persona seria y cumplida en sus pendientes, de lo establecido en acuerdos mutuos.

Respeto: Como valor mutuo dentro de todas las relaciones entre dirigentes, entrenadores, deportistas y población en general; el cumplimiento de las normas y reglas como sinónimos de disciplina y buena educación, además la puntualidad como forma de respeto hacia los intereses de los demás.

Solidaridad: El trabajo en equipo es fundamental en la consecución de los resultados de la Liga Cantonal, anteponer los intereses personales por los intereses del equipo, formar un todo sólido ante los triunfos y las adversidades.

Honradez La Liga Cantonal de Ibarra busca inculcar en sus deportistas, el juego limpio, como parte de su formación deportiva y personal, el saber ganar y el aceptar las derrotas, pero siempre bajo principios de justicia y equidad.

Excelencia: Nuestros deportistas y funcionarios son las personas más importantes para nuestra organización, por esto procuramos que todos los servicios, como la manera en que los ofrecemos, excedan sus expectativas.

3.11. ANÁLISIS FODA

En base al análisis del instrumento de la entrevista desarrollado en el punto 1.10.1 del DIAGNOSTICO SITUACIONAL y en base al método deductivo y la técnica de observación aplicada en el desarrollo de la propuesta se presenta el siguiente FODA de la institución:

ANÁLISIS FODA

Cuadro No.26

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buenos espacios físicos deportivos. ➤ Buen ambiente de trabajo. ➤ Unidad entre Ligas y Federaciones. ➤ Constituidos y regidos por la Ley del Deporte. ➤ Presupuesto orientado al deporte. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los escenarios deportivos no cuenta con servicios adecuados. ➤ Desconocimiento de las funciones. ➤ Ausencia de un plan estratégico. ➤ Sus gastos no se planifican técnicamente.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyar el deporte en el cantón Ibarra. ➤ Asignación del presupuesto por parte del Ministerio del Deporte. ➤ Apoyo de instituciones públicas y privadas. ➤ Optimizar sus escenarios deportivos. ➤ Implementación de nuevos proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inestabilidad política y económica. ➤ Desinterés de los deportistas por los vicios y distracciones. ➤ Cambio de reformas y leyes deportivas. ➤ Sanciones por incumplimiento de leyes.

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: El autor.

3.12. CRUCE ESTRATÉGICO

FORTALEZAS VS. OPORTUNIDADES

- a) Se dispone de canchas deportivas, lo cual permite fomentar el uso de estos escenarios deportivos, apoyar el deporte de la ciudadanía imbabureña, logrando así una activación en la actividad física y el deporte.
- b) Se posee un buen ambiente de trabajo, ya que permite desarrollar y trabajar de mejor manera en la implementación de nuevos proyectos que se proponga la institución y vayan en soporte del desarrollo y crecimiento del deporte.
- c) La unidad entre Ligas y Federaciones es un factor muy importante e indispensable en la institución, permitiendo así alcanzar numerosas metas con mucha facilidad; uno de ellos es la optimización de sus escenarios deportivos que será logrando a través del apoyo que se da con la asignación del presupuesto orientado al deporte.
- d) La Federación es constituida y regida por la Ley del Deporte, lo que permite que se le asigne el presupuesto por parte del Ministerio del Deporte, previa presentación del POA.

FORTALEZAS VS. AMENAZAS

- a) Al contar con un buen ambiente laboral y unidad de los dirigentes de las diferentes Ligas y Federaciones, permite fortalecer y agilizar cualquier trámite, cambios de reformas en la ley o inconveniente inesperados, evitándose de que por cualquier circunstancia tengan que ser sancionados por la ley.
- b) Al disponer de herramientas como los escenarios deportivos y un presupuesto dirigido al deporte ibarreño, se impulsa, motiva, ayuda y

mejora a que las personas se interesen en llevar una estilo de vida más saludable y no caigan en los vicios y distracciones del entorno.

DEBILIDADES VS. OPORTUNIDADES

- a) Con un adecuado apoyo al deporte a través de la planificación y ejecución de nuevos proyectos deportivos se solucionará cualquier obstáculo o dificultad, en este caso el problema de los escenarios que no cumplen normas técnicas en su infraestructura.
- b) Gracias al apoyo de las instituciones del sector público y privado se fomenta las capacitaciones en temas acordes al interés deportivo como son temas administrativos y financieros del deporte, así, logrando transmitir a las Ligas filiales los conocimientos adquiridos.
- c) La implementación del plan estratégico será un referencial para las demás Federaciones cantonales en poseer una estructura organizacional muy sólida y ser un aspecto motivador en el desarrollo y crecimiento del deporte en la provincia.

DEBILIDADES VS. AMENAZAS

- a) Con una buena planificación dentro de la Federación, permitirá evitar que se maneje de una mala manera sus gastos que se realicen en las diferentes actividades, evitando su despilfarro del presupuesto.
- b) La Federación deberá organizarse y realizar capacitaciones para que se haga conocer su estructura organizacional y sus funciones que tiene cada persona que integra la Federación; además realizar talleres de motivación y superación para sus deportistas en general, generando de esta manera una institución sólida y evitando cualquier sanción causado por el simple desconocimiento.

3.13. OBJETIVO GENERAL

Recrear a todos los miembros de la comunidad a través de la práctica de deporte recreativo y las actividades físicas lúdicas, debiendo ser estas, equitativas e incluyentes, tanto en género, edad, grupos de atención prioritaria y condición socioeconómica; eliminando de su práctica todo tipo de discriminación.

3.14. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La Planificación Institucional a nivel estratégico es basada en 5 objetivos estratégicos que se enumera a continuación:

1. Masificar el deporte en la ciudad de Ibarra.
2. Ofrecer un deporte formativo.
3. Incluir a la población a través de un deporte para todos.
4. Formar y capacitar al talento humano.
5. Mejorar la infraestructura.

3.15. DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS

1. Masificar el deporte en la ciudad de Ibarra

La masificación del deporte comprende en implementar nuevos deportes y nuevas disciplinas, con el fin de repartir oportunamente las capacidades de los deportistas, nuevas posibilidades en las cuales la niñez, la juventud y adultos puedan demostrar y explotar sus destrezas, capacidades y habilidades, así, se pretende conseguir que la Federación Cantonal de Ibarra sea una referencial en el ámbito deportivo y que sus instalaciones deportivas no sean espacios convencionales.

