UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

CENTRO DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE INVESTIGACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LAS FUNCIONES DE LAS ÁREAS OPERATIVAS DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE LOS RÍOS

MAESTRANTE:

Ing. Martha Narcisa Mazacón Gómez

ASESOR:

Ing. Fabián Toscano Ruiz, MAE

AÑO: 2014

Agradecimiento

Quisiera aprovechar estas primeras l neas para expresar mis mas sinceros agradecimientos

A Dios Todopoderoso por haberme permitido de gozar de buena salud, iluminarme con sabidur a para la culminacion de esta Tesis.

Al Ing. Fabian Toscano Ru z, MAE Director de Tesis, quien con su amistad, paciencia, constante apoyo y experiencia me supo impartir sus conocimientos durante el desarrollo de esta tesis.

A cada uno de los maestrantes que impartieron sus conocimientos y experiencias profesionales durante el periodo de clases de la maestr a.

A mi familia Mazacon Gomez quien siempre tuvo su puerta abierta para ayudarme con los obstaculos que se iban encontrando y que ha vivido con mis ilusiones, agobios y alegr as, mostrando en todo momento una paciente comprension y un constante apoyo que ha posibilitado la realizacion de esta Tesis.

A la Federacion Deportiva de Los R os, institucion donde laboro y donde se desarrollo la presente Tesis.

A todas aquellas personas que, de una u otra forma, han hecho posible la realizacion de la presente Tesis

Mateo 6:33

Pero buscad primero su reino y su justicia,
y todas estas cosas os seran anadidas.

Martha Narcisa Mazacón Gómez

Dedicatoria

Esta tesis va dedicada a Jehova Dios Todopoderoso, Jesucristo mi senor y salvador, al Esp ritu Santo mi gu a, por la oportunidad que he tenido de aprender, mejorar y de crecer junto a personas tan especiales para m .

A mi madre, Nancy Gomez Alc var de quien he aprendido a luchar hasta en las condiciones mas dif ciles. Ella con su amor y ejemplo me ha mostrado que la vida es un collar de pequenos logros y pequenas perlas de felicidad.

A mis hermanos, Sidia, Jenny, Galo por inculcar en m el amor, el sentido de responsabilidad, la fuerza de voluntad y las ganas de luchar por mis suenos.

A mis sobrinos Jimmy. Galo, Joshelyn, Nancy, Thaimy, Rominita que ocupan un lugar tan grande en mi corazon

A mis amistades las cuales me ayudaron con su apoyo incondicional a ampliar mis conocimientos y estar mas cerca de mis metas profesionales.

A todos los demas no mencionados…

*Dios los bendiga***!!!**

***Juan* 14:6**

Jesus le dijo: Yo soy el camino, y la verdad, y la vida; nadie viene al Padre, sino por m .

Martha Narcisa Mazacón Gómez

ÍNDICE

CONTENIDO	PAG.
Portada	I
Agradecimiento	II
Dedicatoria	III
1. Introducción	1
2. Idea o tema de investigación	2
3. Marco Contextual	3
3.1. Contexto Nacional	3
3.2. Contexto Institucional	4
4. Situación Problemática	7
5. Planteamiento del problema	9
5.1. Problema General o Básico	9
5.2. Sub Problemas o Derivados	9
6. Delimitación de la Investigación	10
7. Justificación	11
8. Objetivos de Investigación	14
8.1. Objetivo General	14
8.2. Objetivos Específicos	14
9. Marco Teórico	15
9.1. Marco Conceptual	15
9.2. Marco Referencial sobre problemática de investigación	20
9.3. Postura Teórica	30
10. Hipótesis	31
10.1. Hipótesis General o Básica	31
10.2. Sub hipótesis o Derivadas	31
11. Metodología de la Investigación	32
11.1. Modalidad de la Investigación	32
11.2. Tipo de Investigación	33
11.3. Métodos y Técnicas	34

11.4. Población y muestra de la investigación 36
12. Cronograma de Trabajo 38
13. Resultados Obtenidos de la Investigación 39
13.1. Análisis e interpretación de datos 39
13.2. Conclusiones y Recomendaciones acerca de los resultados de la investigación 62
13.2.1. Conclusiones 62
13.2.2. Recomendaciones 63
14. Propuesta de Aplicación de Resultados 64
14.1. Alternativa Obtenida 64
14.2. Alcance de la Alternativa 64
14.3. Aspectos Básicos de la Alternativa 64
14.3.1. Antecedentes 64
14.3.2. Justificación 65
14.3.3. Objetivo General 67
14.3.3.1. Objetivos Específicos 67
14.3.4. Estructura General de la Propuesta 68
14.4. Resultados Esperados de la Alternativa 135
15. Bibliografía 136
16. Anexos. 138
Árbol de Problemas 139
Árbol de Objetivos 140
Organigrama de la Federación Deportiva de Los Ríos 141
Distribución Física de la Federación Deportiva de Los Ríos 142
Matriz de problemas, objetivos, hipótesis 143
Operacionalización de Hipótesis General 144
Modelos de encuestas y entrevista 145

1. INTRODUCCIÓN

La Federación Deportiva de Los Ríos con el actual cambio de la Ley del deporte a partir del año 2010, incluye la contratación de un Administrador, en el que consta como Representante Legal de la institución, siendo necesario que la gestión administrativa, incluya nuevos procesos para el desarrollo de las actividades operativas debido a situaciones equívocas que conllevan a nudos críticos.

Los inconvenientes que presenta la Federación Deportiva de Los Ríos en sus actividades diarias tanto administrativas como operativas, han dificultado el desarrollo eficiente del quehacer de una organización paralizando completamente o parcialmente el accionar en el logro de sus objetivos institucionales, es por esta razón que se realiza la presente investigación.

Al identificar la influencia de la gestión administrativa en las funciones de las áreas operativas de la Federación Deportiva de Los Ríos ha sido necesario, que se incluyan nuevos procesos y se mejore los ya existentes, para el desarrollo de las actividades operativas debido a situaciones equívocas que conllevan a nudos críticos.

La metodología utilizada permitió el análisis, la interpretación la participación real desde el mismo lugar donde ocurren los hechos, problemas, observando situaciones ya existentes se utilizó preguntas y respuestas a los funcionarios y directores de áreas quienes describieron la existencia de un problema.

Al final de la realización de este trabajo, se ha considerado la elaboración de un manual de procesos, herramienta que se debe utilizar en todas las organizaciones y así establecer un mecanismo de control eficaz de promover el cambio personal e institucional necesario para su desarrollo.

2. IDEA O TEMA DE TESIS

Gestión Administrativa y su incidencia en las funciones de las áreas operativas de la Federación Deportiva de Los Ríos.

3. MARCO CONTEXTUAL

3.1. CONTEXTO NACIONAL

La Federación Deportiva Nacional del Ecuador nace en 1925 como producto del Primer Congreso Deportivo Nacional realizado en la ciudad de Guayaquil, por convocatoria de la Federación Deportiva del Guayas.

Se la considera, hasta hoy, Matriz del Deporte Amateur Nacional, pues cobija en su seno a las Federaciones Deportivas Provinciales de todo el Ecuador, que están legalmente afiliadas a ella (en la actualidad 24).

De acuerdo a la disposición legal, la Federación Deportiva Nacional se encarga de coordinar, asesorar y vigilar que sus filiales estén apegadas a sus disposiciones estatutarias. Además tiene la obligación de tramitar ante la Secretaría Nacional de Deporte - Ministerio del Deporte, los presupuestos anuales de cada organismo provincial; y a través de su Departamento Técnico Metodológico, asesorar a cada ente, para que lleve adelante el Plan Técnico de Trabajo de cada año, en armonía con el que se proyecta desde el organismo cupular del deporte del país.

También mantiene un plan de capacitación de cursos y seminarios, que tiene como objetivo el proveer de mayores conocimientos a los mandos técnicos y dirigenciales de toda la nación.

En la actualidad FEDENADOR, en la búsqueda de optimizar su acción hacia sus filiales, ha puesto en marcha el Sistema de Conferencias Virtuales, que permite enlazar a todas las Federaciones Deportivas Provinciales a través de la red, con el propósito de evitar que se generen onerosos gastos para el traslado del personal técnico a la ciudad en donde se realice la disertación.

Por otro lado, FEDENADOR ha puesto al servicio de la comunidad deportiva y del público en general las instalaciones del Teatro Auditorio y del Centro Médico, con la finalidad de que en el primero de los escenarios mencionados, destacado por contar con una avanzada tecnología de audio y video conferencia, se desarrollen actividades Educativas y Culturales que son parte fundamental en la formación integral del ser humano.

En lo que respecta al Centro Médico, se desarrollan procesos de recuperación física a deportistas de todo el país, para lo cual se cuenta con el respaldo calificado de expertos nacionales y extranjeros que ponen al servicio de quienes los necesitan sus mejores conocimientos, utilizando los mayores avances tecnológicos en lo que a equipos de rehabilitación se refiere, a fin de que los tratamientos que en este se realizan tengan el éxito por todos deseado.
De esta manera, FEDENADOR proyecta su imagen a todos los sectores del país.

3.2.CONTEXTO INSTITUCIONAL

La presente investigación se la desarrollará en las instalaciones de la Federación Deportiva de Los Ríos ubicado en las calles av. 6 de octubre e Isaías Chopitea de la ciudad de Babahoyo, Provincia de Los Ríos, en la cual su misión es: “somos la institución rectora del Deporte formativo Riosense, que desarrolla, promueve y difunde la Actividad Física altamente competitiva mediante la gestión administrativa y técnica metodológica eficiente, para contribuir en la formación de los jóvenes talentos y a la mejora de la calidad de vida de la población, dentro de un ambiente que promueve los valores éticos, morales y el mejoramiento continuo, trabajo en equipo y una actitud proactiva hacia la solución de problemas de nuestros deportistas y la comunidad”. Y su visión es “Ser una organización deportiva líder en el ámbito Nacional amateur que promueva deportista de alta calidad a las selecciones nacionales por deportes, contando con un equipo de trabajo efectivo, en un ambiente de honestidad, respeto al ser humano, colaboración y la más avanzada tecnología que

garantice el crecimiento continuo del deporte, como generador del buen vivir en nuestra región".

La Federación Deportiva cuenta con asociaciones provinciales de: Ajedrez, Atletismo, Baloncesto, Boxeo, Ciclismo, Escalada, Esgrima, Futbol, Futbol Sala, Gimnasia Artística, Judo, Karate, Lucha Olímpica, Lev. Pesas, Lev. Potencia, Natación, Patinaje, Tae Kwon Do, Tenis de Mesa.
Ligas Cantonales en: Baba, Buena Fe, Montalvo, Mocache, Palenque, Puebloviejo, Quevedo, Urdaneta, Valencia, Ventanas, Vinces.

Actualmente el Directorio está conformado por 2 Dirigentes elegidos por Asamblea General, 2 delegados del Ministerio sectorial especializados en área financiera y técnica, un representante de las y los deportistas, el Director Provincial de Salud, un delegado de la fuerza técnica, un representante de los gobiernos autónomos descentralizados que conforman el Consejo provincial, un secretario, un síndico y tesorero (a).

Luego de la aprobación de la ley del Deporte el 11 de agosto del 2010 las Federaciones Deportivas Provinciales contratarán un administrador calificado para gerenciar y ser el representante legal de la organización, el cual será electo por el Directorio de Federación y será laboralmente dependiente de la Federación.
La Federación Deportiva Provincial de los Ríos cuenta con los departamentos siguientes:

- Presidencia
- 2 Vicepresidencias
- Recepción
- Departamento Financiero: Contabilidad, Tesorería y Guardalmacén
- Secretaría
- Departamento Técnico Metodológico
- Recursos Humanos

- Administrador
- Departamento Médico
- Departamento de Fisiatría
- Jurídico
- Relaciones Publicas
- Mantenimiento
- Administrador de Residencias Deportivas
- Administrador de Escenarios Deportivos

4. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Los innumerables inconvenientes que presenta la Federación Deportiva de Los Ríos en sus actividades diarias tanto administrativas como operativas, han ocasionado el bajo rendimiento del personal administrativo, dando como resultado el uso deficiente de los recursos administrativos.

Las funciones, cargos, responsabilidades de cada empleado en cada puesto de trabajo no están plasmadas en manuales lo que ocasiona deficiencia en las actividades administrativas y operativas, produce escasa rotación de funciones y separación de tareas incompatibles, ocasionando una sobre o subutilización de tareas.

No existe un código de ética como normativa interna de cumplimiento obligatorio para que se fijen normas que regulen los comportamientos de las **personas** dentro de la Federación Deportiva de Los Ríos

En el caso de las disciplinas deportivas, los jefes de cátedra y monitores no guardan una relación con el número de deportistas seleccionados.

El seguimiento del Plan Operativo Anual es realizado solo por el administrador y al no involucrar a los actores directos (jefes departamentales, jefes de cátedra, Directorio) ha ocasionado que la asignación de recursos es insuficiente en relación a los gastos reales del año presupuestado.

No existe un Reglamento Interno de Trabajo, como herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegaren a presentar dentro de la empresa, es tan importante que si no existiera, sería muy difícil sancionar a un trabajador por algún acto impropio, puesto que no habría ninguna sustentación normativa o regulatoria que ampare una decisión sancionatoria.

Los procesos dentro de la Federación Deportiva de Los Ríos enmarcan una serie de dificultades ocasionando inconvenientes en el logro de los objetivos institucionales, lo que conlleva a mencionar cada uno de ellos para el desarrollo de la presente tesis.

- Los procesos realizados dentro de la institución deportiva en cada área administrativa encierran una deficiencia, no tienen el debido control de parte de la máxima autoridad, para poder cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativos, para el desarrollo eficiente de la Federación Deportiva de Los Ríos.
- Los procesos que se llevan a cabo actualmente en esta institución, están enmarcados con una sustentación legal parcial y en muchos casos duplicidad de la información, ocasionando retraso en la elaboración de actividades operativas.
- Al no existir un manual de procesos en la Federación Deportiva de Los Ríos tiende a causar un efecto negativo, ya que no se puede llevar el seguimiento respecto en cada tarea realizada con las evaluaciones pertinentes de acuerdo los requerimientos de cada disciplina deportiva.
- Los requerimientos de las disciplinas deportivas no son atendidas en la rapidez que necesitan para brindar un mejor servicio.
- Falta de sentido de trabajo en equipo, falta de control percibido en cada uno los procesos realizados dentro de la institución.

PRONÓSTICO

Si los problemas en cuantos a los procesos siguen suscitándose, habría inconvenientes con auditoría, debido a documentos faltantes por el escaso control en cada proceso para el manejo de recursos públicos, disminución de entrenamiento de los deportistas debido retraso en el despacho de requerimiento en cuanto al servicio brindado, riesgo de no mantener el control administrativo en procesos de cada departamento.

CONTROL DE PRONÓSTICO

La situación problemática se puede controlar definiendo nuevos procesos y mejorando los ya existentes, incrementar la comunicación por parte de los empleados en cada uno de los departamentos, estableciendo responsabilidades a cada involucrado en el proceso.

5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

5.1. PROBLEMA GENERAL O BÁSICO

¿Cómo influye la gestión administrativa en las funciones de las áreas operativas de la Federación Deportiva de Los Ríos?

5.2. SUBPROBLEMAS O DERIVADOS

5.2.1¿Cuáles son los nudos críticos que inciden en las áreas operativas en el inadecuado control interno de la Federación Deportiva de Los Ríos?

5.2.3¿Cómo los servicios de calidad deficiente inciden en el incumplimiento de las actividades de la Federación Deportiva de Los Ríos?

5.2.4¿Cuál es la incidencia en el desarrollo de las actividades administrativas y operativas en la Federación Deportiva de Los Ríos por no contar con la estructuración de procesos y macroprocesos para que logre la optimización del capital humano?

6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

CAMPO: Deportivo

ÁREA: Autonomía Deportiva

ASPECTO: Desarrollo actividades administrativas y operativas

TEMA: Gestión Administrativa y su incidencia en las funciones de las áreas operativas de la Federación Deportiva De Los Ríos.

PROBLEMA ¿Cómo influye la gestión administrativa en las funciones de las áreas operativas de la Federación Deportiva de Los Ríos?

ESPACIO: Federación Deportiva de Los Ríos

TIEMPO: Marzo a Septiembre del 2014

7. JUSTIFICACIÓN

Ésta institución deportiva, cuenta con una estructura adecuada para brindar sus servicios a los deportistas que concurren a sus diferentes instalaciones al interior de cada una de ellas, pero al realizar la presente investigación se logrará que las actividades diarias tanto administrativas como operativas se realicen con un alto rendimiento del personal administrativo, eliminando los nudos críticos, estableciendo procesos adecuados que se lleven a cabo dentro de la institución deportiva en cada área administrativa, teniendo el debido control de parte de la máxima autoridad para poder cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativos para el desarrollo eficiente y eficaz de cada tarea realizada por cada empleado de la Federación Deportiva de Los Ríos, por ello un manual de procesos permitirá realizar un seguimiento a cada tarea realizada, de acuerdo a los requerimientos de cada disciplina, causando un efecto positivo de acuerdo a las evaluaciones pertinentes y procedimientos de control a usarse mediante la normativa actual en la que se implante en cada proceso de manera específica, estableciendo cumplimiento de funciones que se la realizará por parte de la directiva encargada de Federación Deportiva de Los Ríos en la que constantemente verificará el proceso en cada operación realizada.

Al realizar la presente investigación se logrará que los requerimientos de las disciplinas deportivas sean atendidos en la rapidez que necesitan para brindar un servicio eficiente y eficaz, logrando que el trabajo realizado sea en equipo, percibiendo el control que necesita cada proceso realizado por cada uno de los funcionarios de la Federación Deportiva de Los Ríos, recordando, que los recursos humanos en la institución deportiva, son el conjunto de individuos disponibles (o adiestrados) para las diferentes ocupaciones y empleos de los diferentes departamentos, teniendo en cuenta el acervo de conocimientos, destrezas, experiencias, habilidades y características generales de tales profesionales, por ello, pretendemos desarrollar un trabajo que permita fortalecer al área administrativa dentro de La Federación Deportiva de Los ríos.

El impacto que tendrá la presente investigación es positivo, ya que permitirá eliminar los nudos críticos evitando la descoordinación de las funciones de las áreas operativas de la Federación Deportiva de Los Ríos, estableciendo procesos y macroprocesos, que permitan el control administrativo interno aplicando la normativa actual para el desarrollo eficiente de las actividades administrativas y operativas que conlleven a la obtención de óptimos resultados.

Es importante porque permitirá conocer como los nudos críticos que hay en cada proceso de cada una de las áreas de la Federación Deportiva de Los Ríos repercuten de una manera descoordinada en las funciones operativas y así poder establecer una base fundamental adecuada, para que las actividades administrativas de toda la organización, sean realizadas de acuerdo a marcos legales y procesos adecuados, ya que se considera que el talento humano debe conocer e implantar cada proceso correctamente establecido de acuerdo a un manual elaborado.

Se identificará cada uno de los nudos críticos, en cada área administrativa para así poder regular cada una de las actividades realizadas en esta organización, protegiendo y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad, promoviendo de manera eficiente y eficaz cada una de las operaciones.

Los directivos de la institución, conocerán las repercusiones que traen los nudos críticos en cada área administrativa, de acuerdo a los procesos actuales que están aplicando y así poder mejorarlos para evitar descoordinación en cada una de las áreas administrativas y operativas de la Federación Deportiva de Los Ríos.

Se realizaran recomendaciones de acuerdo a las enseñanzas impartidas en el transcurso de la maestría y la práctica profesional en esta institución teniendo como base una organización que goza de autonomía con derecho privado sin fines de lucro pero que manejan recursos públicos.

Los beneficiarios de la presente investigación son:

En primer lugar lo constituyen los directivos, empleados de cada una de las áreas de Federación Deportiva de Los Ríos, quienes se involucran directamente en los nuevos procesos para el desarrollo de las actividades diarias y así evitar que los procedimientos a ejecutarse queden sin documentación de sustento evitando así inconvenientes con auditoría.

En segundo lugar lo constituyen los deportistas, quienes son los beneficiados ya que ellos practican actividades deportivas de manera regular desarrollando habilidades en cualquier disciplina deportiva y así lograr que ellos tengan lo que solicitan en el menor tiempo posible.

En tercer lugar podemos señalar a la sociedad en general, ya que la práctica deportiva constituye un derecho fundamental y parte de la formación integral de las personas en especial cuando son los cursos invernales ya que hay una gran acogida en esta época del año, cumpliendo con el objetivo 2 del Plan Nacional del Buen Vivir: Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía en el que indica lo siguiente: Promover el deporte y las actividades físicas como un medio para fortalecer las capacidades y potencialidades de la población.

8. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

8.1. Objetivo General

8.2.1.1 Identificar la influencia de la gestión administrativa en las funciones de las áreas operativas de la Federación Deportiva de Los Ríos

8.2. Objetivos Específicos

8.2.1.2 Determinar los nudos críticos que necesiten un control interno adecuado para el desarrollo de las actividades administrativas y operativas en la Federación Deportiva de Los Ríos.

8.2.1.3 Establecer servicios de calidad administrativa optimizando el desarrollo de las actividades administrativas y operativas de la Federación Deportiva de Los Ríos.

8.2.1.4 Elaborar un manual de procesos y macro procesos horizontales para que la gestión del conocimiento del capital humano de la Federación Deportiva de Los Ríos se desarrolle eficientemente.

9. MARCO TEÓRICO

9.1 MARCO CONCEPTUAL

Administración

Griffin, R. W., Rosales, M. E. T., & Miranda, M. A. A. (2011*). Administración.* Cengage Learning Editores.

Conjunto de actividades (incluye planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigidas a los recursos de una organización (humanos financiero físicos y de información) con el fin de alcanzar las metas organizacionales de manera eficiente y eficaz.

Gestión Administrativa

González, J. (2014). Diseño de una herramienta administrativa integral de indicadores de gestión, financieros y de control, como nuevo producto del portafolio de servicios de Finance Vizcaya Ltda.

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

Planificación estratégica

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. ILPES.

La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que

deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas.

A partir de un diagnóstico de la situación actual (a través del análisis de brechas institucionales), la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un "futuro deseado", el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

La definición de los Objetivos Estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la Programación Anual Operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto. El uso de la Planificación Estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados.

Misión

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. ILPES.

La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su "quehacer" institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia

Visión

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. ILPES.

La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, represen ta los valores con los cuales se fundamentará su accionar público

Los procesos administrativos

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. ILPES

Una situación muy frecuente que dificulta considerar las metas asociadas a los objetivos estratégicos, se deriva de la lentitud de procesos de licitación de inversiones o la dificultad para emprender los rediseños organizacionales necesarios que permitan lograr las mejoras en la calidad, tiempos de respuesta y/o niveles de producción que aseguren la cobertura esperada. En la práctica aprobar una compra puede requerir de 6 a 8 meses, o bien, lograr una autorización de mayor personal también puede ser un asunto complejo.

Incidencia

Según, Real Academia Española. Recuperado de http://www.rae.es/

Acontecimiento que sobreviene en el curso de un asunto o negocio y tiene con él alguna conexión

Control Interno

Según, Blanco Luna Y. (2004). *Normas y Procedimientos de la Auditoria Integral* (1era ed.) Bogotá D.C: Ecoe ediciones

Control interno es un proceso, efectuado por la junta de directores de una entidad, gerencia y otro personal, diseñado para proveer razonablemente seguridad respecto al logro de los objetivos institucionales en las siguientes categorías: efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

Según, Normas De Control Interno Para Las Entidades, Organismos Del Sector Público y de las Personas Jurídicas De Derecho Privado Que Dispongan De Recursos Públicos. (Acuerdo 039 CG 2009 ACUERDO 006-CG-2014). Recuperado de http://www.contraloria.gob.ec/

El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento. El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

Control de gestión

González, J. (2014). *Diseño de una herramienta administrativa integral de indicadores de gestión, financieros y de control, como nuevo producto del portafolio de servicios* de Finance Vizcaya Ltda.

Control de Gestión es una herramienta para evaluar las estrategias implementadas
El control de gestión se centra en la identificación de los factores claves de éxito de cada proceso. Esto implica que sus miembros identifiquen con claridad, lo que sus clientes, ya sean internos o externos, esperan de ellos.

- Oportunidad
- Calidad
- Cumplimiento, etc.

Papel de la alta dirección en el control de gestión

Apoyo equipo de control de gestión en la implementación.

Participación intensa y continúa.

Favorecer la participación de todos los niveles.

Elección del estilo para el proceso de control de gestión

Deporte

Según, Ministerio del Deporte. (2010). *Ley del Deporte*. Ecuador

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.

Federaciones Deportivas Provinciales

Según, Ministerio del Deporte. (2010). *Ley del Deporte*. Ecuador

Son las organizaciones que planifican, fomentan, controlan y coordinan las actividades de las asociaciones deportivas provinciales y ligas deportivas cantonales, quienes conforman su Asamblea General.

9.2 MARCO REFERENCIAL SOBRE LA PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACION

Antecedentes

Según, Certificaciones ISO-9000. *Imptek Impermeabilización Total*. Recuperado de http://www.imptek.com/index.php/certificaciones-iso-9000

En Chova del Ecuador S.A., el compromiso con la calidad es de gran importancia ya que representa la principal estrategia empresarial de la organización, razón por la que se ha decidido implantar y mantener actualizado el Sistema de Gestión de Calidad según los estándares establecidos en la norma ISO-9000.

Al implementar un sistema de calidad, no solo diagramamos el presente y el futuro de nuestra Empresa, desde un punto de vista comercial, operativo y humano, sino que además contamos con una poderosa herramienta frente a nuestra competencia, lo cual nos permite liderar el mercado y diferenciarnos.

El Sistema de Gestión de la Calidad es una herramienta que le ha servido a la empresa para desarrollar un esquema de trabajo documentado, estructurado, ordenado y basado en principios universales de la administración moderna. Aporta en la reducción de costos operativos mediante la estandarización de actividades a todo nivel; a generar un competitivo ambiente de trabajo; a poner en práctica la permanente atención en la satisfacción de los clientes; y proporciona una base firme para hacer realidad la mejora continua de los procesos y productos. Como consecuencia de la mejora continua, se logra también, mejoras en la productividad; mayor rentabilidad; y un reconocimiento de marca por parte de clientes y usuarios finales, de modo que esta es la única forma de asegurar la permanencia del negocio. Para que esto sea una realidad es importante el compromiso de cada uno de los funcionarios que conformamos la empresa, y debe verse reflejado en el trabajo cotidiano

Según, Certificaciones Sello hace bien. *Imptek Impermeabilización Total*. Recuperado de http://www.imptek.com/index.php/certificaciones-sello-hace-bien

Adicional al compromiso con los Principios del Pacto Global, Chova del Ecuador S.A., asume ciertos objetivos y planes de acción en las siguientes áreas:

1. Obtención de certificaciones internacionales de calidad en procesos, medio ambiente y condiciones laborales.
2. Implementación de un plan de Eficiencia Energética, para reducir los gastos por consumos de energía sin dejar de producir según lo planificado.
3. Implementar un modelo de gestión de manejo de desechos en todas las áreas, tratando de generar la menor cantidad de desechos en cada uno de nuestros procesos. Se intentará reciclar la mayor cantidad de desechos provenientes de cada proceso.
4. Ser considerados buenos vecinos en cualquier lugar donde estemos.
5. Fomentar e impulsar la educación infantil, la salud y el buen vivir de la sociedad.

Cada uno de los funcionarios de Chova del Ecuador S.A., se compromete a leer, entender y aplicar estos principios y objetivos de RSE, entendiendo que este compromiso empresarial cuenta con todo el apoyo de sus accionistas y alta gerencia

Según tesis de grado "La Estructura Organizacional Y Su Incidencia En El Desempeño Laboral De La Empresa Tecnimaq De La Ciudad De Pelileo En El Año 2010", del autor Belduma Cuenca Elina Enrri, en la Universidad Técnica de Ambato menciona que la industria textil ha tenido un crecimiento importante a nivel nacional, lo que ocasiona plantear un modelo de estructura organizacional para poder competir con las demás empresas y así lograr tener una ventaja competitiva, en el cual se diseña una estructura organizacional, manual de funciones, procesos de la empresa TECNIMAQ, con el fin de facilitar el conocimiento de las funciones a los trabajadores, y así que las actividades del cargo comprendan asignar el total de funciones y el empleado tenga el control de las actividades encomendadas y los

realice con eficiencia y eficacia, cada empleado debe cumplir y responder a las exigencias de su función o cargo.

Según Tesis de Grado de la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo, para la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, cuyo tema es "Propuesta De Manual De Control Interno Para El Fondo Complementario Previsional Cerrado De Los Docentes De La ESPOCH", de la autora Lorena Paulina Llerena Medina del año 2010, en el cual propone lineamientos de control interno a aplicarse en los procesos en el cual se presentan las áreas tanto administrativas contables, y financieras de la entidad; para cada proceso se presenta una normativa de control, la descripción del procedimiento de ejecución, el correspondiente flujograma y como valor agregado se ha realizado una matriz de evaluación de riesgos de procesos, para que los procesos operativos sean realizados con mayor eficiencia, eficacia y economía, obteniendo información confiable para la toma de decisiones.

Según tesis de grado "Diseño De Un Modelo De Gestión Del Talento Humano Para El Funcionamiento Eficiente Y Eficaz De La Empresa De Fideos Noelia De La Ciudad De Babahoyo Provincia De Los Ríos", de los autores María Fernanda Montoya Suarez, Carlos Julio Mendoza Montecé del año 2013, en la Universidad Técnica de Babahoyo, permitirán cimentar de manera clara y precisa acerca de la importancia del talento humano en el desarrollo empresarial así como el institucional, así mismo, contribuirán a su adecuada formación, tanto técnica como profesional.

La gerencia cualquiera que sea su abordaje (social, empresarial, pública o privada) afronta grandes retos, pues ya no se habla de un estudio abstracto que identifica los diversos elementos que entran en juego al momento de determinar el comportamiento organizacional, se trata ahora de insertarse en los múltiples cambios que se experimentan a nivel gerencial, cambios que se abocan a entender el talento o recurso

humano como elemento primordial de la organización y no como un elemento necesario para obtener y aumentar riqueza.

Buscando aceptar al hombre con sus cualidades y debilidades, y hacer su participación cónsona en el área de trabajo en concordancia con los elementos antes señalados.

En los actuales momentos la competitividad de la fábrica de fideos Noelia se basa principalmente en la capacidad de su gente especialmente en sus conocimientos técnicos, aptitudes, actitudes, y se aproveche el entrenamiento, creación, innovación, es decir valor agregado para alcanzar niveles de excelencia administrativa.

La Administración del Talento Humano debe ir encaminada al mejoramiento de la satisfacción de los empleados que laboran en esta empresa; y luego, la aplicación de cursos sobre todo para que se alcance la gestión de calidad en el servicio al cliente. Concienciar el cambio de paradigmas hacia la efectividad de servicio, esto es eficiencia y eficacia.

Según trabajo de grado "Diseño De Un Modelo De Gestión Para La Administración Y Control De Los Proyectos En Desarrollo De La Empresa IMPSA Caribe, C.A", según autor Ing. Francisco Bastardo de la Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre", Vicerrectorado Puerto Ordaz, Dirección de Investigación y Postgrado, Coordinación de Postgrado, Maestría en Ingeniería Industrial. Tutor: Dra. Mayra D´Armas, lo cual no resulta fácil si no se dispone de una herramienta o modelo guía basado en fundamentos o estándares, que contribuya con el éxito de la gestión empresarial. En este Trabajo de Grado se presenta un estudio que tuvo como propósito el diseño de un modelo de gestión para la administración y control de los proyectos en desarrollo de la empresa IMPSA CARIBE, C.A. basado en la metodología del PMBOKdel (PMI) Project Management Institute; ya que esta organización aunque no posee una amplia cartera de Clientes,

debe administrar y controlar varios proyectos simultáneamente. Se realizó la búsqueda de información y análisis de referencias bibliografías teóricas y prácticas sobre administración y control de Proyectos basadas en la Metodología del PMBOKdel PMI, para luego definir los Procesos y Mecanismos de Control y aseguramiento de la Calidad e identificar los Recursos (económicos, humanos, etc.) requeridos para cada Proyecto; inmediatamente se analizaron los Cronogramas y el Alcance de todos los Proyectos, se definieron los Medios o Canales de Distribución de la Información relacionada con los Proyectos dentro de la organización y se analizarán los Riesgos y Procesos de Contratación y/o Subcontratación en cada Proyecto y finalmente se definirá una estructura estándar para la Administración y Control para los Proyectos en desarrollo. Este estudio fue desarrollado como una investigación con diseño no experimental de tipo aplicada. Se logrará poder generar y disponer de información efectiva y oportuna para la toma de decisiones gerencial de la empresa IMPSA CARIBE, C.A, con la finalidad de recuperar la imagen de la organización, garantizar la satisfacción de los clientes con respuestas eficientes y oportunas y optimizar la gestión de la organización.

Bases Teóricas

Según, García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2014). *Mejora continua de la calidad en los procesos. Industrial Data*, *6*(1), 089-094.

El ciclo DEMING: ciclo fue desarrollado por Walter Shewhart, el cual fue pionero dando origen al concepto tan conocido hoy en día.

El círculo de DEMING se constituye como una de las principales herramientas para lograr la mejora continua en las organizaciones o empresas que desean aplicar a la excelencia en sistemas de calidad. El conocido Ciclo Deming o también se le denomina el ciclo PHVA que quiere decir según las iniciales (planear, hacer, verificar y actuar). A pesar de ello los japoneses fueron los que lo dieron a conocer al mundo, los cuales lo nombraron así en honor al Dr. William Edwards Deming.

La utilidad del ciclo de Deming es ser utilizado para lograr la mejora continua de la calidad dentro de una empresa u organización. Para describir el ciclo completo, este consiste en una secuencia lógica de cuatro pasos, los cuales son repetidos y que se deben de llevar a cabo secuencialmente. Estos pasos son: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Donde:

- **Planear o Planificar**: consiste en definir los objetivos y los medios para conseguirlos.
  Involucrar a la gente correcta
  Recopilar los datos disponibles
  Comprender las necesidades de los clientes
  Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados
  ¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades?
  Desarrollar el plan/entrenar al personal

- **Hacer:** Se refiere al acto de implementar la visión preestablecida.
  Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas
  Recopilar los datos apropiados

- **Verificar:** Implica comprobar que se alcanzan los objetivos previstos con los recursos previamente asignados.
  Analizar y desplegar los datos
  ¿Se han alcanzado los resultados deseados?
  Comprender y documentar las diferencias
  Revisar los problemas y errores
  ¿Qué se aprendió?
  ¿Qué queda aún por resolver?

- **Actuar:** Se refiere a analizar y corregir las posibles desviaciones detectadas, así como también se debe proponer mejoras a los procesos ya empleados.

Incorporar la mejora al proceso

Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa

Identificar nuevos proyectos/problemas

Suarez Barraza, M.F (2007). *La filosofía de mejora continua e Innovación Incremental detrás de la Administración de calidad Total*. (1era ed.). Mexico DF.

Filosofía de Juran.

La Trilogía de la calidad

Planificación de la calidad

- Identificación de los clientes
- Determinación de las necesidades de los clientes
- Desarrollo de las características del producto
- Establecimiento de las metas de la calidad
- Desarrollo de un proceso
- Comprobación de las virtudes de un proceso

Control de la calidad

- Selección de los objetivos de control
- Selección de las unidades de medición
- Fijación de las mediciones
- Establecimiento de los estándares de desempeño
- Medición del desempeño real
- Interpretación de las diferencias
- Corrección de las diferencias

Mejora de la calidad

- Demostración de la necesidad de las mejoras
- Identificación de proyectos específicos para las mejoras
- Organización para dirigir proyectos
- Organización para el diagnóstico-descubrimiento de las causas
- Diagnósticos para determinar las causas

- Definición de las correcciones
- Comprobación de que las correcciones son efectivas en las condiciones de operación
- Implantación de los controles para conservar lo ganado

Según Pavez B. (7 de septiembre del 2014). *Taguchi, una filosofía de calidad digna de imitar*. Electro Industria. Recuperado. http://www.emb.cl/electroindustria/articulo.mvc?xid=1525&tip=7

Filosofía de Tagushi.

Tras la Segunda Guerra Mundial, el Dr. Gen'ichi Taguchi revolucionó el proceso de producción en Japón a través del ahorro de costos y su relación con la calidad. Como otros ingenieros, entendió que todo el proceso de producción era afectado por influencias externas, pero se dio cuenta de que si podía identificar ese "ruido", tendría grandes efectos sobre la variabilidad de la calidad.

Taguchi aplicó la estadística y la ingeniería para reducir costos y mejorar la calidad en el diseño de productos y de los procesos de fabricación. Sus métodos emplean la experimentación a pequeña escala para disminuir la variación y descubrir diseños robustos y baratos para la fabricación en serie. Además de la rápida mejora del diseño de productos y procesos, estos métodos proporcionan un lenguaje común y un enfoque que mejora la integración del diseño del producto y los procesos de fabricación.

Para esto, Taguchi se basó en las observaciones de Deming (que sostienen que el 85% de la "no-calidad" es atribuible a los procesos de la organización y sólo el 15%, a empleados o trabajadores involucrados en dichos procesos), y nos proporcionó la Función de Pérdida y la Razón Señal/Ruido, que evalúan la funcionalidad del producto durante las etapas tempranas de su desarrollo (cuando aún se pueden realizar mejoras al mínimo costo).

Los 7 puntos de la filosofía Taguchi:

1. Una dimensión importante de la calidad de un producto es la pérdida total generada a la sociedad.
2. En una economía competitiva, el mejoramiento continuo de la calidad y la reducción de costos son necesarios para permanecer en el negocio.
3. Un programa de mejoramiento continuo de la calidad incluye reducción permanente en la variación de las características de desempeño del producto respecto a su valor nominal.
4. La pérdida al consumidor debido a la variación del desempeño del producto es aproximadamente proporcional al cuadrado de la desviación de las características respecto a su valor nominal.
5. El costo y la calidad final de un producto es determinada, en general, por el diseño del producto y el proceso de su diseño de producción.
6. La variación en el diseño de un producto puede ser reducida, explotando los efectos no lineales de los parámetros de producto y proceso en las características de desempeño.
7. Los experimentos estadísticos pueden ser usados para identificar los valores de los parámetros de producto y proceso que reducen la variación

Según las Normas De Control Interno Para Las Entidades, Organismos Del Sector Público Y De Las Personas Jurídicas De Derecho Privado Que Dispongan De Recursos Públicos, (acuerdo 039 CG 2009 - ACUERDO 006-CG-2014). Recuperado http://www.contraloria.gob.ec/

Objetivos del Control Interno

Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.

Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.

Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.

Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

Componentes de control interno

Ambiente de control interno

Evaluación del riesgo

Actividades de control

Información y Comunicación

Seguimiento

Ambiente de control interno

El ambiente o entorno de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno. Es fundamentalmente la consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección y por el resto de las servidoras y servidores, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados

Evaluación del riesgo

La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos

Actividades de control

La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información

Información y Comunicación

La máxima autoridad y los directivos de la entidad, deben identificar, capturar y comunicar información pertinente y con la oportunidad que facilite a las servidoras y servidores cumplir sus responsabilidades

Seguimiento

La máxima autoridad y los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de seguimiento continuo, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas para asegurar la eficacia del sistema de control interno

9.3 POSTURA TEORICA

Las instituciones deportivas al igual que cualquier otra empresa tienen empleados, y muchas tareas delegadas. Por lo tanto, los dirigentes pierden control y es necesaria una mejora de procesos que permita un mecanismo de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización.

Los directivos imparten órdenes hacia los Jefes departamentales, pero el cumplimiento de las mismas no puede ser controlado con su participación frecuente. Pero si así fuese, su presencia no asegura que se eviten que el proceso administrativo lleve el control necesario.

La ventaja del ciclo de Deming es ser utilizado para lograr la mejora continua de la calidad dentro de la Federación Deportiva de Los Ríos, la secuencia lógica de cuatro pasos. Planificar (definir objetivos institucionales), Hacer (implementar el procesos a seguir), Verificar (comprobando que se han alcanzado los objetivos) y Actuar (corregir posibles nudos presentados proponiendo mejora en los procesos), en conjunto con la aplicación de las Normas De Control Interno Para Las Entidades, Organismos Del Sector Público Y De Las Personas Jurídicas De Derecho Privado Que Dispongan De Recursos Públicos.

10. HIPÓTESIS

10.1. HIPÓTESIS GENERAL O BÁSICA

La gestión administrativa influirá positivamente ya que permitirá la coordinación de las funciones en las áreas operativas de la Federación Deportiva de Los Ríos.

10.2. SUBHIPÓTESIS O DERIVADAS

10.2.1. Al determinar los nudos críticos en las áreas operativas se mejorará cada uno de ellos para un control interno en el desarrollo de las actividades administrativas y operativas en la Federación Deportiva de Los Ríos

10.2.2. Mediante la implementación de servicios de calidad administrativa eficiente se optimizará el desarrollo de las actividades administrativas y operativas de la Federación Deportiva de Los Ríos.

10.2.3. Mediante la elaboración de un manual de procesos y macroprocesos se logrará la optimización del conocimiento en el capital humano de la Federación Deportiva de Los Ríos.

11. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

11.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Las modalidades de la presente investigación, son las siguientes:

- **Documental:** la investigación en la Federación Deportiva de Los Ríos se la realiza mediante diferentes fuentes bibliográficas o documentales, en los cuales predomina, el análisis, la interpretación, las opiniones, las conclusiones y recomendaciones para su desarrollo.

- **De campo:** Como empleada de la Federación Deportiva de los Ríos asumo la participación real desde el mismo lugar donde ocurren los hechos, problemas, estableciendo relaciones entre la causa y el efecto de los datos a investigarse donde ocurre el caso o fenómeno.

Es preciso destacar que en la modalidad De campo, se distingue el carácter de la investigación, pudiendo concretarse en la siguiente dimensión:

- **Explicativa:** se logra escudriñarlas causas o los por qué de la problemática de la investigación encontrando las relaciones de causa-efecto que se dan entre los hechos a objeto de conocerlos con mayor profundidad.

11.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

- **Investigación no experimental**.- no se construirá ninguna situación sino que se observa situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador, se observará el fenómeno tal cual se presenta, en la investigación las variables independientes ya han ocurrido, no pueden ser manipuladas, no se tiene control directo y no se puede influir sobre ellas porque ya sucedieron al igual que sus efectos; posteriormente se realiza la descripción y la explicación correspondiente para finalmente encontrar alguna alternativa de mejoramiento.

- **Investigación Descriptiva.-**Se realizará la gestión en cada una de las actividades de los empleados administrativos y operativos describiendo los nudos críticos en cada proceso donde la información o documentos pertinentes necesitan de ser resuelto.

- **Investigación de Campo.** Utilicé preguntas y respuestas a los funcionarios y directores de áreas quienes describieron la existencia de un problema y dieron la posible solución del mismo, que serán valorados para lograr un acercamiento más preciso a la realidad de la comunidad

11.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS

Métodos

- **Método Inductivo**. Permitirá establecer procesos administrativos mejorando cada uno de ellos, funciones de empleados para sociabilizarlo con las demás Federaciones Deportivas Provinciales.

- **Método Deductivo**. La investigación se llevó a cabo de lo general a lo particular, sobre el estudio de la Federación Deportiva de Los Ríos que emprende la investigación con el estudio de conceptos, principios, definiciones, leyes y normas generales del sector privado con recursos públicos para poder determinar conclusiones sobre lo estudiado.

- **Método de Observación**.- Mediante la observación se emprende para obtener datos de los procesos y tareas de cada Departamento de la Federación Deportiva de Los Ríos observando atentamente el fenómeno, hecho o caso a investigar, para obtener fundamentos que serán analizados frente al problema, lo que permitirá realizar un estudio respectivo.

Técnicas

Se aplicarán las siguientes:

- **La encuesta.-** Permite obtener información primaria de los usuarios internos de la Federación Deportiva de Los Ríos, sobre la muestra de la población que constituyen los involucrados en los procesos de normas de control interno para el mejoramiento y optimización de procesos y procedimientos

- **La entrevista.-** Se obtiene información primaria de la Federación Deportiva de Los Ríos, para determinar en forma directa el pensamiento de los directivos de la institución involucrada en la presente investigación.

INSTRUMENTOS.