2. Ofrecer un deporte formativo

La razón de ser y existir la Liga Cantonal de Ibarra es la recreación y de la formación de deportistas en los diferentes deportes y disciplinas, puedan llegar a un alto rendimiento, por lo que es factible contar con entrenadores especializados en su deporte y disciplina, bajo el criterio de una constante formación profesional en bien de sus destinatarios. Así también contar con implementos y aparatos e infraestructura de calidad.

Uno de los indicadores es la participación de niños y jóvenes haciendo deporte y formándose como seres humanos críticos, lógicos, y democráticos; y de esta cantidad de deportistas, tratar de que un porcentaje continúen con sus entrenamientos y lleguen a ser campeones en diferentes niveles.

3. Incluir a la población a través de un deporte para todos

El deporte para todos es la inclusión deportiva, es decir, conseguir que la mayoría de la población este inmersa en la práctica del deporte, la actividad física, la recreación, desde la infancia, en la iniciación deportiva, los niños y los jóvenes en la formación deportiva.

Deporte para todos incluye buscar nuevas alternativas de prácticas deportivas, nuevas formas de compartir y de movernos, la organización de festivales y campeonatos locales, tales como instituciones educativas, caseríos, comunidades, parroquias, clubes, además la práctica de caminatas, los ciclo paseos, las carreras populares, los aeróbicos, la bailo terapia, entre otros. Son estas manifestaciones en las cuales la población ibarreña podrá devolverse dentro del movimiento y una vida saludable.

4. Formar y capacitar al talento humano

La gestión del talento humano dentro de cualquier institución es indispensable, por lo que, al contar con trabajadores, entrenadores, personal administrativo y de servicio, presidentes de los clubes, ligas; bien

formados en sólidos conocimientos, habilidades y valores, todos ellos prestaran su servicio de calidad y calidez con la formación de los deportistas de Federación Cantonal de Ibarra.

Los programas y proyectos que se desarrollen y ejecuten en materia de capacitación y formación del talento humano. Serán de manera específica y especializada, según las necesidades personales y de grupo de los trabajadores, cada quien será capacitado dentro de su campo de acción, sin dejar de lado la formación comunitaria, es decir en temáticas de interés social, tales como: preparación en valores, conservación de medio ambiente, mantenimiento de buen ambiente laboral, entre otros.

Todo esto es una de las claves fundamentales para la obtención de resultados a corto, mediano y largo plazo, con la intención de contar con un personal calificado y de alto nivel académico de las Ligas Cantonales.

5. Mejorar la infraestructura

La mejora de la infraestructura está orientada a dar respuestas a una correcta planificación en cuanto a la demanda, localización, costos económicos de construcción y mantenimiento, siendo estas condiciones, los requisitos para una nueva construcción deportiva.

Es muy importante destacar que se debe cumplir con aspectos como la seguridad, salubridad, medioambiente, administrativo, entre otros, creando sistemas de autocontrol de las instalaciones a usar.

OBJETIVOS ESTRATÉGICO DE LA FECALBYP-I

Cuadro No. 27

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES	METAS
<p>1. Masificar el deporte en la ciudad de Ibarra</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear nuevas disciplinas deportivas de carácter formativo, mediante la implementación de clubes y escuelas deportivas, para tener mayor posibilidad de aportar con mejores deportistas. • Adquirir implementos y aparatos deportivos para cada deporte y disciplina, mediante la gestión con empresa pública y privada, para mejorar la calidad de la formación deportiva. • Diseñar un sistema de control y supervisión, basado en el seguimiento de cumplimiento de objetivos y en informes de ejecución del programa (calidad del mismo, participación, incidencias, beneficiarios, etc.). • Elaboración del mapa de clubes y un mapa de las instalaciones deportivas de la ciudad. 	<p>Participación de clubes ----- Total clubes creados</p> <p>Participación de disciplinas ----- Total disciplinas creadas</p> <p>Gestión realizadas ----- Gestiones planificadas</p>	<p>Llegar a socializar el deporte en general en un 100%</p>
<p>2. Ofrecer un</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar los campeonatos inter Ligas y 	<p>Campeonatos jugados</p>	<p>Fomentar la</p>

<p>deporte formativo</p>	<p>Federaciones, mediante la participación de los deportistas en varias categorías y disciplinas, para impulsar la práctica y formación deportiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear escuelas de formación deportiva en la mayoría de las categorías para impulsar la práctica deportiva desde tempranas edades. • Priorizar la inversión económica en las categorías formativas, mediante la reducción de gastos en eventos que no sean prioritarios, para impulsar el deporte formativo. • Asegurar que en el desarrollo de la competición, los jueces de la misma dispongan de la formación y recursos necesarios para “impartir” justicia correctamente. 	<p>----- Campeonatos programados</p> <p>Presupuesto ejecutado ----- Presupuesto programado</p>	<p>participación de las ligas en un 100%</p>
<p>3. Incluir a la población a través de un deporte para</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar eventos deportivos a nivel de amigos, instituciones educativas, comunidades, clubes, entre otros, mediante la participación mayoritaria para impulsar la 	<p>Eventos ejecutados ----- Eventos programados</p>	<p>Lograr que participe la población activa en un 100%</p>

<p>todos.</p>	<p>práctica del deporte.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar actividades de movimiento y salud, mediante actividades de baile, caminata, carrera, ciclo paseo, entre otros para impulsar la cultura del movimiento. • Organizar eventos a nivel cantonal, en las distintas disciplinas, mediante la invitación y participación de la mayoría de las parroquias de Ibarra, para motivar a los deportistas en el proceso de formación. • Realizar campañas de difusión, concientización y sensibilización sobre la práctica del deporte convirtiéndose para la gente en un hábito deportivos orientados a evitar problemas (lesiones, obesidad etc.) en los practicantes. 		
<p>4. Formar y capacitar al talento humano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear programas de capacitación específica tanto para el personal de la institución como para cada una de las filiales en temas administrativos, contable, gestión, supervisión, capacidades deportivas, entre otros, a través del análisis de las 		