- Para la encuesta se utilizará un cuestionario.
- Para las entrevistas se construirá una guía de entrevista.

11.4 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio se realizará en la ciudad de Babahoyo. La población está constituida por los usuarios internos de la Federación Deportiva de Los Ríos.
La población estará constituida de la siguiente manera:

Directivos: 3

DENOMINACION	UNIVERSO	PORCENTAJE	MUESTRA
ADMINISTRATIVOS	39	28.89 %	23
PERSONAL TECNICO (JEFES DE CATEDRA Y MONITORES)	65	48.15 %	39
PERSONAL DE SERVICIO	31	22.96 %	19
TOTAL	**135**	**100**	**81**

Para el caso de Directivos, se tomó el 100% de la población para la aplicación de la entrevista.

Para los grupos de población: Personal Administrativo, Técnico, Servicio, se ha estimado el tamaño de la muestra mediante el sistema de muestreo aleatorio simple, siendo:

CALCULO PARA POBLACIONES FINITAS
(POBLACIONES MENORES A 100.000)

TAMAÑO MUESTRAL PARA EL EXPERIMENTAL FEDERACIÓN DEPORTIVA DE LOS RÍOS

TAMAÑO DEL UNIVERSO
135

σ	p	q	N	ERROR MUESTRAL (E)									
2	**85**	**15**		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
			135	132	122	109	95	81	69	59	50	43	37

σ	p	q	N	ERROR MUESTRAL (E)					
3	**50**	**50**		1	2	3	4	5	6
			135	60	132	128	123	118	111

$$n = \frac{\sigma^2 \times p \times q \times N}{E^2 \times (N-1) + \sigma^2 \times p \times q}$$

Sigma (o) con 95% de confianza = 2
Sigma (o) con 99% de confianza = 3

donde:

n	total de muestra
o	sigma, intervalo o nivel de confianza
E	error
p	proporción
q	proporción
N	Tamaño del Universo

12. Cronograma de Trabajo *

AÑO 2014

NO.	ACTIVIDAD	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE	
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
1	Elaboración del Proyecto de tesis	■	■	■	■																										
2	Revisión e informe del Proyecto de Tesis					■																									
3	Presentación para proceso de aprobación legal						■	■																							
4	Sustentación del proyecto de tesis								■																						
5	Aplicación de métodos y técnica de investigación									■	■	■	■																		
6	Recopilación de información													■	■	■	■														
7	Tabulación de resultados y análisis de información																	■	■	■	■										
8	Desarrollo de Propuesta de Tesis																					■	■	■	■	■					
9	Desarrollo del informe de tesis																										■	■	■		
10	Presentación para tramite de Postgrado																													■	
11	Sustentación de Tesis																														■

13. RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN

13.1 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Resultados de la aplicación de encuestas al Personal Administrativo

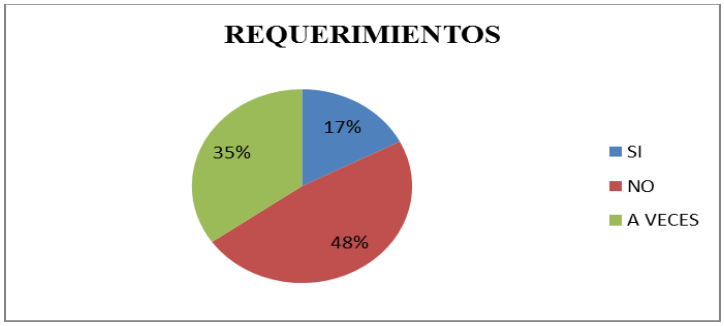
Pregunta # 1

¿Considera usted, que los requerimientos llegan a su departamento en el momento adecuado para realizarlos oportunamente?

Análisis

CUADRO # 1	RF	%
SI	4	17
NO	11	48
A VECES	8	35
TOTAL	**23**	**100**

Gráfico



Análisis e Interpretación de los resultados

El 48% de los empleados administrativos no consideran que los requerimientos lleguen a su departamento en el momento adecuado para realizarlos oportunamente, el 35% manifiesta que a veces, mientras el 17% menciona que sí llegan los requerimientos en el momento adecuado.

Los requerimientos llegan a destiempo a los departamentos de la Federación Deportiva de Los Ríos para que puedan ser despachados en el momento oportuno causando retraso en las operaciones, y que los deportistas se sientan conforme con el servicio brindado, debido a que algunas ocasiones los documentos para salidas de competencias deportivas llegan el mismo día que tiene que partir a otras ciudades.

Pregunta # 2

¿Considera usted, que los requerimientos llegan a su despacho con los sustentos necesarios para proceder a realizarlos?

Análisis

CUADRO # 2	RF	%
SI	5	22
NO	8	35
A VECES	10	43
TOTAL	**23**	**100**

Gráfico

Análisis e Interpretación de los resultados

El 43% de los empleados administrativos consideran que a veces llegan los requerimientos con los sustentos necesarios para poderlos realizar, el 35% manifiesta que no, mientras el 22% menciona que sí.

Los requerimientos llegan con sustentos incompletos en los cuales solo llega la hoja de pedido, en otras ocasiones no consta la firma o el oficio de autorización de parte del presidente, o el visto bueno del Dpto. Metodológico para competencias deportiva o el ingreso de bodega de las mercaderías adquiridas.

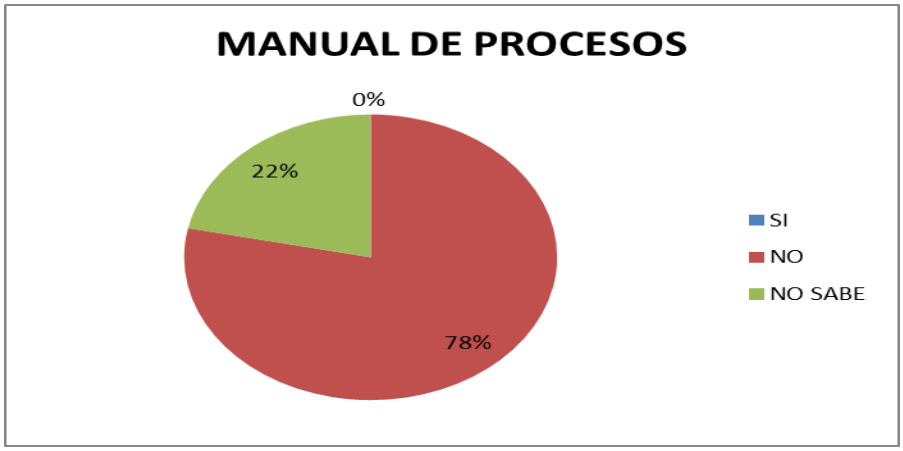
Pregunta # 3

¿Existe un Manual de procedimiento para el desarrollo de las actividades administrativas y operativas dentro de la Federación Deportiva de Los Ríos?

Análisis

CUADRO # 3	RF	%
SI	0	0
NO	18	78
NO SABE	5	22
TOTAL	23	100

Gráfico



Análisis e Interpretación de los resultados

El 78% de los empleados administrativos manifiesta que no existe un manual de procedimiento para el desarrollo de sus actividades, mientras el 22% menciona que no sabe.

No existe un compilado del manejo de las operaciones de despacho de materiales y suministros, competencias deportivas de cada una de las disciplinas deportivas, adquisición de uniformes, implementos, materiales de aseo, entre otros. Existen procesos en cada unidad administrativa, pero no se registra una actividad secuencialmente lo que ocasiona retrasos por falta de control en cada actividad.

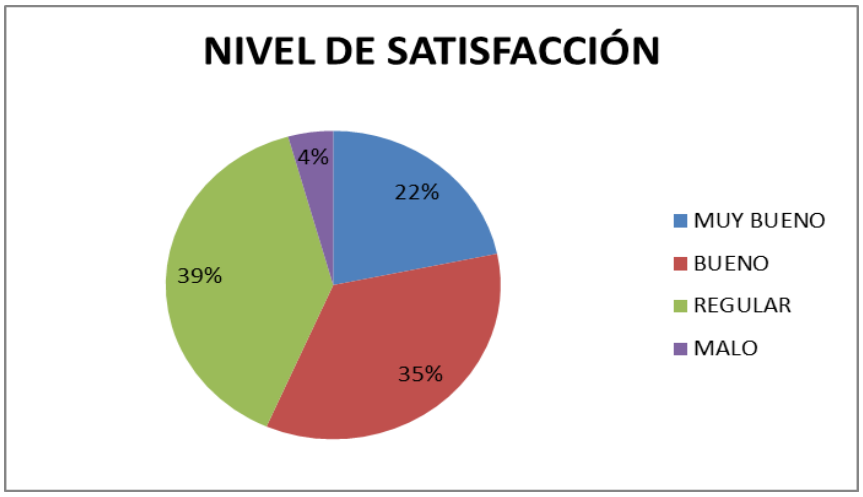
Pregunta # 4

¿Conoce cuál es el nivel de satisfacción de los entrenadores con respecto a los procesos administrativos en el desarrollo de las actividades operativas de FEDERIOS?

Análisis

CUADRO # 4	RF	%
MUY BUENO	5	22
BUENO	8	35
REGULAR	9	39
MALO	1	4
TOTAL	23	100

Gráfico



Análisis e Interpretación de los resultados

El 39% de los empleados administrativos manifiesta que la satisfacción de los entrenadores con respecto a los procesos administrativos es regular, el 35% menciona que es bueno, el 22% que es muy bueno y el 4% que es malo.

El nivel de satisfacción de los entrenadores es regular debido a lento proceso administrativo para el despacho de sus requerimientos en cuanto a la aprobación de las competencias deportivas, retraso en el pago de becas a deportistas ocasionando que no realicen su entrenamiento diario dando como resultado bajo rendimiento en la actividad física.

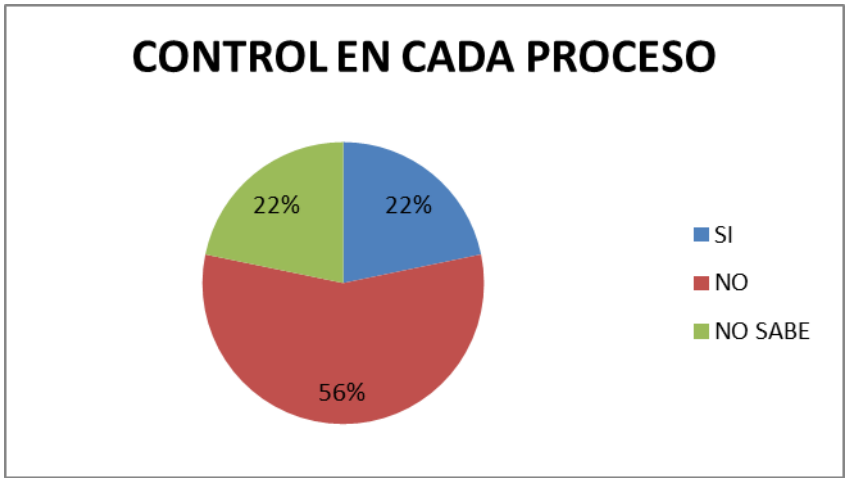
Pregunta # 5

¿Conoce usted si existe un control de gestión administrativa en cada proceso realizado para el desarrollo de las actividades de FEDERIOS?

Análisis

CUADRO # 5	RF	%
SI	5	22
NO	13	56
NO SABE	5	22
TOTAL	**23**	**100**

Gráfico



Análisis e Interpretación de los resultados

El 56% de los empleados administrativos manifiesta no existe un control en cada proceso realizado para el desarrollo de sus actividades, mientras que en igualdad de porcentaje del 22%, mencionan que si y que no saben si existe o no un control en los procesos.

No existe un control debido a que en los procesos no se sabe qué departamento contiene la información requerida para proceder a pago de becas, competencias deportivas, compra de suministros, pagos al SRI, arreglo de áreas deportivas.

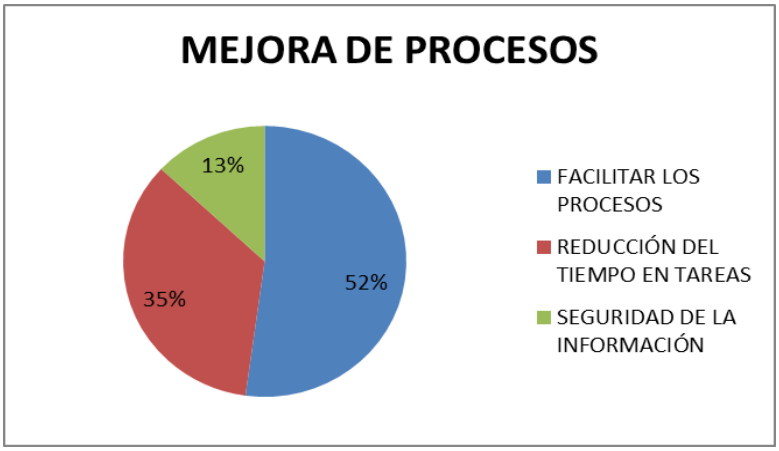
Pregunta # 6

¿Conoce usted por que se requiere mejorar los procesos para el desarrollo de las actividades en FEDERIOS?

Análisis

CUADRO # 6	RF	%
FACILITAR LOS PROCESOS	12	52
REDUCCIÓN DEL TIEMPO EN TAREAS	8	35
SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	3	13
TOTAL	**23**	**100**

Gráfico



Análisis e Interpretación de los resultados

El 52% de los empleados administrativos manifiesta que mejorando los procesos se facilitan cada uno de ellos para el desarrollo de sus actividades, mientras que el 35% menciona que se reduciría el tiempo en las tareas realizadas, y el 13% por seguridad de la información.

Mediante la realización del trabajo en equipo se facilitaría los procesos identificando y solucionando nudos críticos porque habría coordinación en cada uno de los departamentos en cuanto a los requerimientos delas salidas de los deportistas a competencias, adquisición de suministros, entre otros, reduciendo el tiempo de tarea en cada una las actividades.

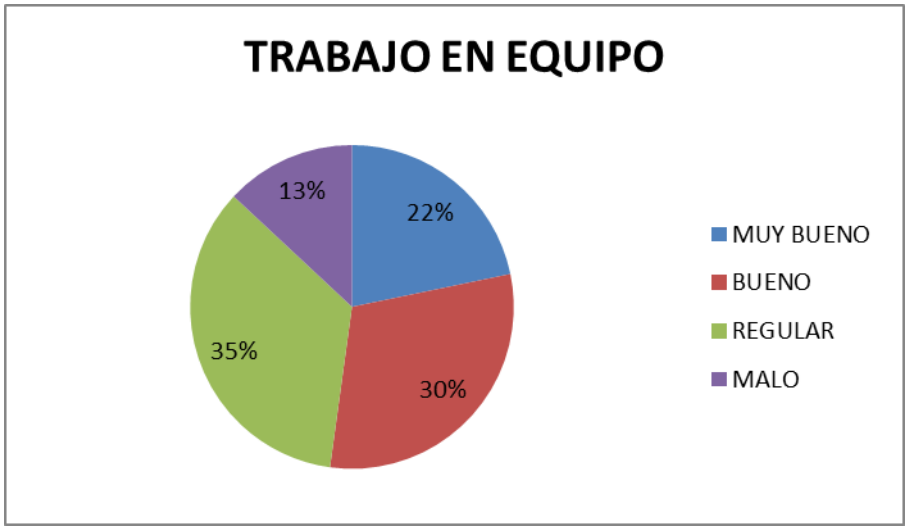
Pregunta # 7

¿Cómo considera usted el trabajo en equipo dentro de la Federación Deportiva de los Ríos?

Análisis

CUADRO # 7	RF	%
MUY BUENO	5	22
BUENO	7	30
REGULAR	8	35
MALO	3	13
TOTAL	**23**	**100**

Gráfico



Análisis e Interpretación de los resultados

El 35% manifiesta que el trabajo en equipo es regular, el 30% menciona que es bueno, mientras que el 22% menciona que es muy bueno y el 13% señala que es malo el trabajo en equipo dentro de la Federación Deportiva de Los Ríos.

El mayor porcentaje de los clientes internos indica que el trabajo en equipo es regular por la deficiente coordinación en la ejecución de sus acciones en relación con los demás departamentos, causando retraso en los pedidos de suministro, elaboración de convenio de becas para deportistas, salidas de competencias deportivas.

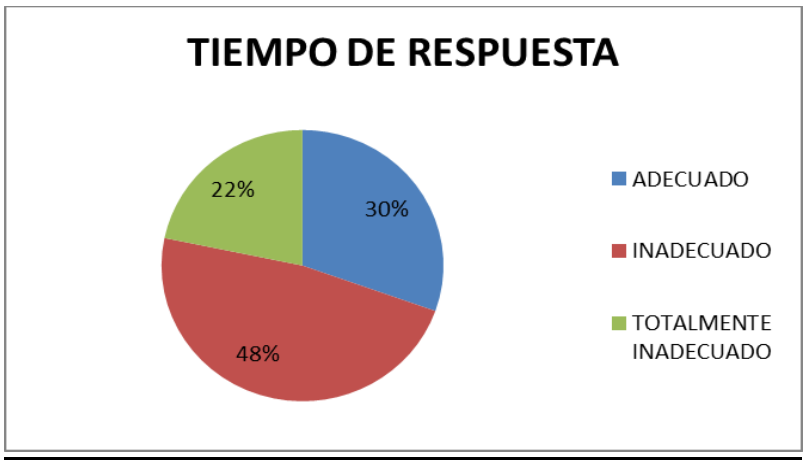
Pregunta # 8

¿Cómo considera usted, el tiempo de respuesta para conocer la información solicitada?

Análisis

CUADRO # 8	RF	%
ADECUADO	7	30
INADECUADO	11	48
TOTALMENTE INADECUADO	5	22
TOTAL	**23**	**100**

Gráfico



Análisis e Interpretación de los resultados

El 48% manifiesta que el tiempo de respuesta para conocer información solicitada es inadecuado, el 30% menciona que es adecuada y el 22% señala que es totalmente inadecuado el tiempo de respuesta para conocer la información solicitada.

El tiempo de respuesta de la información requerida es inapropiado porque le falta la debida autorización por parte del presidente, orden de pago de la administradora, y en algunos casos no se sabe qué departamento posee el requerimiento para proceder a la ejecución lo cual retarda las operaciones realizadas de los departamentos solicitantes ocasionando deficiencia en el servicio brindado a los deportistas.

Resultados de la aplicación de encuestas al Personal de Servicio

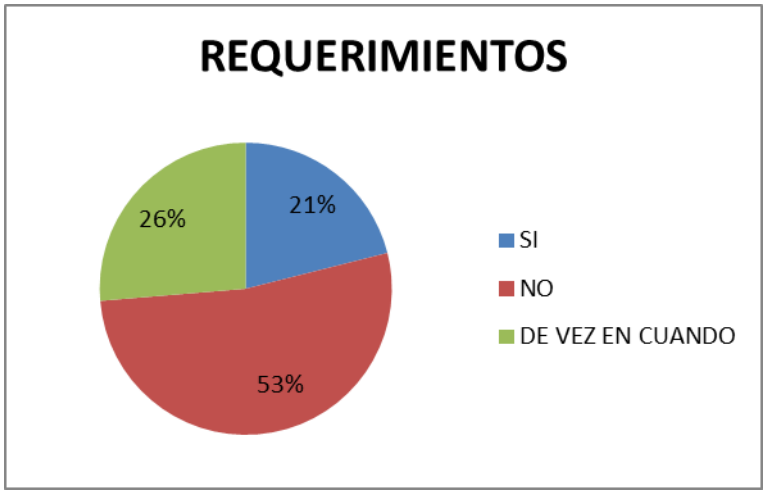
Pregunta # 1

¿Considera que los requerimientos que usted solicita para el desarrollo de sus actividades son contestadas oportunamente?

Análisis

CUADRO # 1	RF	%
SI	4	21
NO	10	53
DE VEZ EN CUANDO	5	26
TOTAL	**19**	**100**

Gráfico



Análisis e Interpretación de los resultados

El 53% manifiesta que los requerimientos que solicitan no son contestados oportunamente para el desarrollo de sus actividades, el 26% menciona que de vez en cuando, y el 21% indica que sí.

La mayoría de los empleados de servicio consideran que lo que ellos solicitan para el desenvolvimiento de sus actividades como es el material de aseo, material de mantenimiento, no son contestadas en el tiempo apropiado porque no hay coordinación en el dpto. Bodega para la entrega de los materiales lo que ocasiona deficiencia en el servicio brindado.

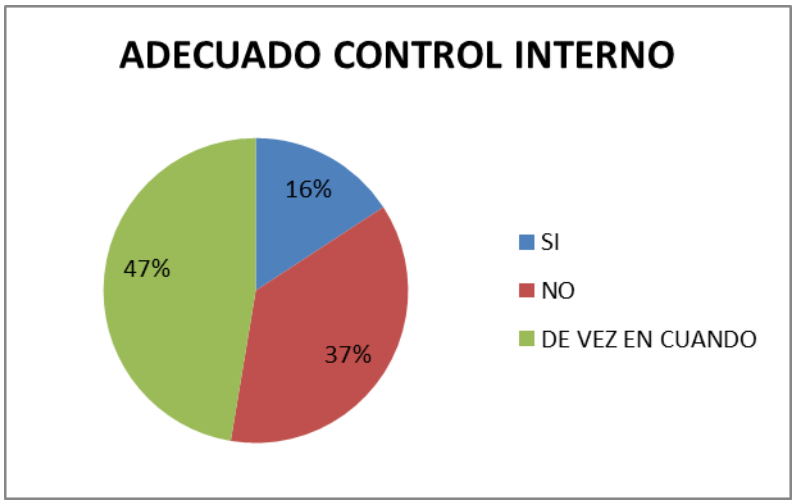
Pregunta # 2

¿Considera Usted, que las autoridades tienen el adecuado control interno para el desarrollo de sus actividades?

Análisis

CUADRO # 2	RF	%
SI	3	16
NO	7	37
DE VEZ EN CUANDO	9	47
TOTAL	**19**	**100**

Gráfico



Análisis e Interpretación de los resultados

El 47% manifiesta que de vez en cuando las autoridades tienen el adecuado control interno para el desarrollo de sus actividades, mientras que el 37% menciona que no, y el 16% indica que si.

No existe un control debido a que en los procesos no se sabe qué departamento contiene la información requerida en cuanto al material de aseo, de mantenimiento, coordinación en las Residencias Deportiva para el hospedaje de los deportistas en concentrados o competencias deportivas.

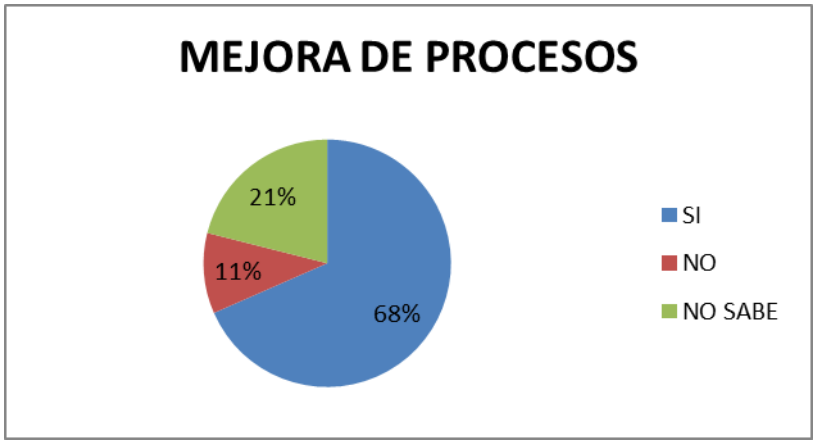
Pregunta # 3

¿Considera necesario mejorar los procesos para el desarrollo de las actividades en FEDERIOS?

Análisis

CUADRO # 3	RF	%
SI	13	68
NO	2	11
NO SABE	4	21
TOTAL	**19**	**100**

Gráfico



Análisis e Interpretación de los resultados

El 68% manifiesta que si es necesario mejorar los procesos para el desarrollo de sus actividades, mientras que el 21% menciona que no sabe, y el 11% indica que no.

Es necesario mejorar los procesos porque habría una mejor distribución del material de aseo, coordinación en las Residencias Deportivas, el material de mantenimiento llegaría a tiempo para el arreglo de los escenarios deportivos y así reducir el tiempo de tarea en cada una las actividades.

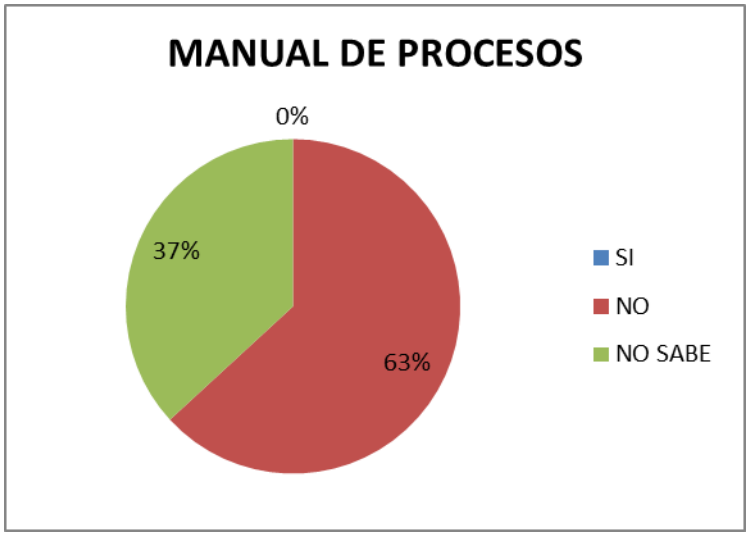
Pregunta # 4

¿Conoce usted de la existencia de un Manual de Procesos para el desarrollo de sus actividades?

Análisis

CUADRO # 4	RF	%
SI	0	0
NO	12	63
NO SABE	7	37
TOTAL	**19**	**100**

Gráfico



Análisis e Interpretación de los resultados

El 63% manifiesta que no conoce la existencia de un manual de procedimiento, mientras que el 37% menciona que no sabe

No existe un compilado del manejo de las operaciones de despacho de materiales y suministros, de mantenimiento, para cada una de las disciplinas deportivas, coordinación de Residencias Deportivas, entre otros.

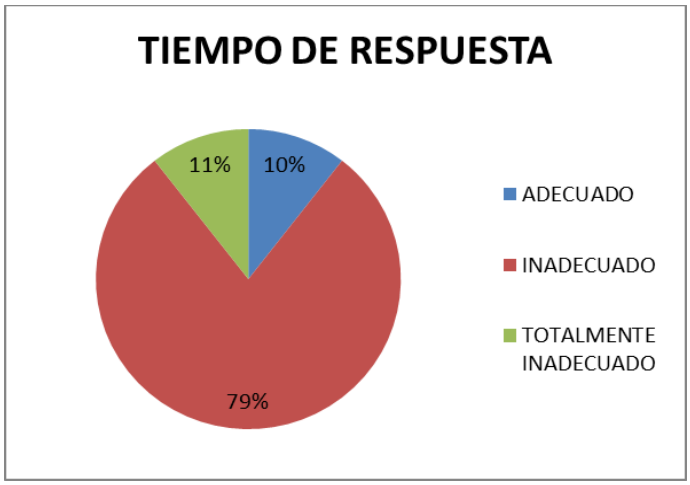
Pregunta # 5

¿Cómo considera usted, el tiempo de respuesta para conocer la información solicitada?

Análisis

CUADRO # 5	RF	%
ADECUADO	2	10
INADECUADO	15	79
TOTALMENTE INADECUADO	2	11
TOTAL	**19**	**100**

Gráfico



Análisis e Interpretación de los resultados

Con los resultados obtenidos de esta encuesta podemos mencionar que el 79% de los empleados de servicio manifiesta que el tiempo de respuesta para conocer la información solicitada en inadecuado, el 11% menciona que es totalmente inadecuado, y el 10% indica que es adecuado.

El tiempo de respuesta de la información requerida es inapropiado porque le falta la debida autorización por parte del presidente, orden de pago de la administradora, y en algunos casos no se sabe qué departamento posee el requerimiento para proceder a la ejecución lo cual retarda las operaciones realizadas en cuanto al mantenimiento de los escenarios deportivos o de las oficinas de los departamentos solicitantes ocasionando deficiencia en el servicio brindado a los deportistas.

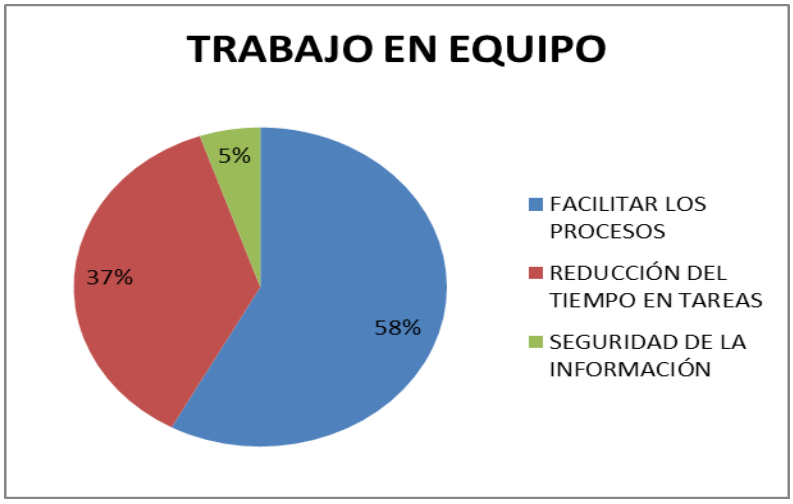
Pregunta # 6

¿Qué se lograría mediante el trabajo en equipo para el desarrollo de sus actividades dentro de la Federación Deportiva de Los Ríos?

Análisis

CUADRO # 6	RF	%
FACILITAR LOS PROCESOS	11	58
REDUCCIÓN DEL TIEMPO EN TAREAS	7	37
SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	1	5
TOTAL	**19**	**100**

Gráfico



Análisis e Interpretación de los resultados

El 58% de los empleados de servicio manifiesta que mediante el trabajo en equipo se facilitaría los procesos para el desarrollo de sus actividades, el 37% menciona que habría una reducción en el tiempo de tareas y el 5% indica que habría seguridad de la información.

Mediante la realización del trabajo en equipo se facilitaría los procesos identificando y solucionando nudos críticos porque habría coordinación en cada uno de los departamentos en cuanto a los requerimientos del área de mantenimiento, aseo y Residencias deportivas, reduciendo el tiempo de tarea en cada una las actividades.

Resultados de la aplicación de encuestas a Jefes de Cátedra y Monitores

Pregunta # 1

¿Con que rapidez es atendido el requerimiento de su disciplina deportiva?

Análisis

CUADRO # 1	RF	%
ALTO	10	26
MEDIO	20	51
BAJO	9	23
TOTAL	**39**	**100**

Gráfico

Análisis e Interpretación de los resultados

El 51% de los Jefes de cátedra y Monitores manifiesta que la rapidez con que es atendido su requerimiento es medio, el 26% es alto y el 23% indica que la rapidez con que es atendido su requerimiento es bajo.

Los requerimientos de los entrenadores de las diferentes disciplinas deportivas son atendidos con un nivel medio porque hay tardanza en cuanto a elaboración de presupuestos para salida de competencias deportivas, pago de becas, debido a las tardanzas en resolver los asuntos concernientes al servicio del deportista.

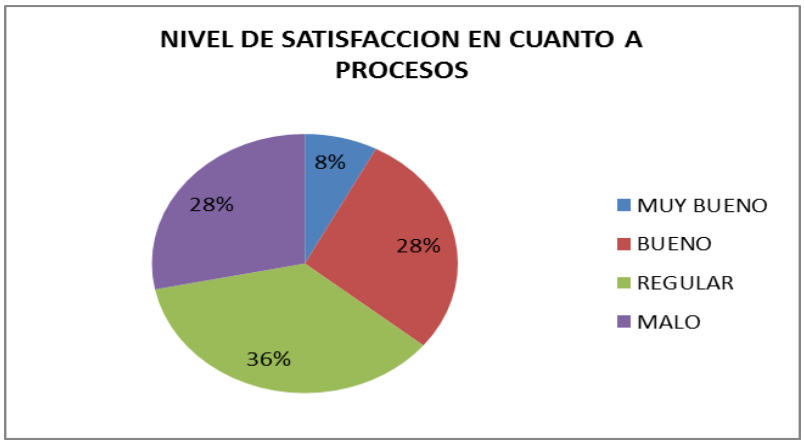
Pregunta # 2

¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a los procesos administrativos en el desarrollo de las actividades operativas de FEDERIOS, en base a sus requerimientos?

Análisis

CUADRO # 2	RF	%
MUY BUENO	3	8
BUENO	11	28
REGULAR	14	36
MALO	11	28
TOTAL	**39**	**100**

Gráfico



Análisis e Interpretación de los resultados

El 36% de los Jefes de cátedra y Monitores manifiesta el nivel de satisfacción es regular en base a los procesos administrativos en el desarrollo de sus actividades, en igualdad de porcentaje el 28% menciona que es bueno y malo, y el 8% indica que es muy bueno.

El nivel de satisfacción de los entrenadores es regular debido a lento proceso administrativo para el despacho de sus requerimientos en cuando las competencias deportivas, y pago de becas.

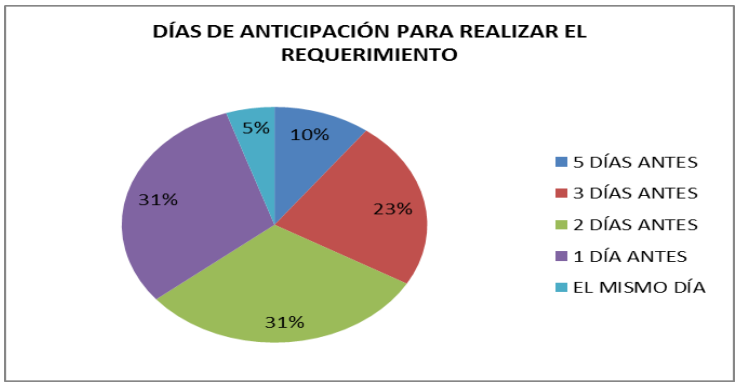
Pregunta # 3

¿Con cuántos días de anticipación usted, realiza el requerimiento para competencias deportivas o algún otro requerimiento?

Análisis

CUADRO # 3	RF	%
5 DÍAS ANTES	4	10
3 DÍAS ANTES	9	23
2 DÍAS ANTES	12	31
1 DÍA ANTES	12	31
EL MISMO DÍA	2	5
TOTAL	**39**	**100**

Gráfico



Análisis e Interpretación de los resultados

El 31% de los Jefes de cátedra y Monitores manifiestan que entregan sus requerimientos con uno y dos días de anticipación, el 23% lo entrega con tres días antes, el 10% con cinco días antes, y el 5% indica que el mismo día.

Los entrenadores al entregar con uno o dos días de anticipación sus pedidos es porque las invitaciones a campeonatos nacionales en ocasiones llegan con 2 días de anticipación y en otros casos hay tardanza en la presentación de sus oficios, causando retraso en los procesos administrativos y escasa rapidez de la contestación originando deficiencia en el servicio brindado.

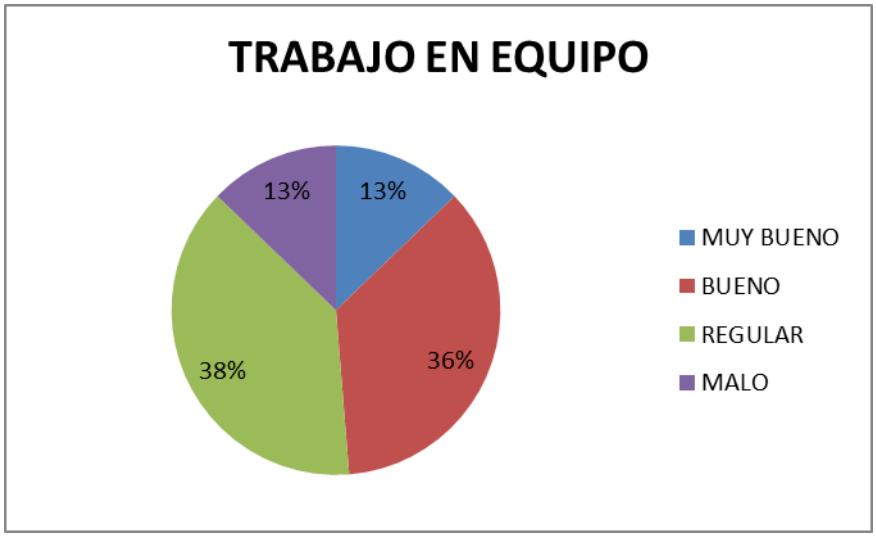
Pregunta # 4

¿Cómo considera usted el trabajo en equipo dentro de la Federación Deportiva de los Ríos?

Análisis

CUADRO # 4	RF	%
MUY BUENO	5	13
BUENO	14	36
REGULAR	15	38
MALO	5	13
TOTAL	**39**	**100**

Gráfico



Análisis e Interpretación de los resultados

Los Jefes de cátedra y Monitores manifiestan que el 38% el trabajo en equipo dentro de la Federación Deportiva de Los Ríos es Regular, el 36% indica que es bueno, y en igualdad de porcentaje el 13% menciona que es malo y muy bueno.

El mayor porcentaje de los clientes internos indica que el trabajo en equipo es regular porque no hay coordinación en la ejecución de sus acciones en relación con los demás departamentos, causando retraso en los pedidos de presupuestos a salidas de competencias deportivas, elaboración de convenio de becas para deportistas.

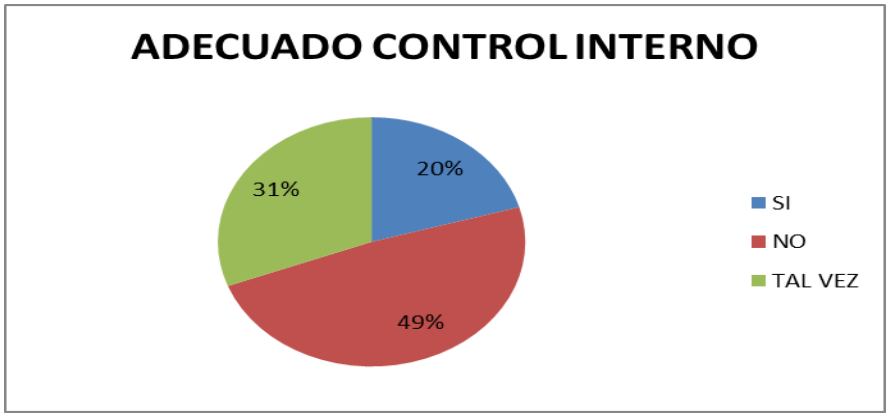
Pregunta # 5

¿Considera Usted, que las autoridades tienen el adecuado control interno para el desarrollo de las actividades administrativas y operativas de FEDERIOS?

Análisis

CUADRO # 5	RF	%
SI	8	20
NO	19	49
TAL VEZ	12	31
TOTAL	**39**	**100**

Gráfico



Análisis e Interpretación de los resultados

Los Jefes de cátedra y Monitores manifiestan que el 49% las autoridades no tienen el adecuado control interno para el desarrollo de las actividades, el 31% menciona que tal vez, y el 20% indica que si tienen un control adecuado para el desarrollo de las actividades.

No existe un control debido a que en los procesos no se sabe qué departamento contiene la información requerida en cuanto a compra de uniformes deportivos, competencias deportivas, concentrados, becas a deportistas.

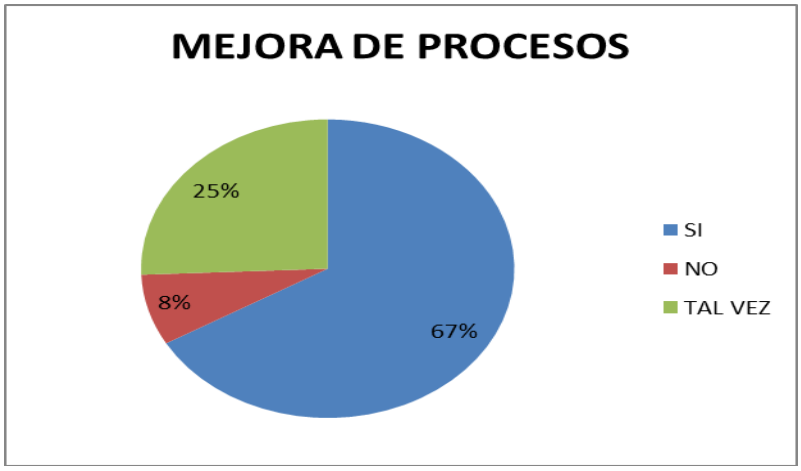
Pregunta # 6

¿Considera necesario mejorar los procesos para el desarrollo de las actividades en FEDERIOS?

Análisis

CUADRO # 6	RF	%
SI	26	67
NO	3	8
TAL VEZ	10	25
TOTAL	**39**	**100**

Gráfico



Análisis e Interpretación de los resultados

Los Jefes de cátedra y Monitores manifiestan, el 67% que si es necesario mejorar los procesos para el desarrollo de las actividades, el 25% menciona que tal vez, y el 8% indica que no es necesario mejorar los procesos.

Es necesario mejorar los procesos porque se facilitaría la compra de uniformes e implementos deportivos, el mantenimiento de los escenarios deportivos, presupuesto de competencias deportivas, pago pasajes a deportistas, y así brindar un mejor servicio.

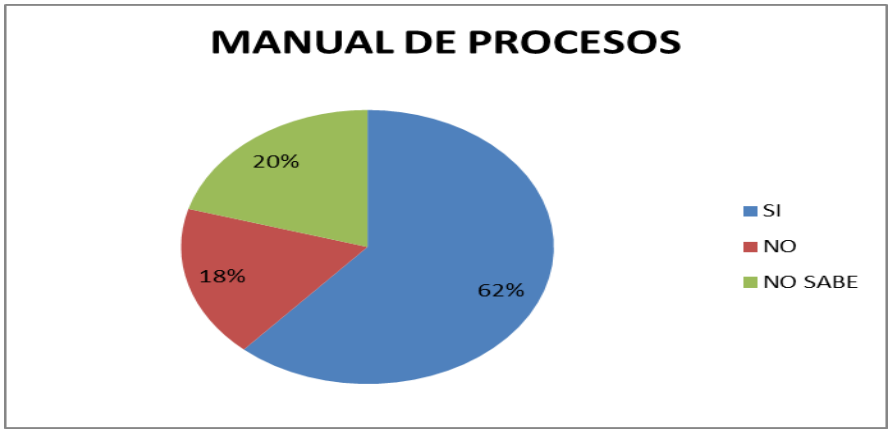
Pregunta # 7

¿Mediante la elaboración e implementación de un Manual de Procesos para el desarrollo de sus actividades se incrementaría la eficiencia en los procesos?

Análisis

CUADRO # 7	RF	%
SI	24	62
NO	7	18
NO SABE	8	20
TOTAL	**39**	**100**

Gráfico



Análisis e Interpretación de los resultados

El 62% indica que si se incrementaría la eficiencia en cada actividad realizada de acuerdo a cada proceso, el 20% menciona que no sabe, y el 18% indica que no habría eficiencia en los procesos de las actividades realizadas.

Al elaborar e implementar un manual de procesos y sociabilizarlo con cada empleado de la institución se lograría eficiencia en las actividades de los empleados y los deportistas en cuanto a presupuestos por salidas a competencias deportivas, compras de uniformes deportivos, pago becas a deportistas ya que no se verían perjudicados en cuanto a servicio brindado por parte de la Federación lo que se lograría ser una institución productiva con normas de calidad que beneficien a la sociedad.

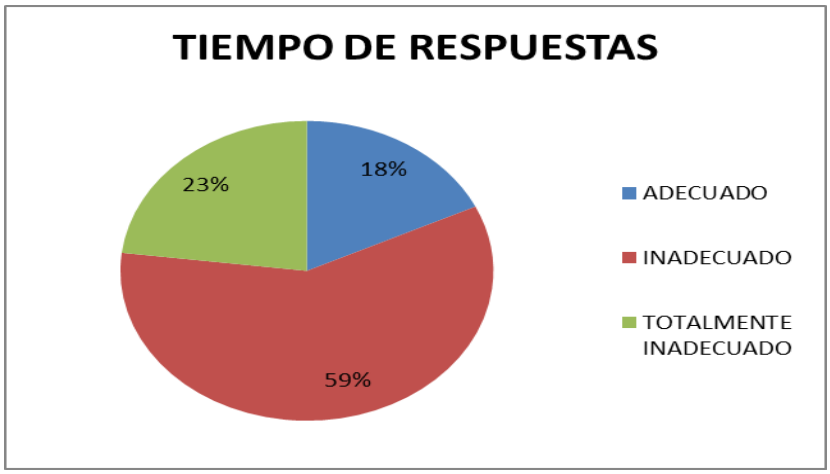
Pregunta # 8

¿Cómo considera usted, el tiempo de respuesta para conocer la información solicitada?