	<p>necesidades, mediante la vinculación con instituciones públicas y privadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar eventos recreativos en los cuales participen todo el personal, mediante socialización de los miembros de las ligas, para fortalecer lasos de amistad, entre todos los integrantes de la Federación Cantonal de Ibarra. • Impulsar cursos específicos de temas deportivos orientados a los entrenadores, árbitros y personas pertinentes de la institución mediante gestión a la Federación Deportiva de Imbabura, para profesionalizar a los mismos. 	<p>Capacitaciones ejecutadas</p> <p>-----</p> <p>- capacitaciones programadas</p>	<p>Fortalecer los conocimientos débiles en un 80%</p>
<p>5. Mejorar la infraestructura</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Construir nuevas instalaciones deportivas, mediante la ejecución de convenios con el gobierno local y provincial, para un óptimo rendimiento en los deportistas. • Realizar un mantenimiento y mejora de todas las instalaciones deportivas. 		


	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuar los espacios urbanos y naturales de la ciudad para la práctica deportiva libre. • Creación de un sistema que garantice el autocontrol de la propia instalación en todas las áreas de aplicación. 	<p>Proyectos realizados ----- Proyectos programados</p>	<p>Mejorar la infraestructura en un 90%</p>
--	---	---	---

Fuente: Investigación propia y análisis FODA.
Elaborado por: El Autor.

3.16. PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA FECALBYP-I

MASIFICACIÓN DEL DEPORTE

Cuadro No.28

	FEDERACIÓN CANTONAL DE LIGAS DEPORTIVAS BARRIALES Y PARROQUIALES DE IBARRA FECALBYP-I
AREA RESPONSABLE: Comisiones y Dptos. de Apoyo.	
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Masificar el deporte en la ciudad de Ibarra.	
ESTRATEGIA: <ul style="list-style-type: none"> • Crear nuevas disciplinas deportivas de carácter formativo, mediante la implementación de clubes y escuelas deportivas, para tener mayor posibilidad de aportar con mejores deportistas. • Adquirir implementos y aparatos deportivos para cada deporte y disciplina, mediante la gestión con empresa pública y privada, para mejorar la calidad de la formación deportiva. • Diseñar un sistema de control y supervisión, basado en el seguimiento de cumplimiento de objetivos y en informes de ejecución del programa (calidad del mismo, participación, incidencias, beneficiarios, etc.). • Elaboración de un mapa de clubes y un mapa de las instalaciones deportivas de la ciudad. 	
PLAN:	Creación de nuevas disciplinas deportivas en la FECALBYP-I.
RESPONSABLE:	Comisiones y filiales de la FECALBYP-I.
META:	Llegar a socializar el deporte en general en un 100%.

INDICADOR:	<u>Participación de clubes</u> Total clubes creados
TIEMPO:	INICIO: Enero 2014 FINAL: Diciembre 2014
RECURSOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales • Financieros • Humanos
COSTO ESTIMADO:	15.000,00 USD

Fuente: Objetivos estratégicos.

Elaborado por: El Autor.

ACTIVIDADES - MASIFICACIÓN DEL DEPORTE


Cuadro No.29

PLAN OPERATIVO – FECALBYP-I												
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Masificar el deporte en la ciudad de Ibarra										META: Llegar a socializar el deporte en general en un 100%.		
PLANIFICACIÓN												
TIEMPO (semestral)	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	5 Sem	6 Sem	7 Sem	8 Sem	9 Sem	10 Sem	PRESUPUESTO USD	
ACTIVIDAD												
Elaboración y presentación del proyecto a la Asamblea General.											Suministros de oficina	500
											Servicios diversos	800
Aprobación del proyecto.											Computadora portátil	1.800
											Capacitación	2.000
Socialización del tema.											Alimentación	800
											Transporte	500
Planificación del programa de capacitación y elaboración del Presupuesto.											Constituciones de disciplinas	1.000
											Materiales y equipos	6.700
Presentación y Evaluación del plan.											Imprevistos	600
											Ejecución	300
Ejecución.												
Fecha de Inicio	enero 2014										15.000 USD	
Fecha de Finalización	diciembre 2014											
Seguimiento	Evaluar resultados obtenidos y la meta cumplida.											

Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: El Autor.

DEPORTE FORMATIVO

Cuadro No.30

	FEDERACIÓN CANTONAL DE LIGAS DEPORTIVAS BARRIALES Y PARROQUIALES DE IBARRA FECALBYP-I
AREA RESPONSABLE: Comisiones.	
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Ofrecer un deporte formativo.	
ESTRATEGIA: <ul style="list-style-type: none"> • Organizar los campeonatos inter Ligas y Federaciones, mediante la participación de los deportistas en varias categorías y disciplinas, para impulsar la práctica y formación deportiva. • Crear escuelas de formación deportiva en la mayoría de las categorías para impulsar la práctica deportiva desde tempranas edades. • Priorizar la inversión económica en las categorías formativas, mediante la reducción de gastos en eventos que no sean prioritarios, para impulsar el deporte formativo. • Asegurar que en el desarrollo de la competición, los jueces de la misma dispongan de la formación y recursos necesarios para “impartir” justicia correctamente. 	
PLAN:	Realización del campeonato de inter Ligas y Federaciones de la provincia de Imbabura.
RESPONSABLE:	Directorio
META:	Fomentar la participación de las ligas en un 100%.

INDICADORES:	<u>Campeonatos jugados</u> Campeonatos programados
TIEMPO:	INICIO: JULIO 2014 FINAL: JUNIO 2018
RECURSOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales • Financieros • Humanos
COSTO ESTIMADO:	10.000,00 USD

Fuente: Objetivos estratégicos.

Elaborado por: El Autor.