Análisis

CUADRO # 8	RF	%
ADECUADO	7	18
INADECUADO	23	59
TOTALMENTE INADECUADO	9	23
TOTAL	**39**	**100**

Gráfico



Análisis e Interpretación de los resultados

Los Jefes de cátedra y Monitores manifiestan, el 59% que el tiempo de respuesta para conocer la información solicitada es inadecuado, el 23% totalmente inadecuado, y el 18% que es adecuado el tiempo de respuesta de la información solicitada.

El tiempo de respuesta de la información requerida es inapropiado porquele falta la debida autorización por parte del presidente, orden de pago de la administradora, y en algunos casos no se sabe qué departamento posee el requerimiento para proceder a la ejecución lo cual retarda las operaciones realizadas de los departamentos solicitantes ocasionando deficiencia en el servicio brindado a los deportistas.

ENTREVISTA

<table>
<tr><th>PREGUNTAS</th><th>PRESIDENTE</th><th>1ER. VICEPRESIDENTE</th><th>2DO. VICEPRESIDENTE</th></tr>
<tr><td>1) ¿Tiene el respectivo control interno de los procesos en las actividades realizadas por los empleados?</td><td colspan="3">No hay manual de control interno, en el cual se pueda guiar para el control</td></tr>
<tr><td>2) ¿Existe un Manual de Procesos para cada actividad realizada por el empleado?</td><td colspan="3">No existe un manual de procesos</td></tr>
<tr><td>3) ¿Considera necesario mejorar los procesos administrativos para el desarrollo de las actividades administrativas de FEDERIOS?</td><td colspan="3">Si es necesario mejorar los procesos actuales</td></tr>
<tr><td>4) ¿Considera usted la existencia de nudos críticos dentro del proceso en las actividades de FEDERIOS?</td><td colspan="3">Si existen nudos críticos, en algunos procesos</td></tr>
<tr><td>5) ¿El servicio que brinda la Federación Deportiva de Los Ríos lo considera de buena calidad o hay que mejorarlo?</td><td>Si es de buena calidad, pero hay procesos que hay que mejorar</td><td colspan="2">Hay que mejorar procesos para brindar una buena calidad</td></tr>
<tr><td>6) ¿El empleado conoce específicamente el control en cada uno de los procesos realizados?</td><td colspan="2">Si conocen el control en cada uno de los procesos</td><td>Si lo conocen, pero es necesario un manual de procesos</td></tr>
<tr><td>7) ¿Conoce usted el interés de los empleados en mejorar los procesos de las actividades administrativas de FEDERIOS?</td><td>Si existe interés de parte de los empleados en mejorar los procesos</td><td colspan="2">Si hay un interés por parte de los empleados de mejorar los procesos</td></tr>
</table>

13.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ACERCA DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

13.2.1 CONCLUSIONES

Luego del análisis e interpretación de los datos se ha llegado a la conclusión de lo siguiente:

1. Que la gestión administrativa actual dentro de la Federación Deportiva de Los Ríos no va a permitir diseñar y mantener un entorno en el cual los empleados cumplan eficientemente los objetivos institucionales, en el cual se ha determinado nudos críticos como es el inadecuado control interno en cada proceso.

2. El servicio que se brinda a los deportistas es deficiente debido al lento proceso para el despacho de los requerimientos de las diferentes disciplinas deportivas.

3. Los procesos que se llevan a cabo actualmente tienen un tiempo de respuesta inadecuado lo que obstaculiza la respuesta de los requerimientos.

4. Los procesos y procedimientos en cada unidad administrativa se manejan por separado, al no existir un compilado del manejo de las operaciones en el que consten los procesos de cada una de las áreas dentro de la Federación para el desarrollo y cumplimiento de las actividades y que sirva como directriz para brindar un mejor servicio a los deportistas.

5. Los requerimientos no llegan con los sustentos necesarios para poder elaborar y dar trámite a cada una de las operaciones que se desarrollan en cada departamento dentro de la Federación Deportiva de Los Ríos.

6. Es indispensable concluir que existen mecanismos, procesos y controles para que los directivos puedan aprovechar las constantes modificaciones que se dan en las instituciones deportivas y a través de los empleados mostrar una vía para desarrollar el proceso más adecuado para cada área de trabajo.

13.2.2 RECOMENDACIONES

Mediante la presente investigación se recomienda que la Federación Deportiva de Los Ríos establezca lo siguiente:

1. Realizar Auditoría de gestión en cada unidad administrativa, para establecer el control interno en cada procesos

2. Analizar los procesos para una construcción de la organización, eliminando pasos difíciles que impidan el funcionamiento de la institución.

3. Coordinar en cada departamento para que el mejoramiento continuo, de cada proceso en la Federación Deportiva de Los Ríos se aplique con calidad y excelencia.

4. Aplicar un Manual de Procesos para el desarrollo eficiente de las actividades administrativas y operativas de la institución, para que los empleados puedan ejecutar de manera secuencial y ordenada tales procedimientos con el fin de garantizar su aplicación

5. Recibir por parte de los empleados de los departamentos administrativos, los requerimientos con los sustentos necesarios, para elaborar y dar trámite a cada una de las operaciones.

6. Actualizar periódicamente el contenido del manual de procesos para mayor efectividad, de acuerdo a normas o reglamentos establecidos, con el propósito de realizar los correctivos pertinentes para su mejor aplicación.

14. PROPUESTA DE APLICACIÓN DE RESULTADOS

14.1 Alternativa Obtenida

Manual de procesos y macro procesos horizontales para que la gestión del conocimiento del capital humano de la Federación Deportiva de Los Ríos se desarrolle eficientemente.

14.2 Alcance de la Alternativa

El propósito de la presente investigación es mejorar cada uno de los procesos administrativos que inciden en las funciones de las áreas operativas de la Federación Deportiva de Los Ríos, para que el capital humano se desarrolle con la mayor eficiencia en cada tarea realizada.

Los aspectos fundamentales que cubre la propuesta se menciona lo siguiente: laboral, eficiencia, eficacia, productividad, calidad total, excelencia.

Las posibles soluciones que se brindan en la presente propuesta otorgarán una apertura a mejorar el servicio que brinda la Federación Deportiva de Los Ríos tanto a los deportistas como a la comunidad en general.

Se encuentran involucrados cada uno de los empleados y directivos de la institución en la cual implementarán cada uno de los procesos y macroprocesos para mejorar la gestión administrativa de la institución.

14.3 Aspectos Básicos de la Alternativa

14.3.1 Antecedentes

La gestión administrativa actual dentro de la Federación Deportiva de Los Ríos no va a permitir diseñar y mantener un entorno en el cual los empleados cumplan eficientemente los objetivos institucionales, mediante los procesos que se llevan a cabo actualmente, debido al lento proceso y el inadecuado control en cada uno de

ellos, ya que existen mecanismos, procesos y controles para que los directivos puedan aprovechar las constantes modificaciones que se dan en las instituciones deportivas y a través de los empleados mostrar una vía para desarrollar el proceso más adecuado para cada área de trabajo.

Es importante mencionar que los Directivos deben asumir una actitud positiva frente a los grandes desafíos, implementando una cultura organizativa con responsabilidad y en cumplimiento con la misión y visión de la institución deportiva, procurando la integridad, valores éticos y el funcionamiento óptimo del conjunto de sus componentes, considerando que la estructura de una organización es el complemento de las formas en que el trabajo es dividido en diferentes tareas de los distintos departamentos con una adecuada coordinación entre ellas.

En mención de lo antes expuesto se pone a consideración a las autoridades de la Federación Deportiva de Los Ríos el presente Manual de Procedimientos, que estará enmarcado a mantener un Control de Gestión Eficiente en las actividades que se desarrollan en la institución deportiva.

14.3.2 Justificación

Al realizar la presente propuesta se establecerán procesos adecuados que se lleven a cabo dentro de la institución deportiva en cada área administrativa teniendo el debido control de parte de la máxima autoridad para poder cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativos para el desarrollo eficiente y eficaz de cada tarea realizada por cada empleado de la Federación Deportiva de Los Ríos.

Un manual de procesos y macroprocesos horizontales permite realizar un seguimiento a cada tarea realizada de acuerdo a los requerimientos de cada disciplina, causando un efecto positivo de acuerdo a las evaluaciones pertinentes y procedimientos de control a usarse mediante la normativa actual en la que se implante en cada proceso de

manera específica, estableciendo, responsabilidad, poder para actuar, a cada uno de las personas involucradas en el proceso, el control se lo realizará por parte de la directiva encargada de Federación Deportiva de Los Ríos en la que constantemente verificará el proceso en cada operación realizada.

El impacto que tendrá la presente propuesta es positivo, ya que permitirá coordinación de las funciones de las áreas operativas de la Federación Deportiva de Los Ríos, estableciendo procesos y macroprocesos aplicando el control administrativo interno con la normativa actual para el desarrollo eficiente de las actividades administrativas que conlleven a la obtención de óptimos resultados.

Es importante la presente propuesta porque los procesos descritos son planificados, y ejecutados bajo condiciones controladas para añadir valor, se indicará Mapa de Procesos, Descripción de actividad e Indicador y los documentos soportes para el desarrollo de la actividad durante el proceso.

Los beneficiarios de la presente investigación son:
En primer lugar lo constituyen los directivos, empleados de cada una de las áreas de Federación Deportiva de Los Ríos, quienes se involucran directamente en los nuevos procesos para el desarrollo de las actividades diarias.

En segundo lugar lo constituyen los deportistas, quienes son los beneficiados ya que ellos practican actividades deportivas de manera regular desarrollando habilidades en cualquier disciplina deportiva y así lograr que ellos tengan lo que solicitan en el menor tiempo posible.

En tercer lugar podemos señalar a la sociedad en general, ya que la práctica deportiva constituye un derecho fundamental y parte de la formación integral de las personas en especial cuando son los cursos invernales ya que hay una gran acogida en esta época del año, cumpliendo con el objetivo 2 del Plan Nacional del Buen Vivir: Mejorar las

capacidades y potencialidades de la ciudadanía en el que indica lo siguiente: Promover el deporte y las actividades físicas como un medio para fortalecer las capacidades y potencialidades de la población.

14.3.3 Objetivo General

Elaborar un Manual de procesos y macroprocesos horizontales para el desarrollo de las actividades administrativas en la Federación Deportiva de Los Ríos.

14.3.3.1 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar la actividad inicial y final del proceso
- ✓ Establecer el responsable del proceso
- ✓ Indicar documentos habilitantes para los procesos.

14.3.4 Estructura General de la Propuesta

MANUAL DE PROCESOS FEDERACIÓN DEPORTIVA DE LOS RÍOS

CONTENIDO

1. Introducción 71
2. Objetivos del Manual de Procesos 72
3. Alcance del Manual de Procesos 72
4. Misión de la Federación Deportiva de Los Ríos 72
5. Visión de la Federación Deportiva de Los Ríos 72
6. **Procesos:** incluye Mapa de Procesos, Descripción de actividad e Indicador

Procesos administrativos

6.1. Despacho de documentos 73
6.2. Archivo de documentos 75

Procesos jurídicos

6.3. Consultas Jurídicas 77
6.4. Elaboración de Convenio de Becas 79

Procesos Financieros

6.5. Pago Becas a Deportistas 82
6.6. Presupuestos competencias Deportivas 85
6.7. Bono Deportivos a Deportistas 90
6.8. Pago pasajes intercantonal a deportistas 93
6.9. Pago viáticos y subsistencias 96
6.10. Ingresos por autogestión a Tesorería 99
6.11. Declaraciones de impuestos al SRI 102

Procesos Recursos Humanos

6.12. Reclutamiento de Personal 105
6.13. Elaboración de Contratos de trabajo 108
6.14. Roles de empleados 111

Procesos Compras

6.15. Compras bienes y/o servicios 114
6.16. Adquisición por caja chica 118

Procesos Guardalmacén

6.17. Control de activos fijos y bienes 121

6.18. Control de Bienes de consumo interno 124

Procesos Mantenimiento

6.19. Mantenimiento de Equipos de cómputo 126

6.20. Mantenimiento de escenarios deportivos 129

7. Anexos 132

1. INTRODUCCIÓN

Federación Deportiva de Los Ríos es una institución que contribuye a la formación de deportistas de elite para la práctica del deporte formativo, está encargada de atender los requerimientos de salidas de los deportistas de las diferentes disciplinas a competencias nacionales, lo que conlleva a brindar un servicio de excelencia para la buena gestión administrativa, logrando que cada área administrativa contribuya al trabajo en equipo y manejo de procesos que conlleven a la eficiencia y eficacia en cada actividad realizada.

El presente Manual de Procesos, considera a la institución funcionando como un todo, rompiendo las barreras de los diferentes departamentos que intervienen en el desarrollo y logro de los objetivos institucionales, evitando pérdidas de tiempo al cliente, mejorando la calidad en los servicios que se prestan, considerando que la mayoría de los requerimientos corresponden a las diferentes disciplinas deportivas para sus respectivos entrenamientos, concentrados y demás competencias que ayuden al desarrollo del deportista federado.

2. OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS

- Orientar al personal de la institución
- Regularizar el trabajo que realizan los empleados de la institución
- Controlar el proceso realizado por cada departamento.

3. ALCANCE DEL MANUAL DE PROCESOS

El presente manual cubre los procesos de los departamentos Secretaría, Financiero, Compras Públicas, Recursos Humanos, Guardalmacén, Mantenimiento.

4. MISIÓN DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE LOS RÍOS

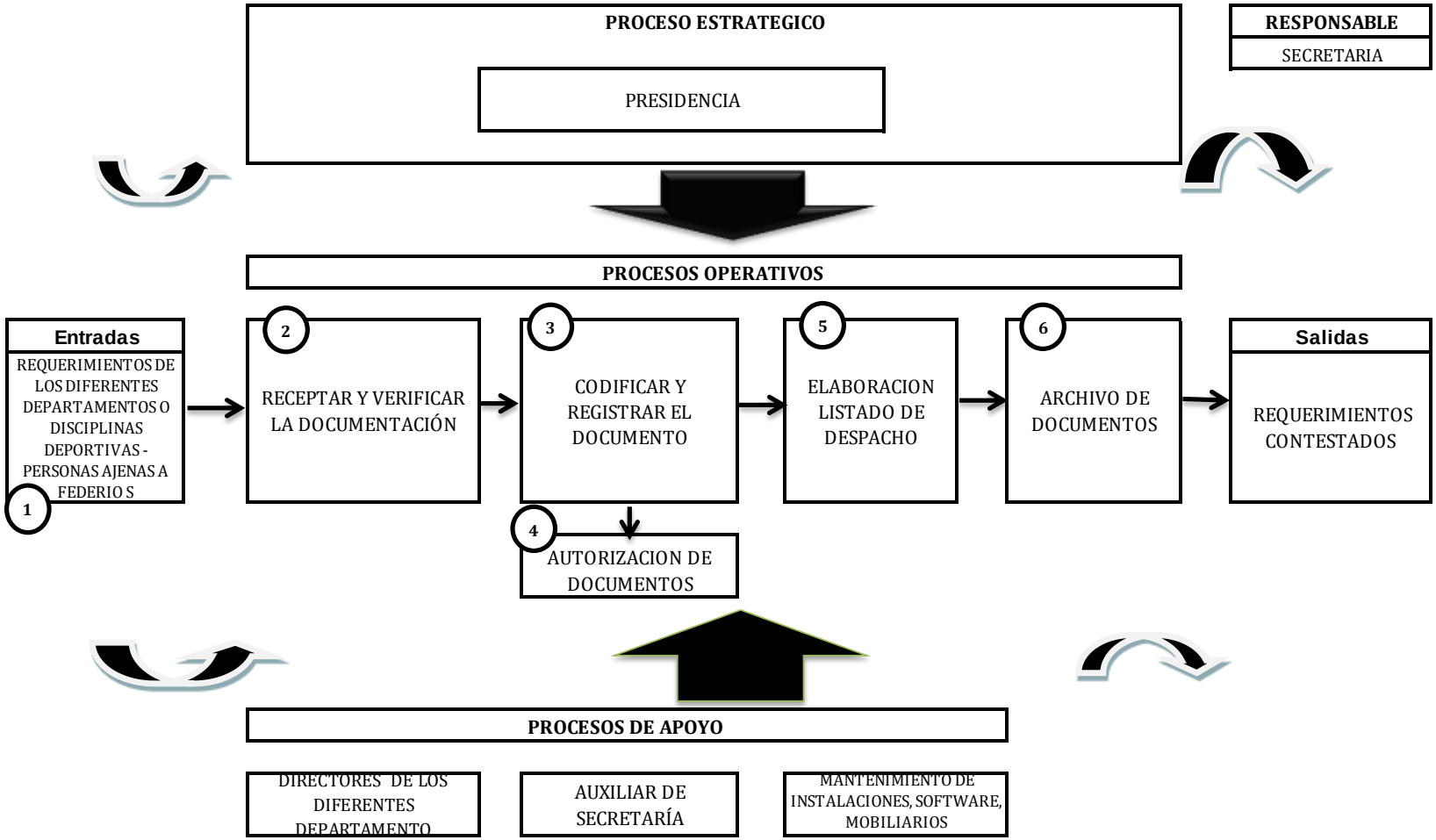
"Somos la institución rectora del Deporte formativo Riosense, que desarrolla, promueve y difunde la Actividad Física altamente competitiva mediante la gestión administrativa y técnica metodológica eficiente, para contribuir en la formación de los jóvenes talentos y a la mejora de la calidad de vida de la población, dentro de un ambiente que promueve los valores éticos, morales y el mejoramiento continuo, trabajo en equipo y una actitud proactiva hacia la solución de problemas de nuestros deportistas y la comunidad".

5. VISIÓN DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE LOS RÍOS

"Ser una organización deportiva líder en el ámbito Nacional amateur que promueva deportista de alta calidad a las selecciones nacionales por deportes, contando con un equipo de trabajo efectivo, en un ambiente de honestidad, respeto al ser humano, colaboración y la más avanzada tecnología que garantice el crecimiento continuo del deporte, como generador del buen vivir en nuestra región".

6. PROCESOS: INCLUYE MAPA DE PROCESOS. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD E INDICADOR

6.1 Despacho de documentos



PROCESO	DESPACHO DE DOCUMENTOS

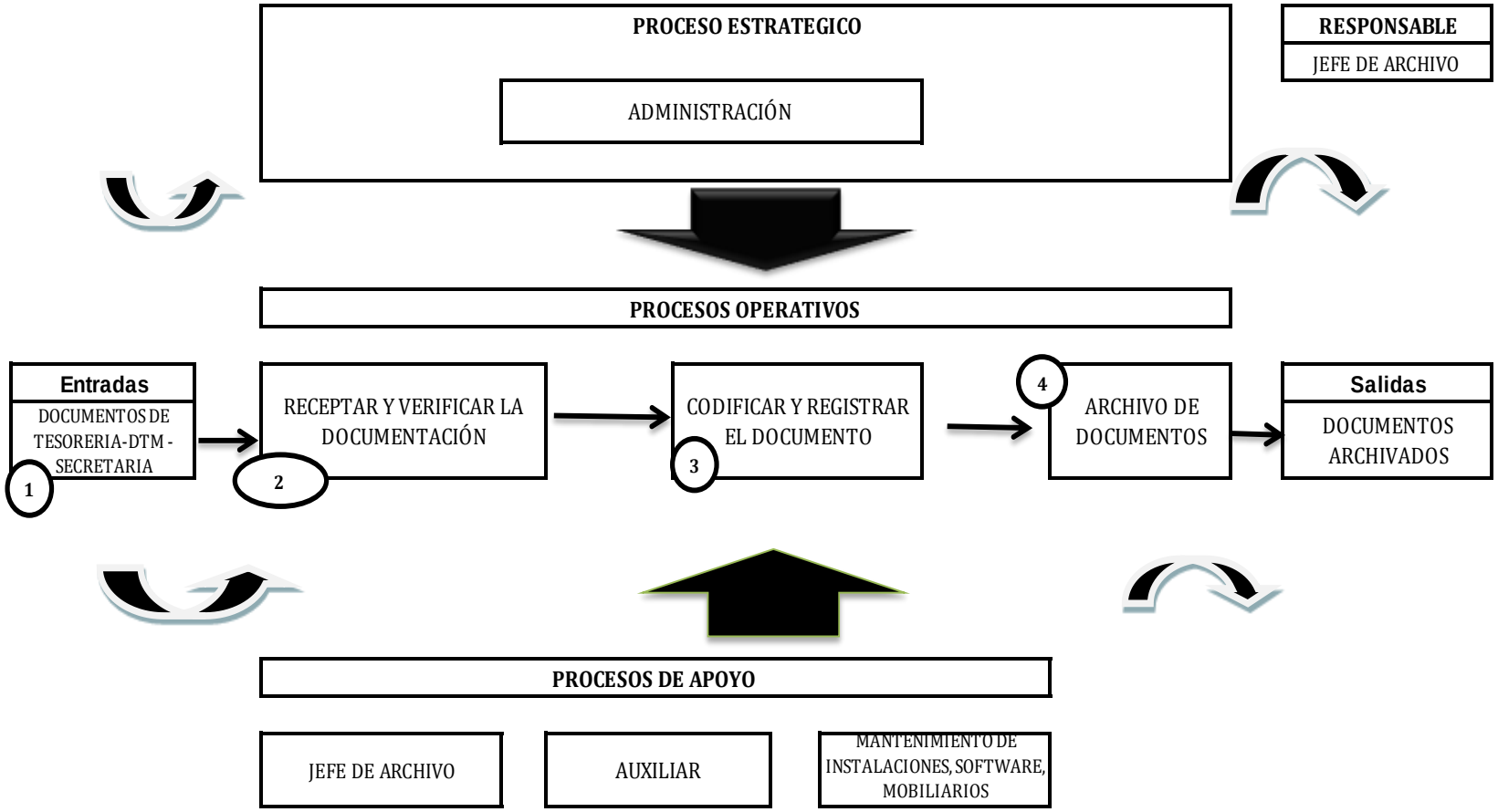
RESPONSABLE	ACTIVIDAD NUMERO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL PROCESO
Empleados, técnicos o personas ajenas a FEDERIOS	1	Elabora el requerimiento y entrega el documento	Solicitud de requerimiento
Auxiliar de secretaría	2	Receptar y verificar la documentación	Solicitud y documentos adjuntos
Auxiliar de secretaría	3	Codificar y registrar el documento	Solicitud y documentos adjuntos código de registro
Presidente	4	Sumillados de documentos	Solicitud de requerimiento con su respectivo sumillado
Secretaria	5	Elaboracion listado de despacho y entrega documentacion	Listado despacho documentos autorizados
Auxiliar de secretaría	6	Archivo documentos	Copia de requerimientos y documentos adjuntos

OBJETIVO

- **Despachar documentos en menor tiempo posible**

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESPONSABLE DEL CALCULO	FRECUENCIA DE REVISION
Rapidez en el contestación documentos	Documentos existentes/ Documentos nuevos	Secretaría	Presidencia	Trimestral

6.2 Archivo de documentos



PROCESO	ARCHIVO DE DOCUMENTOS

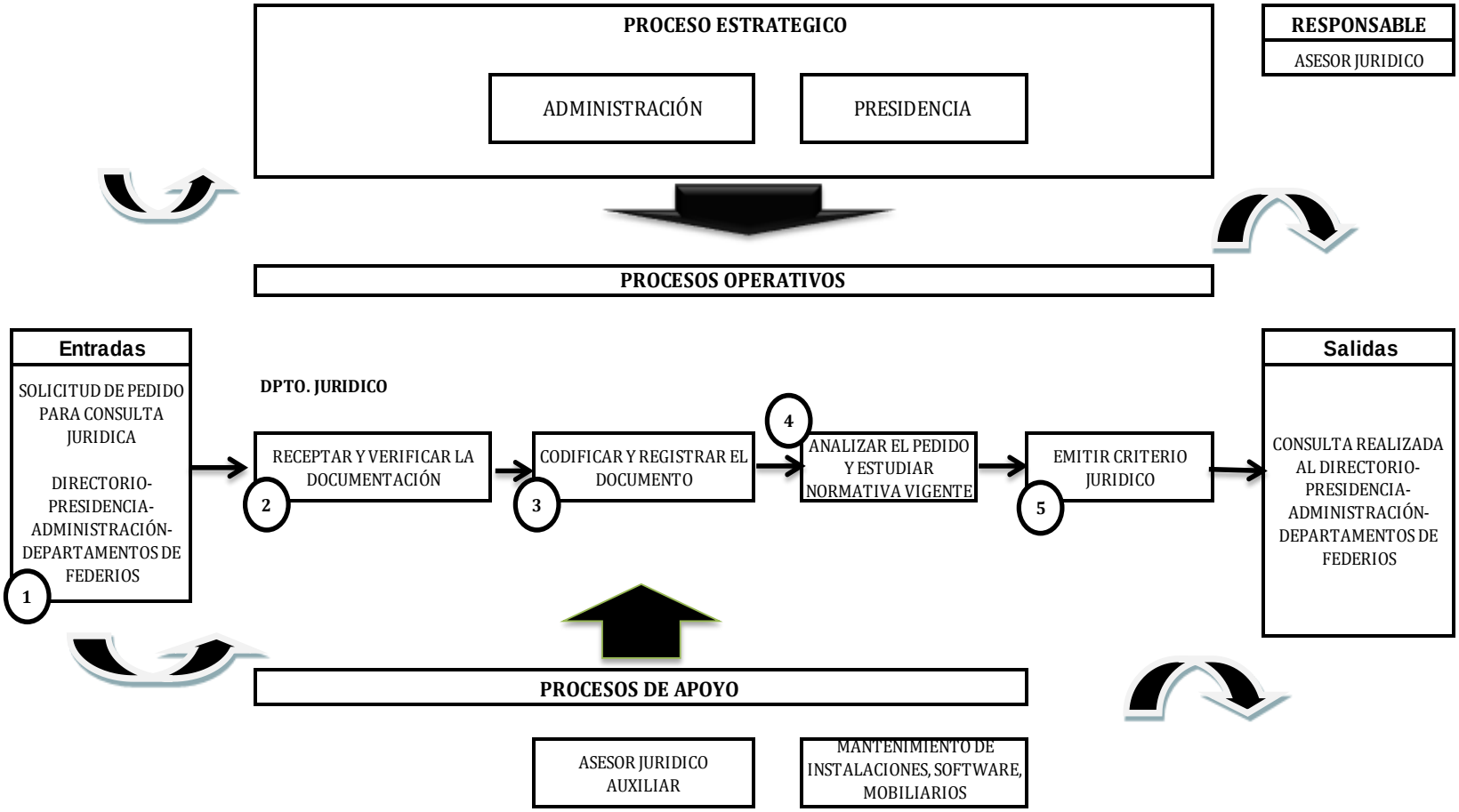
RESPONSABLE	ACTIVIDAD NUMERO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL PROCESO
Directores de los departamentos de tesorería-secretaria y DTM	1	Entregar documentos al jefe de archivo	Documentos de tesorería - DTM - secretaria
Jefe de archivo	2	Receptar y verificar la documentación	Comprobantes de egreso-oficio de secretaría-nominas deportistas DTM y varios
Auxiliar de archivo	3	Codificar y registrar el documento	Comprobantes de egreso-oficio de secretaría-nominas deportistas DTM y varios
Jefe de archivo	4	Archivo de documentos	Comprobantes de egreso-oficio de secretaría-nominas deportistas DTM y varios

OBJETIVO

- **Archivar documentos en menor tiempo posible**

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESPONSABLE DEL CALCULO	FRECUENCIA DE REVISION
Rapidez en el archivo y ordenamiento de documentos	Documentos existentes/ Documentos nuevos	Jefe de Archivo	Administradora	Trimestral

6.3 Consultas Jurídicias



PROCESO	CONSULTAS JURIDICAS

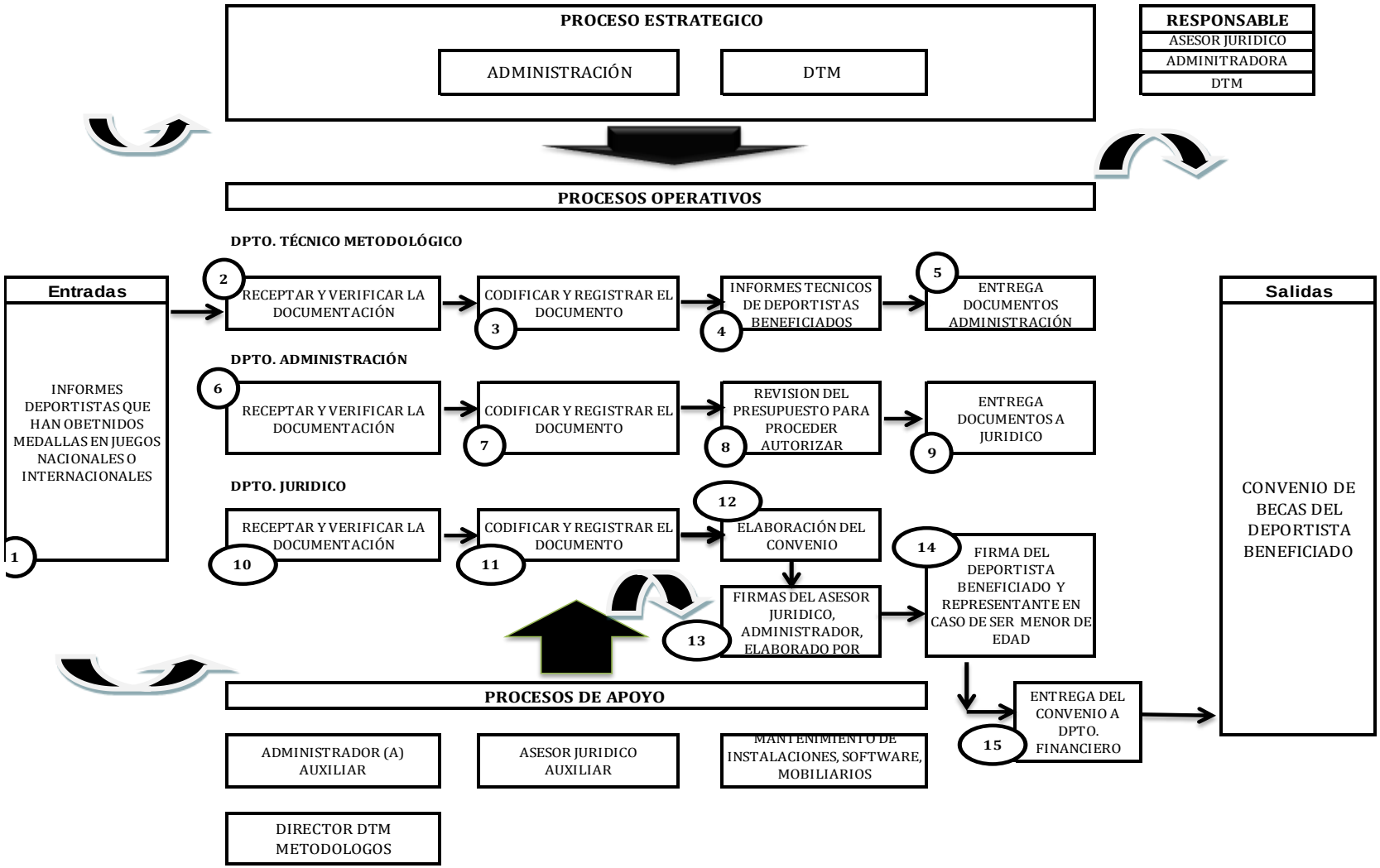
RESPONSABLE	ACTIVIDAD NUMERO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL PROCESO
Directorio-presidencia-administración-departamentos de FEDERIOS	1	Elaboración solicitud de pedido para consulta jurídica	Solicitud de pedido para consulta jurídica
Asistente jurídico	2	Receptar y verificar la documentación	Solicitud de pedido para consulta jurídica
Asistente jurídico	3	Codificar y registrar el documento	Solicitud de pedido para consulta jurídica código del documento
Director del Dpto. jurídico	4	Analizar el pedido y estudiar normativa vigente	Leyes y normativas actuales
Director del Dpto. jurídico	5	Emitir criterio jurídico	Informe de respuesta de la consulta jurídica

OBJETIVO

- **Responder a consultas Jurídicas en el menor tiempo posible**

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESPONSABLE DEL CALCULO	FRECUENCIA DE REVISION
Rapidez en contestación a consultas jurídicas	Documentos existentes/ Documentos nuevos	Director Jurídico	Presidencia Administrador	Mensual

6.4 Elaboración de Convenios de Becas



PROCESO	ELABORACION DE CONVENIO DE BECAS		
RESPONSABLE	**ACTIVIDAD NUMERO**	**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD**	**DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL PROCESO**
Jefe de cátedra	1	Entrega a dpto. Técnico de informes deportistas que han obtenido medallas en juegos nacionales o internacionales	Informes de medallas de los deportistas
Asistente DTM	2	Receptar y verificar la documentación	Informes de medallas de los deportistas
Asistente DTM	3	Codificar y registrar el documento	Informes de medallas de los deportistas
Metodólogos	4	Elaboracion de informes técnicos de deportistas beneficiados	Informes técnicos de medallas de los deportistas
Director del DTM	5	Entrega documentos administración	Informes técnicos de medallas de los deportistas - oficio de entrega
Asistente de administradora	6	Receptar y verificar la documentación	Informes técnicos de medallas de los deportistas - oficio de entrega
Asistente de administradora	7	Codificar y registrar el documento	Informes técnicos de medallas de los deportistas - oficio de entrega - código del documento
Administradora	8	Revisión del presupuesto para proceder autorizar documento	Presupuesto anual
Administradora	9	Entrega de documentos a jurídico	Informes técnicos de medallas de los deportistas - oficio de entrega - código del documento
Asistente jurídico	10	Receptar y verificar la documentación	Informes técnicos de medallas de los deportistas - oficio de entrega - código del documento
Asistente jurídico	11	Codificar y registrar el documento	Informes técnicos de medallas de los deportistas - oficio de entrega - código del documento

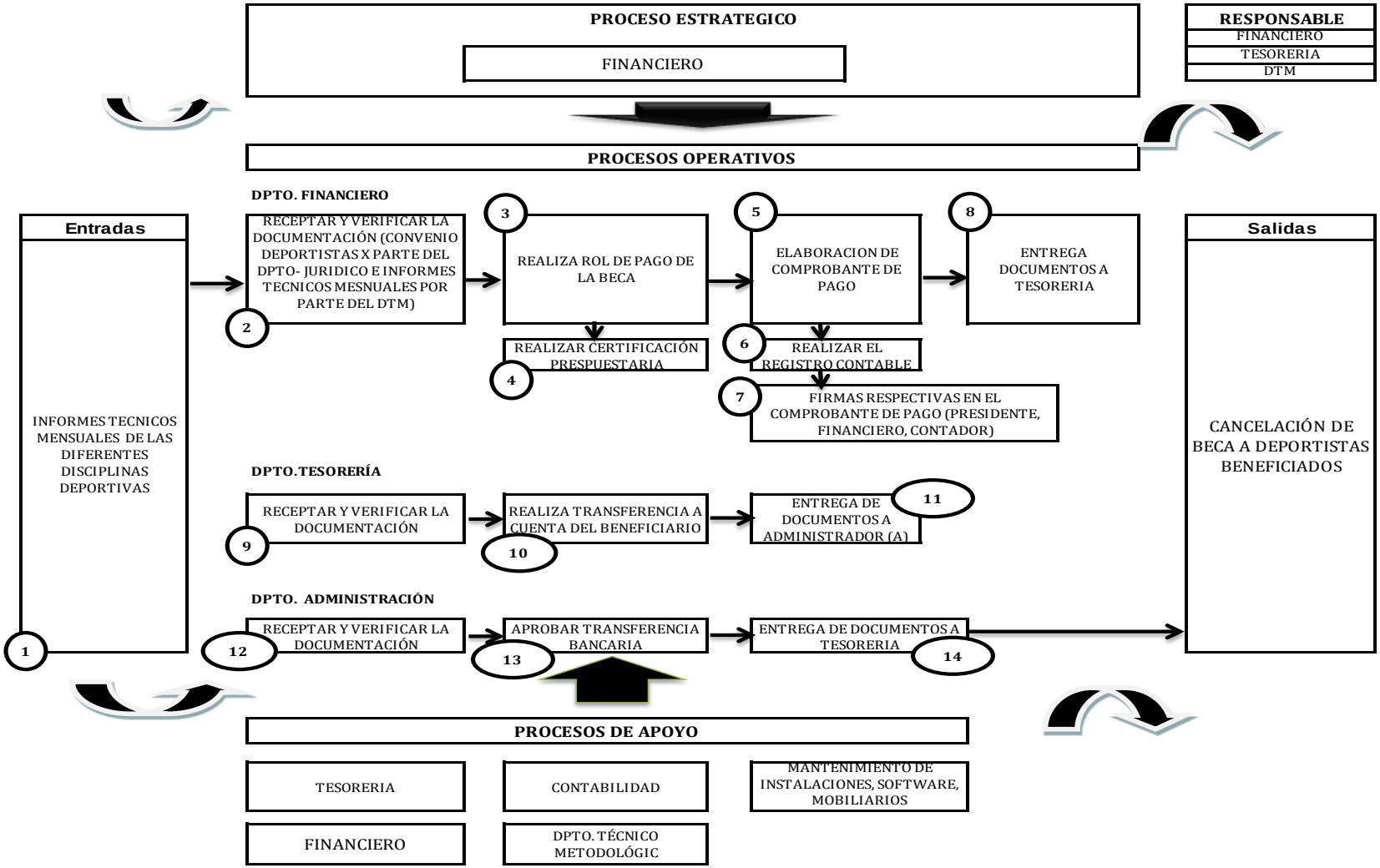
Asistente jurídico	12	Elaboracion del convenio	Reglamentos de becas informes técnicos de medallas de los deportistas - oficio de entrega - código del documento
Director del Dpto jurídico	13	Firmas del asesor jurídico, administrador, elaborado por	Convenio de becas
Asistente jurídico	14	Firma del deportista beneficiado y representante en caso de ser menor de edad	Convenio de becas copia cedula certificado votación
Director del Dpto. jurídico	15	Entrega del convenio a dpto. Financiero	Convenio de becas copia cedula certificado votación informes técnicos de medallas de los deportistas - oficio de entrega - código del documento

OBJETIVO

- **Elaborar Convenios de Becas**

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESPONSABLE DEL CALCULO	FRECUENCIA DE REVISION
Rapidez en la elaboración del Convenio de Beca	Total de Deportistas Beneficiados existentes/ Total de Deportistas nuevos Beneficiados	Director Jurídico	Administrador	Semestral

6.5 Pago de Becas a Deportistas



PROCESO	PAGO DE BECAS A DEPORTISTAS

RESPONSABLE	ACTIVIDAD NUMERO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL PROCESO
Director del Dpto. Técnico Metodológico	1	Informes Técnicos Mensuales De Las Diferentes Disciplinas Deportivas	Convenio de becas copia cedula certificado votación informes técnicos de medallas de los deportistas - oficio de entrega - código del documento
Asistente del Dpto. Financiero	2	Receptar y verificar la documentación	Convenio de becas copia cedula certificado votación informes técnicos de medallas de los deportistas - oficio de entrega - código del documento
Asistente del Dpto. Financiero	3	Realiza rol de pago de la beca	Rol de pago de beca e informe técnico del mes correspondiente para el pago
Director del Dpto. financiero	4	Realizar certificación presupuestaria	Certificación presupuestaria
Asistente del Dpto. Financiero	5	Elaboracion de comprobante de pago	Comprobante de pago
Contador	6	Realizar el registro contable	Contabilidad
Asistente del Dpto. Financiero	7	Firmas respectivas en el comprobante de pago (presidente, financiero, contador)	Comprobante de pago firmado
Asistente del Dpto. financiero	8	Entrega documentos a tesorería	Comprobante de pago firmado - rol de pago becas - certificación presupuestaria informes técnicos del mes correspondiente

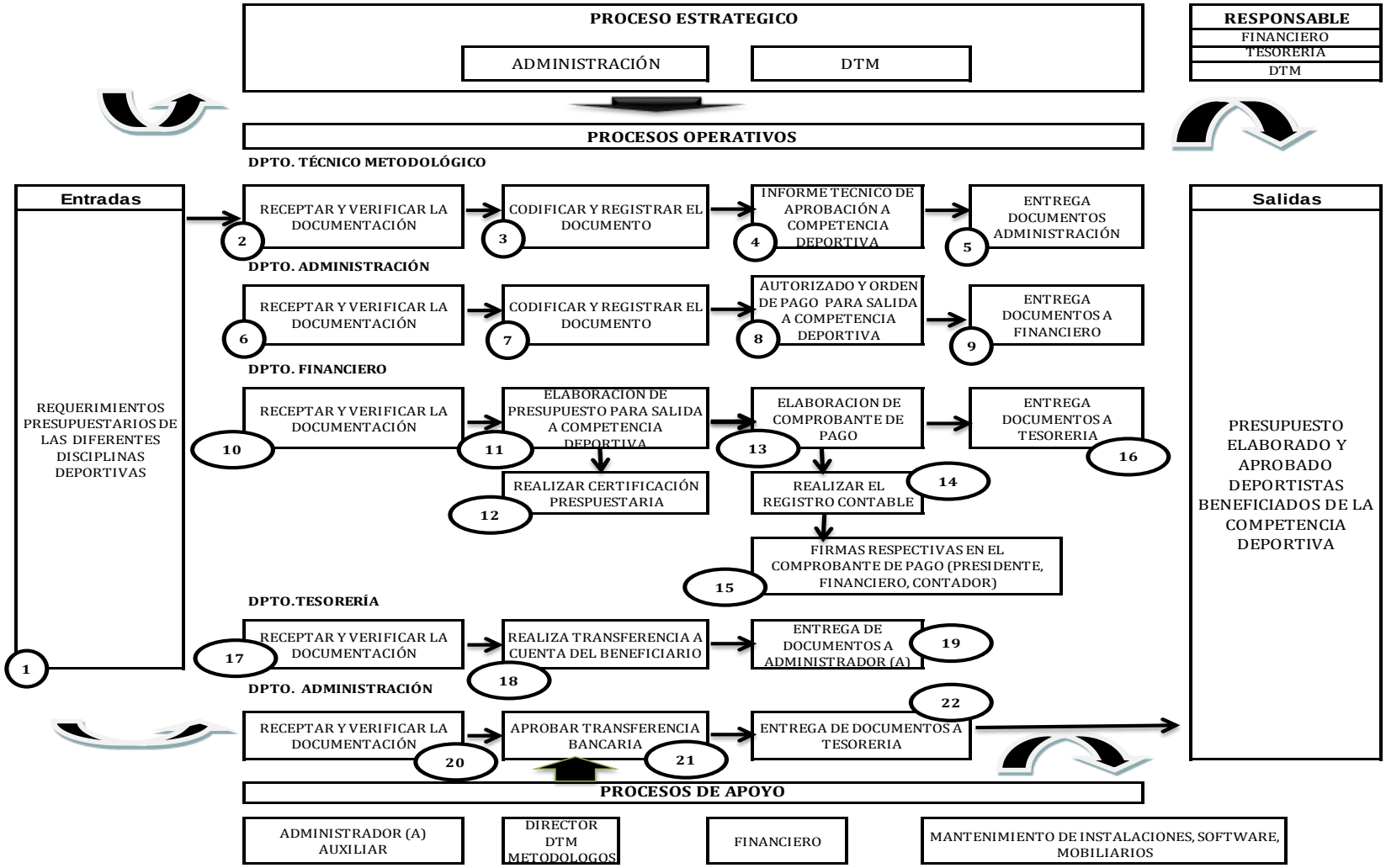
Asistente de Tesorería	9	Receptar y verificar la documentación	Comprobante de pago firmado - rol de pago becas - certificación presupuestaria informes técnicos del mes correspondiente
Tesorera	10	Realiza transferencia a cuenta del beneficiario	Hoja de transferencia realizada
Asistente de Tesorería	11	Entrega de documentos a administrador (a)	Comprobante de pago firmado - rol de pago becas - certificación presupuestaria informes técnicos del mes correspondiente - hoja de transferencia realizada
Asistente administrador	12	Receptar y verificar la documentación	Comprobante de pago firmado - rol de pago becas - certificación presupuestaria informes técnicos del mes correspondiente - hoja de transferencia realizada
Administrador	13	Aprobar transferencia bancaria e imprimirla	Hoja de transferencia aprobada
Administrador	14	Entrega de documentos a tesorería	Comprobante de pago firmado - rol de pago becas - certificación presupuestaria informes técnicos del mes correspondiente - hoja de transferencia realizada y aprobada