ACTIVIDADES - DEPORTE FORMATIVO

Cuadro No.31

PLAN OPERATIVO - FECALBYP-I												
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Ofrecer un deporte formativo.										META: Fomentar la participación de las ligas en un 100%.		
PLANIFICACIÓN												
TIEMPO (semestral)	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	5 Sem	6 Sem	7 Sem	8 Sem	9 Sem	10 Sem	PRESUPUESTO USD	
ACTIVIDAD												
Elaboración y presentación del proyecto a la Asamblea General.											Suministros y materiales	700
											Servicios diversos	500
											Scanner	1.000
Aprobación del proyecto.											Capacitación	1.000
											Viáticos	300
Socialización de los campeonatos.											Inauguración	500
Difusión por los medios de comunicación (radio, prensa, televisión e internet).											Premiación	4.000
											Inscripciones	200
											Publicidad	1.000
Evaluación de eventos.											Ejecución	800
Ejecución.												
Fecha de Inicio	julio 2014										10.000 USD	
Fecha de Finalización	diciembre 2018										USD	
Seguimiento	Evaluar las actividades planeadas a lo largo de la ejecución del Plan.											

INCLUSIÓN AL DEPORTE

Cuadro No.32

	FEDERACIÓN CANTONAL DE LIGAS DEPORTIVAS BARRIALES Y PARROQUIALES DE IBARRA FECALBYP-I
AREA RESPONSABLE: Comisiones.	
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incluir a la población a través de un deporte para todos.	
ESTRATEGIA: <ul style="list-style-type: none"> • Organizar eventos deportivos a nivel de amigos, instituciones educativas, comunidades, clubes, entre otros, mediante la participación mayoritaria para impulsar la práctica del deporte. • Implementar actividades de movimiento y salud, mediante actividades de baile, caminata, carrera, ciclo paseo, entre otros para impulsar la cultura del movimiento. • Organizar eventos a nivel cantonal, en las distintas disciplinas, mediante la invitación y participación de la mayoría de las parroquias de Ibarra, para motivar a los deportistas en el proceso de formación. • Realizar campañas de difusión, concientización y sensibilización sobre la práctica del deporte convirtiéndose para la gente en un hábito deportivos orientados a evitar problemas (lesiones, obesidad etc.) en los practicantes. 	
PLAN:	Domingos de movimiento en el cantón Ibarra.
RESPONSABLE:	Directorio y Comisiones.
META:	Lograr que participe la población activa en un 100%.

INDICADORES:	<u>Eventos ejecutados</u> Eventos programados
TIEMPO:	INICIO: ENERO 2014 FINAL: DICIEMBRE 2018
RECURSOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales • Financieros • Humanos
COSTO ESTIMADO:	30.000,00 USD

Fuente: Objetivos estratégicos.

Elaborado por: El Autor.

ACTIVIDADES - INCLUSIÓN AL DEPORTE


Cuadro No.33

PLAN OPERATIVO - FECALBYP-I													
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incluir a la población a través de un deporte para todos.										META: Lograr que participe la población activa en un 100%.			
PLANIFICACIÓN													
TIEMPO (semestral)	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	5 Sem	6 Sem	7 Sem	8 Sem	9 Sem	10 Sem	PRESUPUESTO USD		
ACTIVIDAD													
Elaboración y presentación del proyecto a la Asamblea General.												Suministros de oficina	1.000
												Capacitación	1.500
												Viáticos	1.000
Aprobación del proyecto.												Trasporte	1.000
Presentación de cronograma de los eventos con su respectivo tiempos, lugares, entre otros.												Alimentación	1.500
												Inauguración	700
												Materiales y equipos	10.000
Difusión por los medios de comunicación (radio, prensa, televisión e internet).												Publicidad	2.000
												Contratación	10.000
												Imprevistos	500
Evaluación de actividades.												Permisos legales	500
												Ejecución	3.000
Ejecución.													
Fecha de Inicio	enero 2014											30.000 USD	
Fecha de Finalización	diciembre 2018												
Seguimiento	Evaluar las actividades planeadas a lo largo de la ejecución del Plan.												

Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: El Autor.

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN AL TALENTO HUMANO

Cuadro No.34

	FEDERACIÓN CANTONAL DE LIGAS DEPORTIVAS BARRIALES Y PARROQUIALES DE IBARRA FECALBYP-I
AREA RESPONSABLE: Comisiones.	
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Formar y capacitar al talento humano.	
ESTRATEGIA: <ul style="list-style-type: none"> • Crear programas de capacitación específica tanto para el personal de la institución como para cada una de las filiales en temas administrativos, contable, gestión, supervisión, capacidades deportivas, entre otros, a través del análisis de las necesidades, mediante la vinculación con instituciones públicas y privadas. • Organizar eventos recreativos en los cuales participen todo el personal, mediante socialización de los miembros de las ligas, para fortalecer relaciones, entre todos los integrantes de la Federación Cantonal de Ibarra. • Impulsar cursos específicos de temas deportivos orientados a los entrenadores, árbitros y personas pertinentes de la institución mediante gestión a la Federación Deportiva de Imbabura, para profesionalizar a los mismos. 	
PLAN:	Capacitación técnica permanente a personal y filiales de la FECALBYP-I.
RESPONSABLE:	Comisión de asuntos sociales y de capacitación.
META:	Fortalecer los conocimientos débiles en un 80%.

INDICADORES:	<u>Capacitaciones ejecutadas</u> capacitaciones programadas
TIEMPO:	INICIO: ENERO 2014 FINAL: DICIEMBRE 2018
RECURSOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales • Financieros • Humanos • Tecnológicos
COSTO ESTIMADO:	8.000,00 USD

Fuente: Objetivos estratégicos.

Elaborado por: El Autor.

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN AL TALENTO HUMANO


Cuadro No.35

PLAN OPERATIVO – FECALBYP-I												
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Formar y capacitar al talento humano.										META: Fortalecer los conocimientos débiles en un 80%.		
PLANIFICACIÓN												
TIEMPO (semestral)	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	5 Sem	6 Sem	7 Sem	8 Sem	9 Sem	10 Sem	PRESUPUESTO USD	
ACTIVIDAD												
Elaboración y presentación del proyecto a la Asamblea General.											Suministros de oficina Viáticos Trasporte	400 250 300
Aprobación del proyecto.											Alimentación Materiales	500 600
Presentación de cronograma de las capacitaciones.											Difusión Contratación a profesionales	150 5.300
Difusión por los medios de comunicación (radio, prensa, televisión e internet).											Alquiler proyecto	500
Presentación y evaluación del plan.												
Ejecución.												
Fecha de Inicio	enero 2014										8.000	
Fecha de Finalización	diciembre 2018										USD	
Seguimiento	Evaluará de los resultados obtenidos en las diferentes capacitaciones.											

Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: El Autor.

INFRAESTRUCTURA

Cuadro No.36

	FEDERACIÓN CANTONAL DE LIGAS DEPORTIVAS BARRIALES Y PARROQUIALES DE IBARRA FECALBYP-I
AREA RESPONSABLE: Comisiones.	
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar la infraestructura.	
ESTRATEGIA: <ul style="list-style-type: none"> • Construir nuevas instalaciones deportivas, mediante la ejecución de convenios con el gobierno local y provincial, para un óptimo rendimiento en los deportistas. • Realizar un mantenimiento y mejora de todas las instalaciones deportivas. • Adecuar los espacios urbanos y naturales de la ciudad para la práctica deportiva libre. • Creación de un sistema que garantice el autocontrol de la propia instalación en todas las áreas de aplicación. 	
PLAN:	Readecuación y remodelación de las canchas deportivas de la FECALBYP-I.
RESPONSABLE:	Directorio.
META:	Mejorar la infraestructura en un 90%.
INDICADORES:	<u>Proyectos realizados</u> Proyectos programados

TIEMPO:	INICIO: ENERO 2014 FINAL: DICIEMBRE 2018
RECURSOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales • Financieros • Humanos
COSTO ESTIMADO:	50.000,00 USD

Fuente: Objetivos estratégicos.

Elaborado por: El Autor.

INFRAESTRUCTURA

Cuadro No.37

PLAN OPERATIVO – FECALBYP-I												
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar la infraestructura.										META: Mejorar la infraestructura en un 90%.		
PLANIFICACIÓN												
TIEMPO (semestral)	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	5 Sem	6 Sem	7 Sem	8 Sem	9 Sem	10 Sem	PRESUPUESTO USD	
ACTIVIDAD												
Elaboración y presentación del proyecto a la Asamblea General.											Arriendo de maquinaria Alimentación Viáticos Trasporte	2.000 1.500 800 2.000
Aprobación del proyecto.											Materiales	25.000
Designación de comisiones.											Mantenimiento Contratación a profesionales	1 000 10.400
Planificación del programa de capacitación y elaboración del Presupuesto.											Planos Otros	6.300 1.000
Presentación y evaluación del plan.												
Ejecución.												
Fecha de Inicio	enero 2014										50.000 USD	
Fecha de Finalización	diciembre 2018											
Seguimiento	Evaluar el alcance y desarrollo de la infraestructura deportiva											

Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: El Autor.

3.17.

PRESUPUESTO QUINQUENAL DE LA FECALBYP-

UNIDAD DE MEDIDA: DOLAR

Cuadro No. 38

ACTIVIDADES	PRESUPUESTO 2014	PRESUPUESTO 2015	PRESUPUESTO 2016	PRESUPUESTO 2017	PRESUPUESTO 2018
Equipos y materiales	821,00	862,05	905,15	950,41	997,93
Arbitrajes	100,00	100,00	150,00	200,00	200,00
Mantenimiento estadio	345,00	351,90	355,42	358,97	366,15
Equipos de computación	150,00	700,00	800,00	-	-
Muebles de oficina	150,00	157,50	165,38	173,64	182,33
Suministros de oficina	175,50	193,05	212,36	233,59	256,95
Mantenimiento	100,00	150,00	200,00	250,00	300,00
Viáticos y subsistencias	543,00	550,00	300,00	150,00	350,00
Transporte y pasajes	52,00	100,00	130,00	100,00	200,00
Alimentación	361,00	300,00	350,00	400,00	450,00
Difusión, información y publicidad	200,00	220,00	242,00	266,20	292,82
Servicios básicos	106,79	106,79	106,79	106,79	106,79
Combustibles	50,00	52,50	55,13	57,88	60,78
Masificación del deporte	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Deporte formativo	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Proyecto domingos de movimiento	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Capacitaciones	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00
Infraestructura y Edificaciones	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
SUBTOTAL	25.754,29	26.443,79	26.572,22	25.847,49	26.363,74
TOTAL					130.981,53

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: El Autor.

3.18. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Parte del proceso del plan estratégico y el plan operativo anual, es fundamental la evaluación y seguimiento del mismo, constante y periódica, dado que su flexibilidad y los cambios inesperados en el transcurso de la administración, permite realizar cambios o fortalecer los aciertos. Por eso, se debe definir un modelo de evaluación del Plan basado en dos fases:

1. **Fase de desarrollo:** Se trata de una fase de evaluación periódica (anualmente) del grado de realización de las acciones y del cumplimiento de los objetivos fijados en el plan estratégico y concretados en el Plan Anual.

La recopilación de datos la realizará cada área, departamento o responsable asignado, en función de los indicadores determinados para cada acción, al igual que su elaboración del análisis de los resultados con el apoyo de los departamentos pertinentes.

Por otro lado, se solicitará una Comisión de Evaluación y seguimiento a la Federación Deportiva de Imbabura – FDI, la cual deberá realizar la evaluación anual en función de los análisis realizados por la área, departamento o responsable asignado en la institución y con las propuestas de las modificaciones necesarias en función de las desviaciones que, en su caso, se detecten en el desarrollo de las actividades.

Esta Comisión emitirá un informe completo con los resultados de la evaluación, del cual dará cuenta al departamento correspondiente de la FDI.

2. **Fase de finalización:** Al finalizar el periodo de planificación previsto, la Comisión de Evaluación del Plan realizará una evaluación global última del grado de cumplimiento del conjunto de los objetivos,

programas, indicadores y acciones previstas en el Plan Estratégico de la FECALBYP-I, que será revisado y confirmado por el Ministerio del Deporte.