OBJETIVO

- **Cancelar Becas a Deportistas Beneficiados**

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESPONSABLE DEL CALCULO	FRECUENCIA DE REVISION
Rapidez en la cancelación de becas a Deportistas	Total de Convenios existentes/ Total nuevos convenios	Director Financiero	Administrador	Mensual

6.6 Presupuesto Competencias Deportivas



PROCESO	PRESUPUESTO COMPETENCIAS DEPORTIVAS		
RESPONSABLE	**ACTIVIDAD NUMERO**	**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD**	**DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL PROCESO**
Jefes de Cátedra de disciplinas deportivas	1	Requerimientos de las diferentes disciplinas deportivas	oficio de requerimiento e invitación de la competencia deportiva
Asistente del dpto. DTM	2	Receptar y verificar la documentación	oficio de requerimiento e invitación de la competencia deportiva
Asistente del dpto. DTM	3	Codificar y registrar el documento	oficio de requerimiento e invitación de la competencia deportiva
director DTM	4	Informe técnico de aprobación a competencia deportiva	oficio de requerimiento - invitación de la competencia deportiva
director DTM	5	Entrega documentos administración	oficio de requerimiento - invitación de la competencia deportiva - informe técnico de aprobación
Asistente de administración	6	Receptar y verificar la documentación	oficio de requerimiento - invitación de la competencia deportiva - informe técnico de aprobación
Asistente de administración	7	Codificar y registrar el documento	oficio de requerimiento - invitación de la competencia deportiva - informe técnico de aprobación
Administradora	8	Autorizado y elaboración de orden de pago para salida a competencia deportiva	oficio de requerimiento - invitación de la competencia deportiva - informe técnico de aprobación - orden de pago
Asistente de administración	9	Entrega documentos a financiero	oficio de requerimiento - invitación de la competencia deportiva - informe técnico de aprobación - orden de pago
Asistente del dpto. financiero	10	Receptar y verificar la documentación	oficio de requerimiento - invitación de la competencia deportiva - informe técnico de aprobación - orden de pago

Asistente del Dpto. Financiero	11	elaboración de presupuesto competencia y bono deportivo para salida a competencia deportiva	oficio de requerimiento - invitación de la competencia deportiva - informe técnico de aprobación - orden de pago
Director Dpto. Financiero	12	Realizar certificación presupuestaria	oficio de requerimiento - invitación de la competencia deportiva - informe técnico de aprobación - orden de pago - presupuesto (incluido bono deportivo) de la delegación
Asistente Dpto. Financiero	13	Elaboracion de comprobante de pago	oficio de requerimiento - invitación de la competencia deportiva - informe técnico de aprobación - orden de pago - presupuesto (incluido bono deportivo) de la delegación - certificación presupuestaria
Contador	14	Realizar el registro contable	comprobante de pago firmado oficio de requerimiento - invitación de la competencia deportiva - informe técnico de aprobación - orden de pago - presupuesto (incluido bono deportivo) de la delegación - certificación presupuestaria
Asistente del Dpto. Financiero	15	Firmas respectivas en el comprobante de pago (presidente, financiero, contador)	comprobante de pago firmado oficio de requerimiento - invitación de la competencia deportiva - informe técnico de aprobación - orden de pago - presupuesto (incluido bono deportivo) de la delegación - certificación presupuestaria
Asistente del Dpto. financiero	16	Entrega documentos a tesorería	comprobante de pago firmado oficio de requerimiento - invitación de la competencia deportiva - informe técnico de aprobación - orden de pago - presupuesto (incluido bono deportivo)de la delegación - certificación presupuestaria

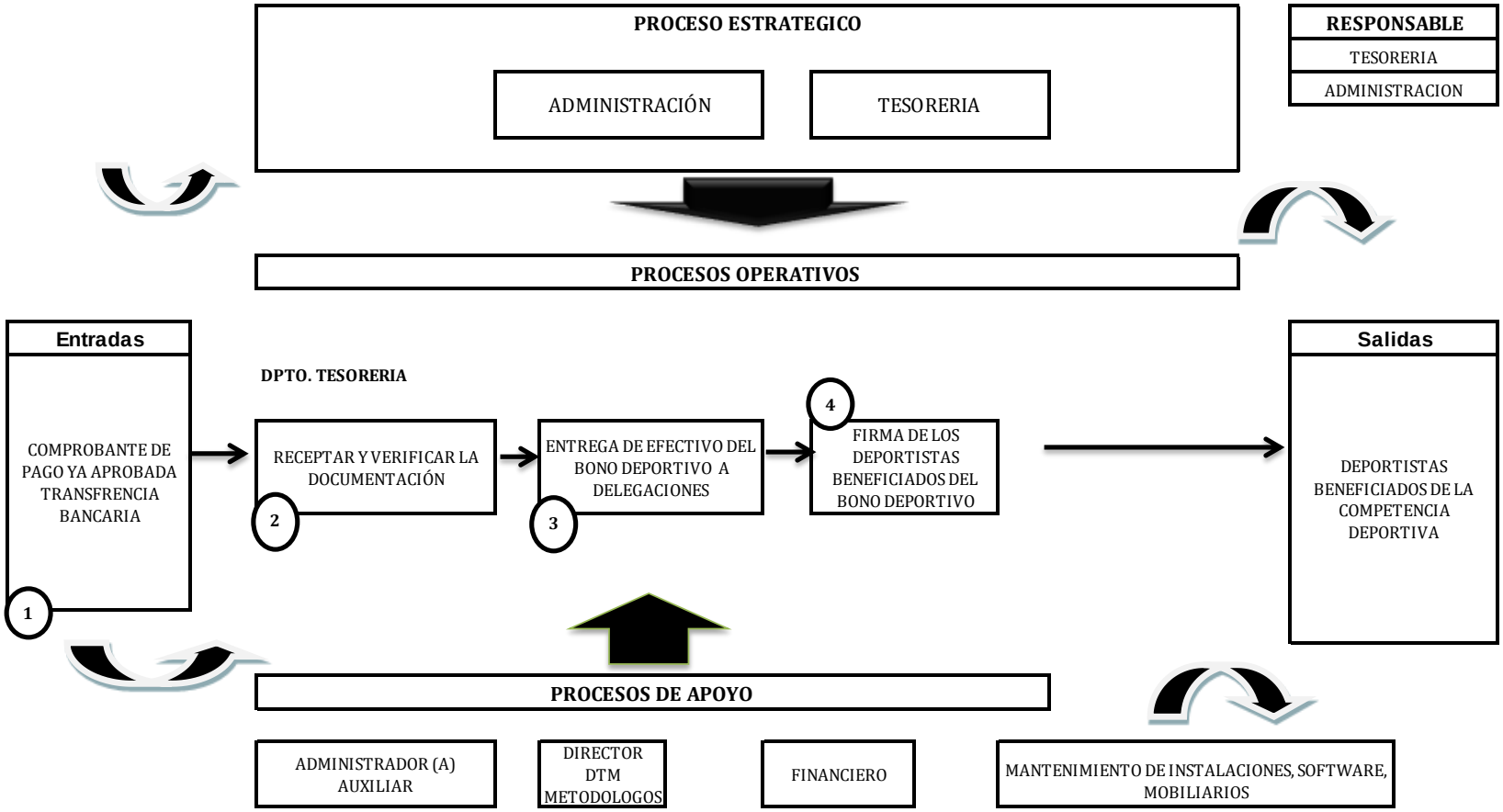
Asistente de tesorería	17	Receptar y verificar la documentación	comprobante de pago firmado oficio de requerimiento - invitación de la competencia deportiva - informe técnico de aprobación - orden de pago - presupuesto (incluido bono deportivo) de la delegación - certificación presupuestaria
Tesorera	18	Realiza transferencia a cuenta del beneficiario	hoja de transferencia realizada -
Asistente de Tesorería	19	Entrega de documentos a administrador (a)	comprobante de pago firmado oficio de requerimiento - invitación de la competencia deportiva - informe técnico de aprobación - orden de pago - presupuesto de la delegación - certificación presupuestaria hoja de transferencia realizada -
Asistente Administrador	20	Receptar y verificar la documentación	comprobante de pago firmado oficio de requerimiento - invitación de la competencia deportiva - informe técnico de aprobación - orden de pago - presupuesto de la delegación - certificación presupuestaria hoja de transferencia realizada -
Administrador	21	Aprobar transferencia bancaria e imprimirla	hoja de transferencia aprobada
Administrador	22	Entrega de documentos a tesorería	comprobante de pago firmado oficio de requerimiento - invitación de la competencia deportiva - informe técnico de aprobación - orden de pago - presupuesto (incluido bono deportivo) de la delegación - certificación presupuestaria hoja de transferencia realizada y aprobada

OBJETIVO

- **Elaborar y aprobar presupuestos de Competencias Deportivas**

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESPONSABLE DEL CALCULO	FRECUENCIA DE REVISION
Rapidez en la elaboración de presupuestos a Competencias Deportivas	Total de competencias deportivas existentes/ Total nuevas competencias	Director Financiero	Administrador	Semanal

6.7 Bono Deportivo a Deportistas



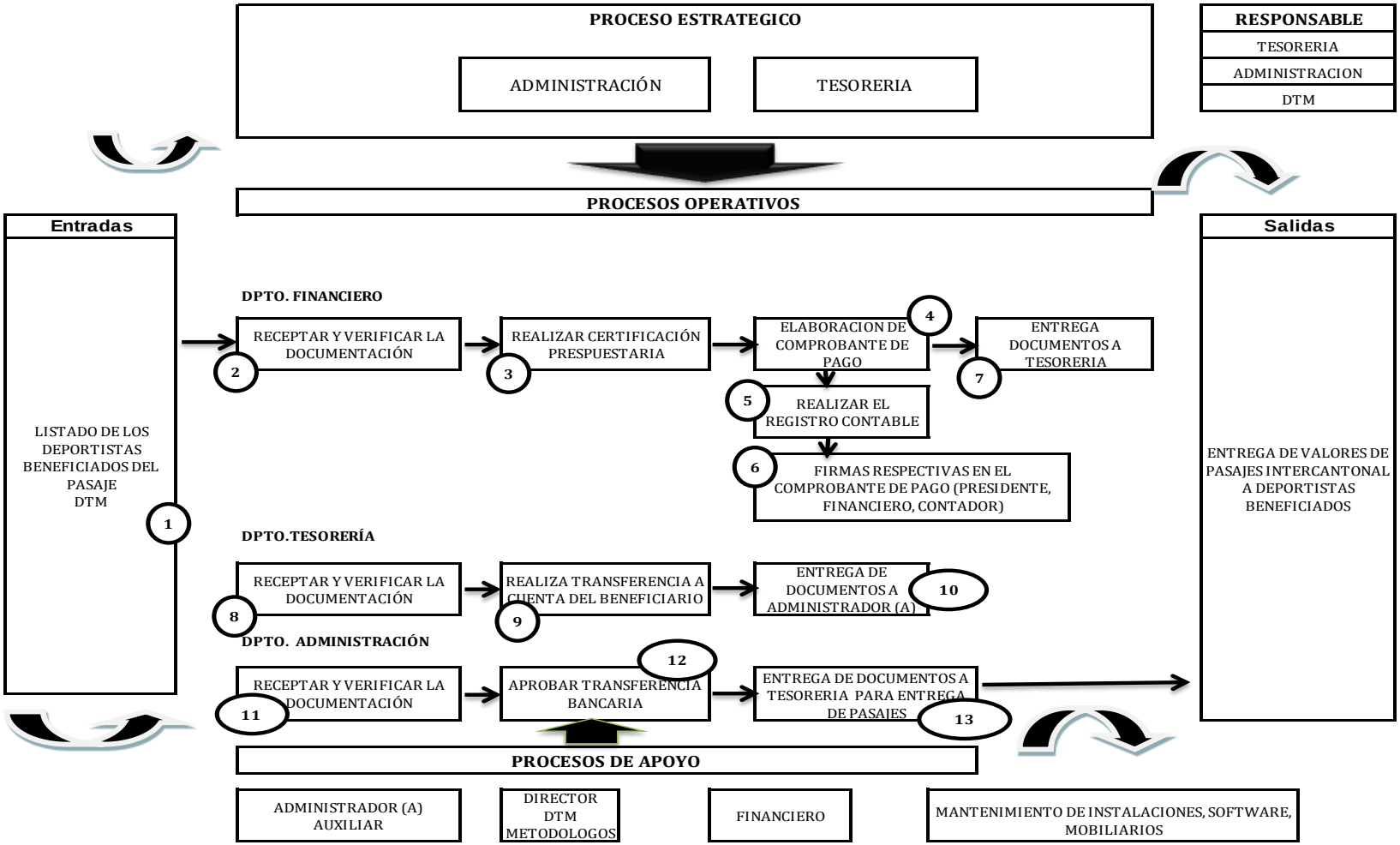
PROCESO	BONO DEPORTIVO A DEPORTISTAS		
RESPONSABLE	**ACTIVIDAD NUMERO**	**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD**	**DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL PROCESO**
Administrador	1	Comprobante de pago ya aprobada transferencia bancaria	Comprobante de pago firmado oficio de requerimiento - invitación de la competencia deportiva-informe técnico de aprobación - orden de pago - presupuesto (incluido bono deportivo) de la delegación - certificación presupuestaria hoja de transferencia realizada y aprobada
Asistente del Dpto. Tesorería	2	Receptar y verificar la documentación	Comprobante de pago firmado oficio de requerimiento - invitación de la competencia deportiva-informe técnico de aprobación - orden de pago - presupuesto (incluido bono deportivo) de la delegación - certificación presupuestaria hoja de transferencia realizada y aprobada
Tesorera	3	Entrega a los deportistas beneficiados del bono deportivo	Rol de pago de bono deportivo a los beneficiarios
Tesorera	3	Firmas de recibí-conforme	Comprobante de pago firmado oficio de requerimiento - invitación de la competencia deportiva - informe técnico de aprobación - orden de pago - presupuesto (incluido bono deportivo) de la delegación - certificación presupuestaria hoja de transferencia realizada y aprobada

OBJETIVO

- **Entregar Bono Deportivos a Delegaciones que asisten a competencias Deportivas**

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESPONSABLE DEL CALCULO	FRECUENCIA DE REVISION
Rapidez en la entrega de bonos deportivos de Competencias Deportivas	Total de competencias deportivas existentes/ Total nuevas competencias	Director Financiero	Administrador	Semanal

6.8 Pago Pasajes Intercantonal a Deportistas



***DTM: Departamento Técnico Metodológico**

PROCESO	PAGO PASAJES INTERCANTONAL A DEPORTISTAS		
RESPONSABLE	**ACTIVIDAD NUMERO**	**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD**	**DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL PROCESO**
Director del dpto. DTM	1	Elaboracion de listado deportistas beneficiados del pasaje intercantonal	listado deportistas beneficiados del pasaje intercantonal por cada disciplina deportiva
Asistente del dpto. Financiero	2	Receptar y verificar la documentación	listado deportistas beneficiados del pasaje intercantonal por cada disciplina deportiva
Director del dpto. Financiero	3	Realiza certificación presupuestaria	listado deportistas beneficiados del pasaje intercantonal por cada disciplina deportiva
Asistente del dpto. Financiero	4	Elaboracion de comprobante de pago	listado deportistas beneficiados del pasaje intercantonal por cada disciplina deportiva -
Contador	5	Realizar el registro contable	comprobante de pago - listado deportistas beneficiados del pasaje intercantonal por cada disciplina deportiva -
Asistente del Dpto. financiero	6	Firmas respectivas en el comprobante de pago (presidente, financiero, contador)	comprobante de pago - listado deportistas beneficiados del pasaje intercantonal por cada disciplina deportiva -
Asistente del Dpto. financiero	7	Entrega documentos a tesorería	comprobante de pago - listado deportistas beneficiados del pasaje intercantonal por cada disciplina deportiva -
Asistente de tesorería	8	Receptar y verificar la documentación	comprobante de pago - listado deportistas beneficiados del pasaje intercantonal por cada disciplina deportiva -
Tesorera	9	Realiza transferencia a cuenta del beneficiario	Hoja de transferencia realizada -

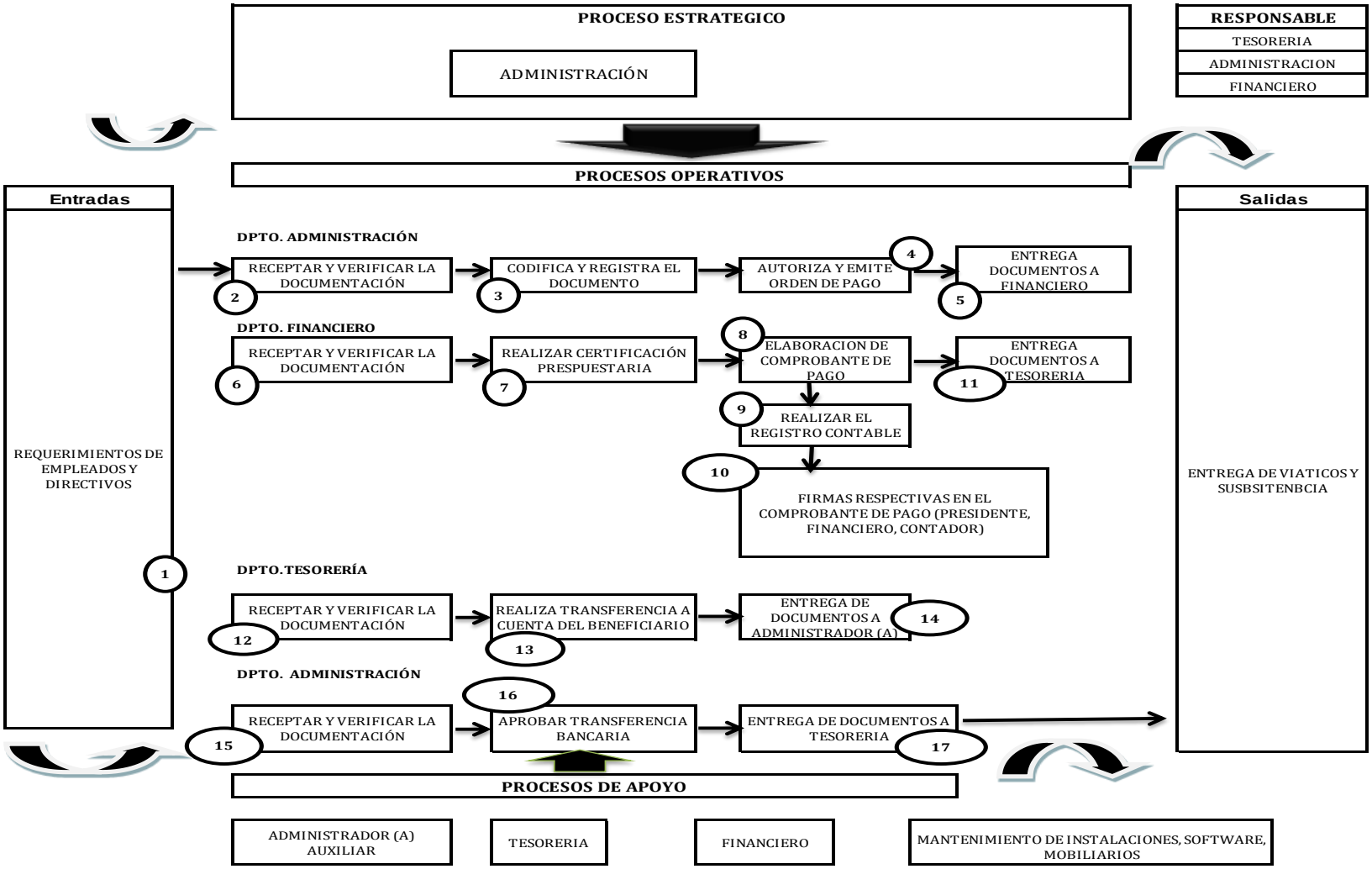
Asistente de tesorería	10	Entrega de documentos a administrador (a)	comprobante de pago - listado deportistas beneficiados del pasaje intercantonal por cada disciplina deportiva - hoja de transferencia realizada -
Asistente administrador	11	Receptar y verificar la documentación	comprobante de pago - listado deportistas beneficiados del pasaje intercantonal por cada disciplina deportiva - hoja de transferencia realizada -
Administrador	12	Aprobar transferencia bancaria e imprimirla	Hoja de transferencia aprobada
Administrador	13	Entrega de documentos a tesorería para el pago en efectivo de pasajes intercantonal a deportistas	comprobante de pago - listado deportistas beneficiados del pasaje intercantonal por cada disciplina deportiva - hoja de transferencia realizada - y aprobada

OBJETIVO

- **Entregar Pasaje intercantonal a deportistas**

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESPONSABLE DEL CALCULO	FRECUENCIA DE REVISION
Rapidez en la entrega de pasajes intercantonal a Deportistas	Total de deportistas beneficiados existentes/ Total de nuevos deportistas	Director Financiero	Administrador	Semanal