CAPÍTULO IV

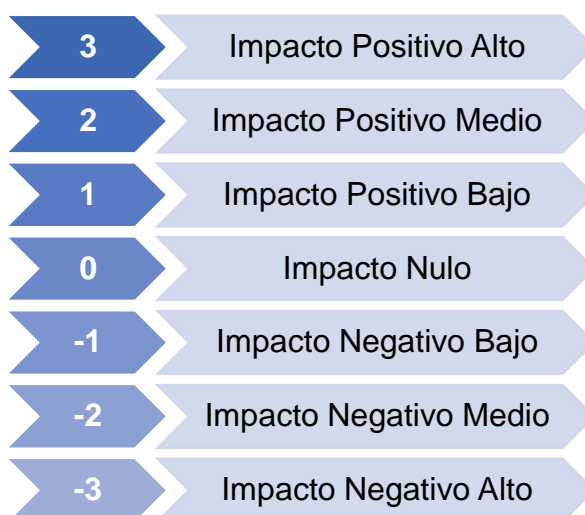
4. IMPACTOS

En el presente capítulo se analizarán los principales impactos más relevantes que se generen con la implementación del Plan estratégico, los mismos que se realizan a través de una matriz de valorización, para los cual se utilizará una escala de valores.

4.1. MATRIZ DE VALORIZACIÓN

MATRIZ DE VALORIZACIÓN

Gráfico No. 18



Elaborado por: El Autor.

Luego de valorar estos rangos definidos para cada elemento del aspecto general de análisis se realiza una sumatoria y el valor obtenido se divide para el número de indicadores sometidos a juicio, obteniendo de esta forma el impacto que la ejecución del proyecto dejará sobre el aspecto y sus elementos de análisis.

4.2 IMPACTO SOCIAL

IMPACTO SOCIAL

Cuadro No. 39

No.	INDICADORES	NIVEL DEL IMPACTO						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Imagen de la institución						x	
2	Calidad de vida de sus habitantes						x	
3	Capacitación al talento humano						x	
4	Inclusión a un deporte activo							x
TOTAL							6	3

Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: El Autor.

Nivel del impacto = \sum / n

NI = $9/4 = 2.25$

Nivel del Impacto: Impacto Positivo Medio

ANÁLISIS

Dentro del impacto social, la imagen de la institución se considera un impacto positivo medio, ya que se dará a conocer su misión, visión y como se manejará la planificación de sus actividades de la institución, todo esto conllevando a ganarse la confianza de todos sus integrantes que pertenecen y a un futuro los que deseen integrarse, además dar solución a los problemas de la sociedad, en sí, su entorno será más sólido y conllevará a realzar la imagen de la institución y de la ciudad de Ibarra relacionado a la fomentación de actividades deportivas.

En cuanto al mejoramiento se calidad de vida y la inclusión a un deporte activo se considera un impacto positivo medio y alto respectivamente, ya que el trabajo realizado pretende la incorporación de nuevos sectores poblacionales sin discriminación de edad, genero, condición física, social, cultural o étnica a la vida deportiva de la ciudad de Ibarra, así como los

grandes beneficios que tiene el deporte a través de un hábito de actividades físicas y de movimiento, conllevando a una vida saludable que necesariamente debe ser fomentado y facilitado por nuestra sociedad.

La capacitación al talento humano, tiene un impacto positivo alto ya que mediante del fortalecimiento de los temas débiles, permitirá un desenvolvimiento profesional más eficiente dentro de la institución.

4.3 IMPACTO ECONÓMICO

IMPACTO ECONÓMICO

Cuadro No.40

No.	INDICADORES	NIVEL DEL IMPACTO						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Turismo deportivo							x
2	Gasto sanitario							x
3	Empleo en el deporte							x
4	Actividad económica						x	
TOTAL							2	9

Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: El Autor.

Nivel del impacto = \sum / n

NI = $11/4 = 2.75$

Nivel del Impacto: Impacto Positivo Alto

ANÁLISIS

En el ámbito turismo deportivo, generará un impacto positivo alto, ya que generará un turismo deportivo activo que consiste en que el turista invierta su tiempo en actividades deportivas, ya sea de tipo competitivo o no (recreacional o de aprendizaje) y turismo deportivo pasivo que consiste en la apreciación de un evento deportivo como son los campeonatos, torneos, etc.

Su gasto sanitario, tiene un impacto positivo alto, porque ayuda en gran medida a un ahorro en gastos sanitarios que se manifiesta en las personas “activas” deportivamente hablando frente a los sedentarios, así como los beneficios para nuestra salud física (reducción de factores de riesgo, cardiopatías, diabetes, asma, obesidad, cáncer de mama) como psíquicas, (depresión, estrés, etc.).

En cuanto al empleo en el deporte y la actividad económica, se considera un impacto positivo alto y medio respectivamente, ya que se generará empleo y una actividad comercial de bienes y servicio, dentro de los cuales intervienen gastos como:

1. **Público Activo:** asistentes al evento; caracterización y cuantificación del gasto realizado en la taquilla, transporte, comercio, apuestas.
2. **Participantes en el evento:** equipo visitante y acompañantes; son los gastos realizados por el equipo visitante y acompañantes (transporte, hospedaje, comercio, compra de uniformes, auspiciantes, publicidad, etc.)
3. **Organizadores del evento:** Federación, club, asociación deportiva; caracterización y cuantificación del gasto realizado por la organización/celebración del evento (contratación de profesionales, publicidad, propaganda, premios, etc.).

4.4 IMPACTO ÉTICO

IMPACTO ÉTICO

Cuadro No.41

No.	INDICADORES	NIVEL DEL IMPACTO						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Trabajo en equipo							x
2	Responsabilidad						x	
3	Compromiso							x
4	Solidaridad							x
TOTAL							2	9

Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: El Autor.

Nivel del impacto = \sum / n

$$NI = 11/4 = 2.75$$

Nivel del Impacto: Impacto Positivo Alto

ANÁLISIS

En el campo ético, generará un impacto positivo alto en general, ya que ayudará a fortalecer a las personas implicadas en la institución con valores como la respeto, lealtad, responsabilidad, compromiso, trabajo en equipo, solidaridad.

A través del trabajo se plantea la ética como un impacto en los diferentes niveles de la institución para el desarrollo de las actividades como en alcanzar un compromiso en honrar las reglas del juego, los aprendizajes adquiridos y cumplir con lo pactado, ya que la gestión sin ética deriva en corrupción y proyectos de corto aliento.

4.5 IMPACTO GENERAL

IMPACTO GENERAL

Cuadro No.42

No.	INDICADORES	NIVEL DEL IMPACTO						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Impacto Social						X	
2	Impacto Económico							X
3	Impacto Ético							X
TOTAL							2	6

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: El Autor.

Nivel del impacto = \sum / n

$$NI = 8/3 = 2.66$$

Nivel del Impacto: Impacto Positivo Alto

ANÁLISIS

El plan estratégico para la Federación Cantonal de Ligas Deportiva Barrial y parroquial de Ibarra genera un impacto positivo alto, es decir, que la institución podrá desempeñar sus actividades de forma sólida, organizada y técnica dentro de una sociedad cada vez más exigente y dinámica.

CONCLUSIONES

En el transcurso del desarrollo de la investigación y la propuesta del Plan Estratégico ha sido posible concluir los siguientes aspectos:

1. En base al diagnóstico situacional realizado a la FECALBYP-I se determina que el problema principal encontrado mediante el análisis FODA es la falta de un Plan Estratégico, que asegure ser una institución sólida, organizada y sobre todo con un horizonte definido.
2. La falta de capacitación de los dirigentes e integrantes de la institución, limita a que desarrollen sus competencias dentro de la gestión deportiva de la FECALBYP-I de una manera óptima.
3. Al desarrollar las funciones y atribuciones pertinentes presentado en el manual de funciones establece líneas de autoridad, responsabilidad, y coordinación, que son indispensables para que exista un orden administrativo en la Institución.
4. La institución no cuenta con el Plan Operativo Anual, herramientas financieras que sirve para dar un control a la ejecución de los proyectos.
5. La administración del deporte es un hecho ejecutable, cambiante y subjetivo, siendo la referencia para desarrollar un trabajo permanente en la planificación estratégica para la inclusión de todas las personas hacia la práctica de actividades físicas lúcidas.

RECOMENDACIONES

Luego del análisis de la información existente en la institución se plantea la elaboración de un Plan Estratégico para la Federación Cantonal de Ligas Barriales y Parroquiales de Ibarra y se sugiere las siguientes recomendaciones:

1. Implementar el Plan Estratégico propuesto, ya que por medio de este se verán reflejados los resultados esperados a través de los objetivos planteados.
2. Capacitar en forma permanente a todos los dirigentes y personal en temas como gestión deportiva, administrativa, contable, gestión, supervisión, entre otros, con la finalidad de mejorar su desarrollo de competencias y sobre todo de llevar adelante a la institución.
3. Delimitar las funciones y atribuciones para cada uno de los puestos que estén contemplados en el organigrama estructural de la institución con el fin de no ocasionar posibles problemas y mal entendidos.
4. Plantear a la Asamblea General el Plan Operativo Anual, ya que es una herramienta que permitirá medir la gestión Administrativa, Técnica y Financiera a través de los indicadores propuestos, información que servirá a los directivos para la toma de decisiones.
5. Fomentar proyectos sobre la práctica de actividades físicas lúdicas, a través de lasos de amistad, unidad y solidaridad entre Federaciones Cantonales de la provincia, con la finalidad de brindar un soporte en el desarrollo y crecimiento del deporte de la población imbabureña.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ M. María, CHÁVEZ R. Mirna y Moreno V. Sergio (2013). El Balanced Scorecard, Una Herramienta para la Planeación Estratégica. [Publicación]. 16 páginas.
- AMO B. Francisco (2011). Cuadro de Mando Integral Balanced Scorecard, Editorial ESIC, Madrid.
- BERNAL, C. (2010). Metodología de la Investigación, segunda edición, editorial Pearson Educación.
- CHIAVENATO, I. (2011). Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones, segunda edición, editorial McGraw – Hill.
- CHIAVENATO, I. (2009). Gestión del talento humano, tercera edición, editorial McGraw – Hill.
- ENRIQUE, B. Y FRANKLIN, F. (2009). Organización De Empresas, Tercera Edición, editorial McGraw – Hill.
- HERNÁNDEZ S. Y RODRÍGUEZ (2011). Introducción a la Administración, quinta edición, editorial McGraw – Hill.
- JÁCOME, V., WALTER, J., BLADIMIR, E. (2013). Plan estratégico de marketing para la consolidación de la cobertura de la Empresa EC Excelencia creativa en la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura, Universidad Técnica del Norte, Universidad Técnica del Norte, Ibarra – Ecuador.
- LARA, E. (2011). Fundamentos de investigación, primera edición, editorial Alfaomega.
- LEIVA, Z. F. (2010). Nociones de metodología de la investigación, quinta edición, editorial Dimaxi, ciudad de quito.
- Ley del Deporte, Educación Física y Recreación.

- LÓPEZ, ARMIJOS, R., FLOR, E. (2012). Plan estratégico de la dirección regional norte del INAR 2010 – 2015, Universidad Técnica del Norte, Ibarra – Ecuador.
- MALDONADO, K. Y MALDONADO, E. (2011). Auditoria de Gestión, cuarta edición, impresión Abya- Ayala, Quito Ecuador.
- MORA, G. Ney Fernando (2010). Planificación Estratégica. [Diapositivas]. Ibarra – Ecuador, 104 diapositivas.
- ORTEGA, C. A. (2008). Planeación financiera estratégica, primera edición, editorial McGraw – Hill.
- PALACIOS, A. y Luís, C. (2010). Dirección estratégica, Editorial Ecoe Ediciones, Bogotá.
- Plan Estratégico del Servicio de Rentas Internas 2012 – 2015.
- SALGADO, C. GLADIS N. Y RODRIGUEZ, A. GISSELA M. (2011). EL perfil profesional de las secretarias de la UTN y su incidencia en la eficacia y eficiencia en el desempeño de sus funciones-propuesta alternativa, Universidad Técnica del Norte, Ibarra – Ecuador.
- SARÁUZ, E. DIANA C. (2010). Elaboración e implantación de un modelo de evaluación por competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda., Universidad Técnica del Norte, Ibarra – Ecuador.
- TALLEDO, J. M. (2008). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, cuarta edición.
- TEODORO, CONTRERAS C. (2010). Plan Estratégico de una Organización Deportiva. [Diapositivas]. 23 diapositivas.
- VALARINO, E., YÁBER, G., CEMBORAIN, M. (2011). Metodología de la Investigación, editorial Trillas.

- ZAPATA, SÁNCHEZ (2011). Contabilidad General, séptima edición, editorial McGraw - Hill, Madrid.

LINKOGRAFÍA

- <http://www.fedenaligas.org/>, Reglamentos.
- <http://es.wikipedia.org/>, Plan Estratégico.
- <http://www.sri.gob.ec/>, Plan Estratégico SRI.
- <http://www.ibarra.gob.ec/web/>, Federación Cantonal de Ligas Barriales.
- <http://www.monografias.com/>, Planificación Estratégica.
- www.definicionabc.com, infraestructura.
- www.definicion.org, estrategia, financiación.
- www.definicion.de, plan anual, federación, ley, norma.

ANEXOS



UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Anexo No.1

Encuesta dirigida a los dirigentes de la Federación Cantonal de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales de Ibarra FECALBYP-I

Objetivo: Recabar información acerca de cómo se encuentra el funcionamiento y la situación inicial de la FECALBYP-I

Instrucciones: Por favor lea bien la pregunta antes de contestar. Escoja solo una respuesta marcando con una X.

1. ¿Cómo considera usted la infraestructura de los escenarios deportivos?

- Muy adecuada
- Adecuada
- Regular
- Pequeña
- Mala

2. ¿Usted cuánto conoce del organigrama estructural de la Federación deportiva?

- Mucho Poco Nada

3. ¿Cuenta la Federación con un Plan Estratégico?

- Si
- No

4. Las funciones encomendadas en la institución se las realiza de forma:

Inmediata

Con prontitud

Lenta

Incoherente

Pésima

5. ¿Bajo qué leyes se rige la Federación Deportiva?

Ley del Deporte

Reglamento general a la Ley del deporte

Todas

Ninguna

6. ¿Qué nivel de importancia cree que se le debe dar a un proyecto deportivo?

Alto

Medio

Bajo

7. ¿Para qué periodo se realiza la planificación de programas y actividades deportivas en la institución?

Entre 1-2 meses

Entre 6 – 10 meses

Entre 3-5 meses

No se realiza

8. ¿Cómo calificaría el desempeño laboral de los dirigentes en la institución?

Muy bueno

Regular

Bueno

Malo

9. Según su punto de vista ¿Cómo considera el ambiente de trabajo en la institución?

Muy bueno

Regular

Bueno

Malo

10. ¿Se realiza capacitaciones en la Federación Deportiva?

Siempre De vez en cuando
Casi siempre Nunca

11. Para financiar las actividades de la Federación, el presupuesto se originan de:

Recursos propios
Recursos externos
Recursos privados
No cuenta

12. Los gastos que se genera en la institución son manejados de manera:

Muy adecuada
Adecuada
Inadecuada

13. En la FECALBYP-I el presupuesto se lo invierte más en:

Tecnología
Campeonatos
Infraestructura
Insumos deportivos
Otros

14. ¿De acuerdo a su conocimiento, que factores cree usted que afectan al crecimiento del deporte en la FECALBYP-I?

Falta de interés por los dirigentes
Falta de apoyo por el ministerio del deporte
Falta de infraestructura deportiva
Otro
¿Cuál?.....

DATOS TÉCNICOS

Edad:

Menos de 20 -----
21 – 25 -----
26 – 30 -----
31 – 35 -----
36 – 40 -----
Más de 40 -----

Genero:

Masculino -----
Femenino -----

Instrucción:

Primaria -----
Secundaria -----
Superior -----
Ninguna -----

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Anexo No.2

Entrevista dirigida al presidente de la Federación Cantonal de Ligas Deportivas Barriales y Parroquiales de Ibarra “FECALBYP-I”

Objetivo

Recabar información acerca de cómo se encuentra el funcionamiento de la FECALBYP-I.

Cuestionario:

1. ¿Cuenta con una misión, visión y objetivos la Federación Cantonal de Ligas Deportivas?

.....
.....
.....

2. ¿La Federación Cantonal de Ligas Deportivas trabaja en base a un Plan Estratégico?

.....
.....
.....

3. ¿Dispone la entidad de un organigrama estructural?

.....
.....
.....

4. ¿Bajo qué normas se rige la Federación Cantonal de Ligas Deportivas?

.....
.....
.....

5. ¿Cree Usted que es importante llevar un buen clima laboral para el desarrollo de las actividades en la Federación Cantonal de Ligas Deportivas?

.....
.....
.....

6. ¿La Federación cuenta con un adecuado sistema de comunicación interno y oportuno?

.....
.....
.....

7. ¿La Federación brinda apoyo y da acogida a las nuevas ideas en beneficio del deporte?

.....
.....
.....

8. ¿Participan los directivos en la toma de decisiones?

.....
.....
.....

9. ¿Qué opina sobre el desempeño laboral de los dirigentes en la institución?

.....
.....
.....

10. ¿Se capacita frecuentemente al personal de la Federación Cantonal de Ligas Deportivas?

.....
.....
.....

11. ¿Se propone objetivos a corto plazo para demostrar el buen funcionamiento de la Federación Cantonal de Ligas Deportivas?

.....
.....
.....

12. ¿De qué forma se maneja la planificación de programas y actividades deportivas en la institución?

.....
.....
.....

13. Para la financiación de las actividades de la Federación, el presupuesto se originan de:

.....
.....
.....

14. ¿Los recursos con los que cuenta la Federación Cantonal de Ligas Deportivas son manejados adecuadamente?

.....
.....
.....

15. ¿De acuerdo a su conocimiento, que factores cree Usted que afecta al crecimiento del deporte en la FECALBYP-I?

.....
.....
.....

DATOS TÉCNICOS

Edad: Género:..... Instrucción:.....

Firma

.....

PRESIDENTE FECALBY-P