6.9 Pago Viáticos y Subsistencia



PROCESO	PAGO DE VIÁTICOS Y SUBSISTENCIA

RESPONSABLE	ACTIVIDAD NUMERO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL PROCESO
Empleados y directivos de FEDERIOS	1	Elaboración de requerimientos de empleados y directivos	Oficio de requerimiento
Asistente administrador	2	Receptar y verificar la documentación	Oficio de requerimiento
Asistente administrador	3	Codifica y registra el documento	Oficio de requerimiento
Administrador	4	Autoriza y emite orden de pago	Oficio de requerimiento autorizado y orden de pago
Asistente administrador	5	Entrega documentos a financiero	Oficio de requerimiento autorizado y orden de pago
Asistente del Dpto. financiero	6	Receptar y verificar la documentación	Oficio de requerimiento autorizado y orden de pago
Director del Dpto. financiero	7	Realizar certificación presupuestaria	Certificación presupuestaria
Asistente del Dpto. financiero	8	Elaboracion de comprobante de pago	Comprobante de pago
Contador	9	Realizar el registro contable	Contabilidad
Asistente del Dpto. financiero	10	Firmas respectivas en el comprobante de pago (presidente, financiero, contador)	Comprobante de pago firmado
Asistente del Dpto. financiero	11	Entrega documentos a tesorería	Comprobante de pago firmado - oficio de requerimiento autorizado y orden de pago certificación presupuestaria
Asistente de tesorería	12	Receptar y verificar la documentación	Comprobante de pago firmado - oficio de requerimiento autorizado y orden de pago certificación presupuestaria
Tesorera	13	Realiza transferencia a cuenta del beneficiario	Hoja de transferencia realizada

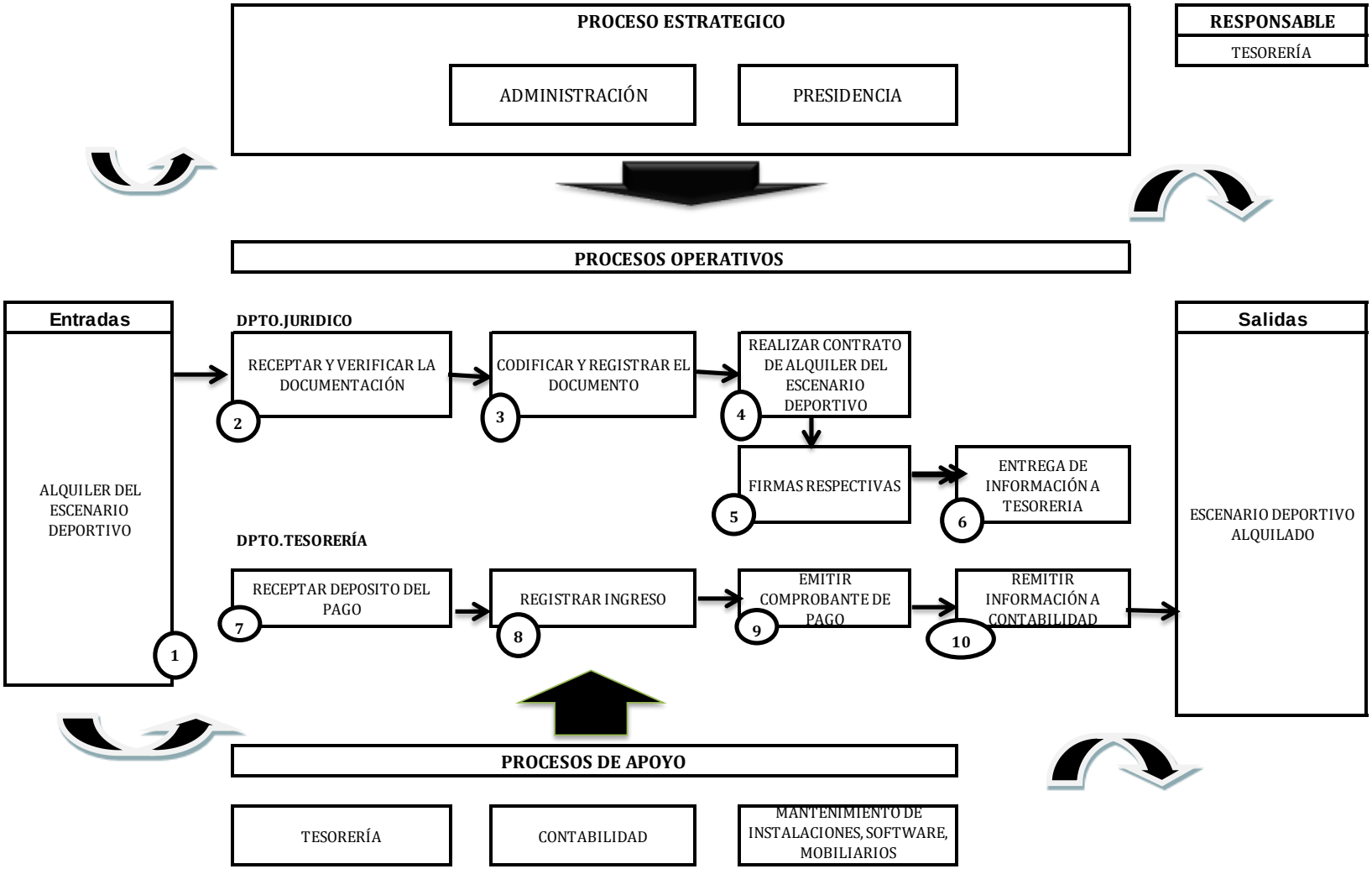
Asistente de tesorería	14	Entrega de documentos a administrador (a)	Comprobante de pago firmado - oficio de requerimiento autorizado y orden de pago certificación presupuestaria - hoja de transferencia realizada
Asistente administrador	15	Receptar y verificar la documentación	Comprobante de pago firmado - oficio de requerimiento autorizado y orden de pago certificación presupuestaria - hoja de transferencia realizada
Administrador	16	Aprobar transferencia bancaria e imprimirla	Hoja de transferencia aprobada
Administrador	17	Entrega de documentos a tesorería	Comprobante de pago firmado - oficio de requerimiento autorizado y orden de pago certificación presupuestaria - hoja de transferencia realizada - hoja de transferencia aprobada

OBJETIVO

- **Entregar Viáticos y subsistencia a personal**

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESPONSABLE DEL CALCULO	FRECUENCIA DE REVISION
Rapidez en la entrega de viáticos	Total de viáticos existentes/ Total de nuevos viáticos	Director Financiero	Administrador	Mensual

6.10 Ingresos por Autogestión a Tesorería



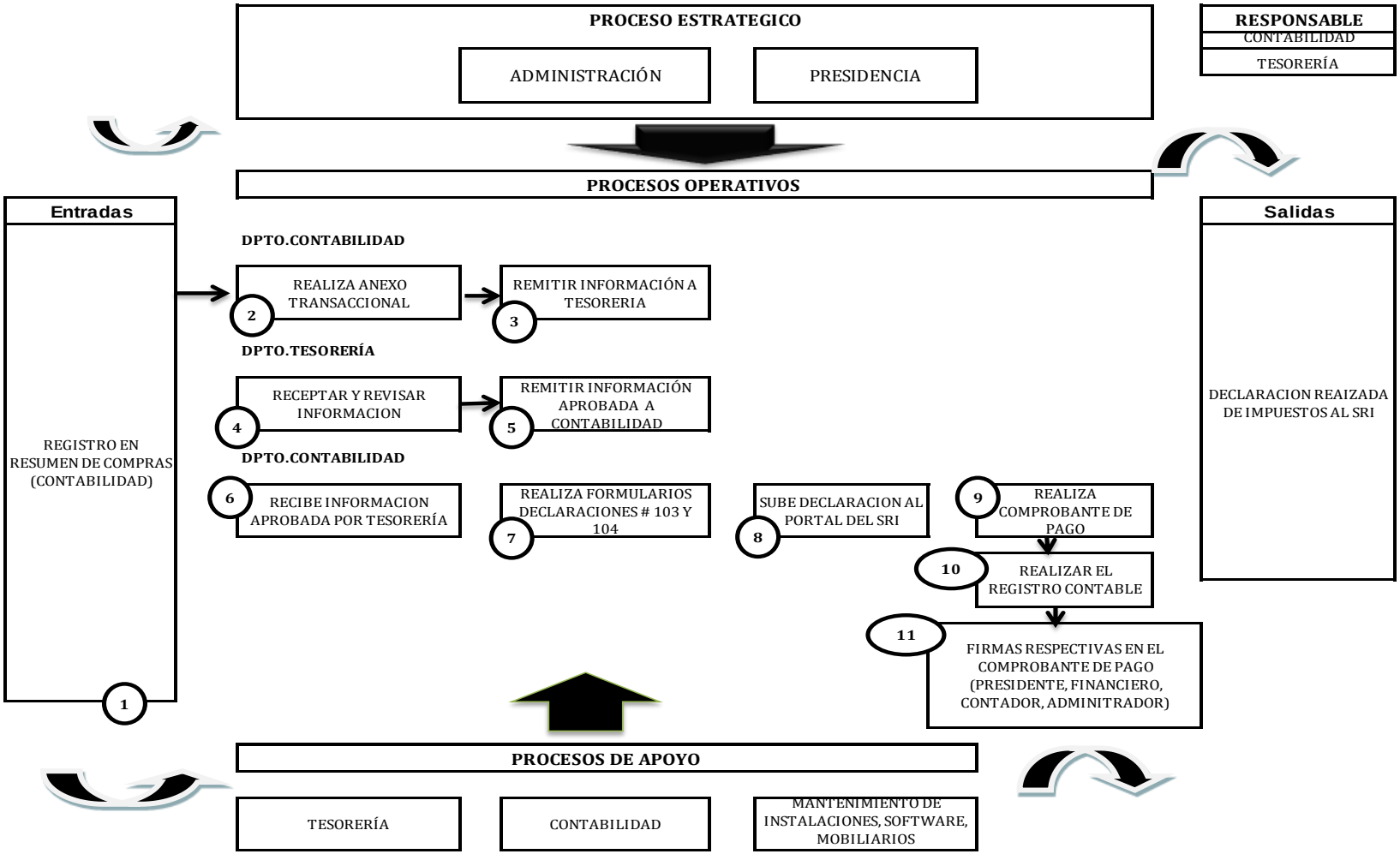
PROCESO	INGRESOS POR AUTOGESTIÓN A TESORERÍA		
RESPONSABLE	**ACTIVIDAD NUMERO**	**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD**	**DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL PROCESO**
Secretaría	1	Requerimiento de la persona que solicita el alquiler del escenario deportivo	Oficio autorizado por el presidente del requerimiento
Asistente del dpto. Jurídico	2	Receptar y verificar la documentación	Oficio autorizado por el presidente del requerimiento
Asistente del dpto. Jurídico	3	Codificar y registrar el documento	Oficio autorizado por el presidente del requerimiento
Asistente del dpto. Jurídico	4	Realizar contrato de alquiler del escenario deportivo	Contrato del alquiler del escenario deportivo . Copia cedula, certificado de votación
Director del dpto. Jurídico	5	Firmas del administrador, persona que solicita el alquiler, nombre del elaborado por ,	Oficio autorizado por el presidente del requerimiento - contrato firmado del alquiler del escenario deportivo
Asistente del dpto. Jurídico	6	Entrega de información a tesorería	Oficio autorizado por el presidente del requerimiento - contrato del alquiler del escenario deportivo. Copia cedula, certificado de votación
Asistente de tesorería	7	Receptar deposito del pago	Deposito en cta. Cte de FEDERIOS
Tesorero (a)	8	Registrar ingreso	Libro de registros de ingresos y egresos de autogestión
Tesorero (a)	9	Emitir comprobante de pago	Comprobante de pago
Asistente de tesorería	10	Remitir información a contabilidad	Deposito en cta. Cte de FEDERIOS y copia de comprobante de pago

OBJETIVO

- **Registrar los ingresos por autogestión**

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESPONSABLE DEL CALCULO	FRECUENCIA DE REVISION
Rapidez en el registro de ingreso por autogestión	Total de ingresos existentes/ Total de nuevos ingresos	Tesorería	Administrador	Trimestral

6.11 Declaraciones de Impuestos al SRI



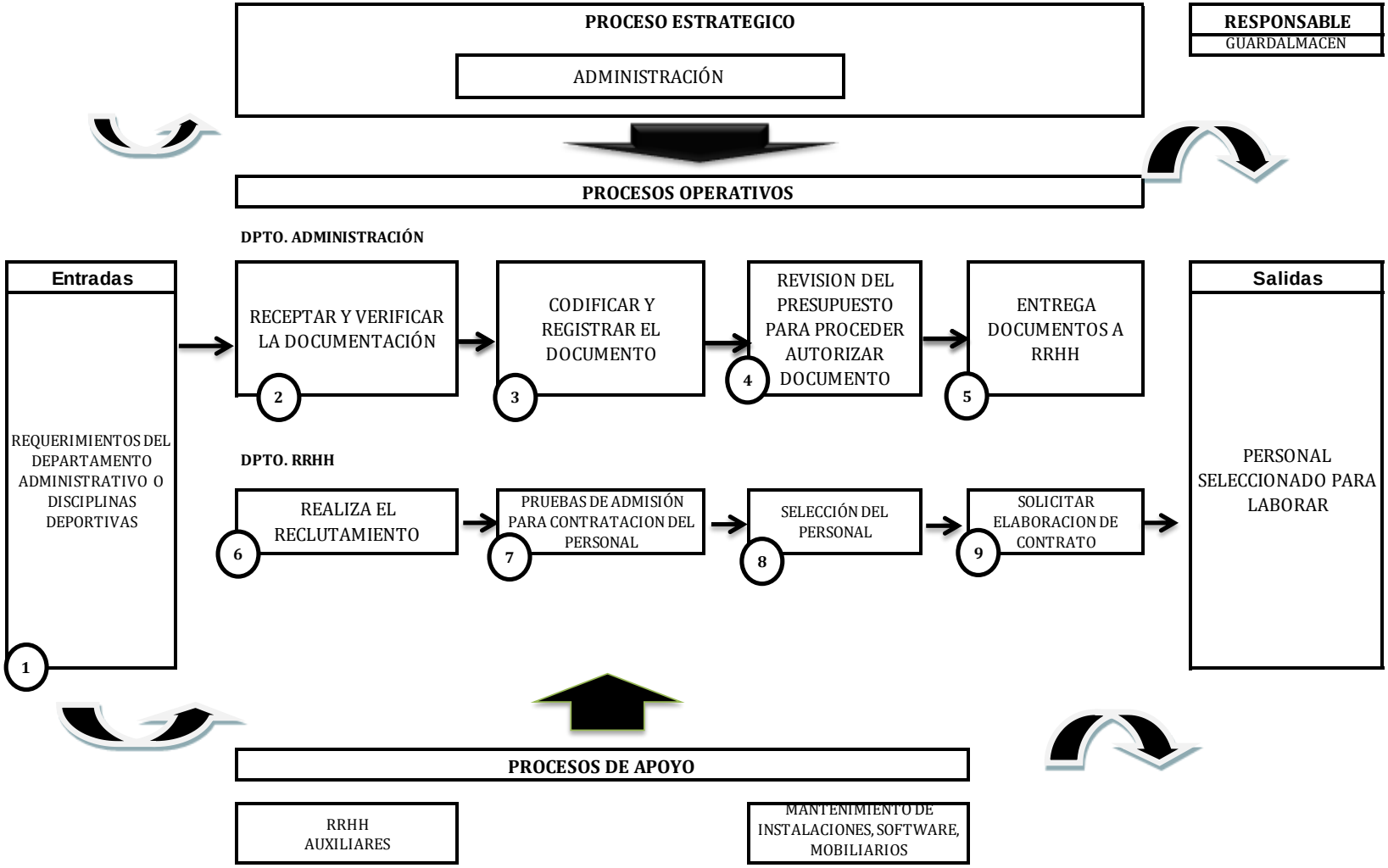
PROCESO	DECLARACIONES DE IMPUESTOS AL SRI		
RESPONSABLE	**ACTIVIDAD NUMERO**	**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD**	**DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL PROCESO**
Contador	1	Registro en resumen de compras	Comprobantes de retenciones y facturas de proveedores
Contador	2	Realiza anexo transaccional	Comprobantes de retenciones y facturas de proveedores
Contador	3	Remitir información a tesorería	Anexo transaccional
Tesorera (o)	4	Receptar y revisar información	Anexo transaccional
Tesorera (o)	5	Remitir información aprobada a contabilidad	Anexo transaccional aprobado
Contador	6	Recibe información aprobada por tesorería	Anexo transaccional aprobado
Contador	7	Realiza formularios declaraciones # 103 y 104	Formularios # 103 y 104
Contador	8	Sube declaración al portal del SRI	Formularios # 103 y 105 y anexo transaccional
Asistente financiero	9	Realiza comprobante de pago	Formularios # 103 y 105 y anexo transaccional
Contador	10	Realizar el registro contable	Comprobante de pago formularios # 103 y 105 y anexo transaccional
Asistente financiero	11	Firmas respectivas en el comprobante de pago (presidente, financiero, contador, administrador)	Comprobante de pago formularios # 103 y 105 y anexo transaccional firmados para entrega de documentos a tesorería

OBJETIVO

- **Realizar declaraciones mensuales de impuesto al SRI**

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESPONSABLE DEL CALCULO	FRECUENCIA DE REVISION
Rapidez en el registro y declaración mensual de retención de impuestos al SRI	Total de Facturas existentes/ Total de nuevas facturas	Contador	Administrador	Mensual

6.12 Reclutamiento del Personal



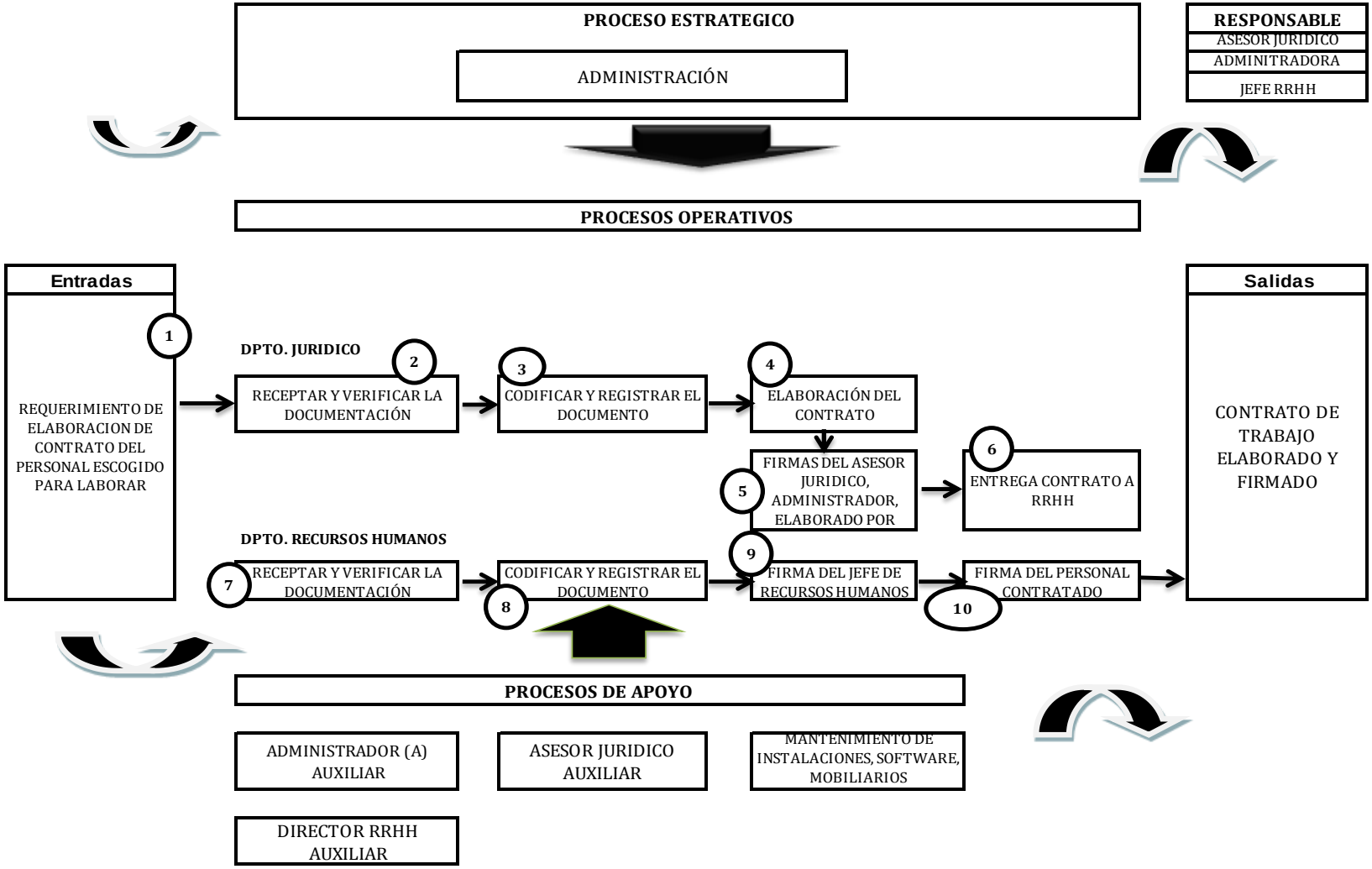
PROCESO	RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL		
RESPONSABLE	**ACTIVIDAD NUMERO**	**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD**	**DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL PROCESO**
Empleados, técnicos de FEDERIOS	1	Elaborar el requerimientos del departamento administrativo o disciplinas deportivas	Oficio de requerimiento
Asistente administradora	2	Receptar y verificar la documentación	Oficio de requerimiento
Asistente administradora	3	Codificar y registrar el documento	Oficio de requerimiento
Administradora	4	Revisión del presupuesto para proceder autorizar documento	Presupuesto
Administradora	5	Entrega documentos a RRHH	Oficio de requerimiento debidamente autorizado
Director de RRHH	6	Realiza el reclutamiento	Oficio de requerimiento debidamente autorizado
Director de RRHH	7	Realizar las pruebas de admisión para contratación del personal	Curriculum vitae de las personas que se reclutaron
Director de RRHH	8	Selección del personal	Pruebas de admisión calificadas
Director de RRHH	9	Solicitar al dpto. Jurídico Elaboracion de contrato	Curriculum vitae de las personas que ganaron el concurso

OBJETIVO

- **Seleccionar personal para ocupar nuevas creaciones de puestos o vacantes**

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESPONSABLE DEL CALCULO	FRECUENCIA DE REVISION
Eficiencia en la selección del nuevo personal	Total de currículos personas reclutadas existentes/ Total de nuevos currículos de personas reclutadas	Director Recursos Humanos	Administrador	Semestral

6.13 Elaboración de Contratos de Trabajo



PROCESO	ELABORACION DE CONTRATOS DE TRABAJO

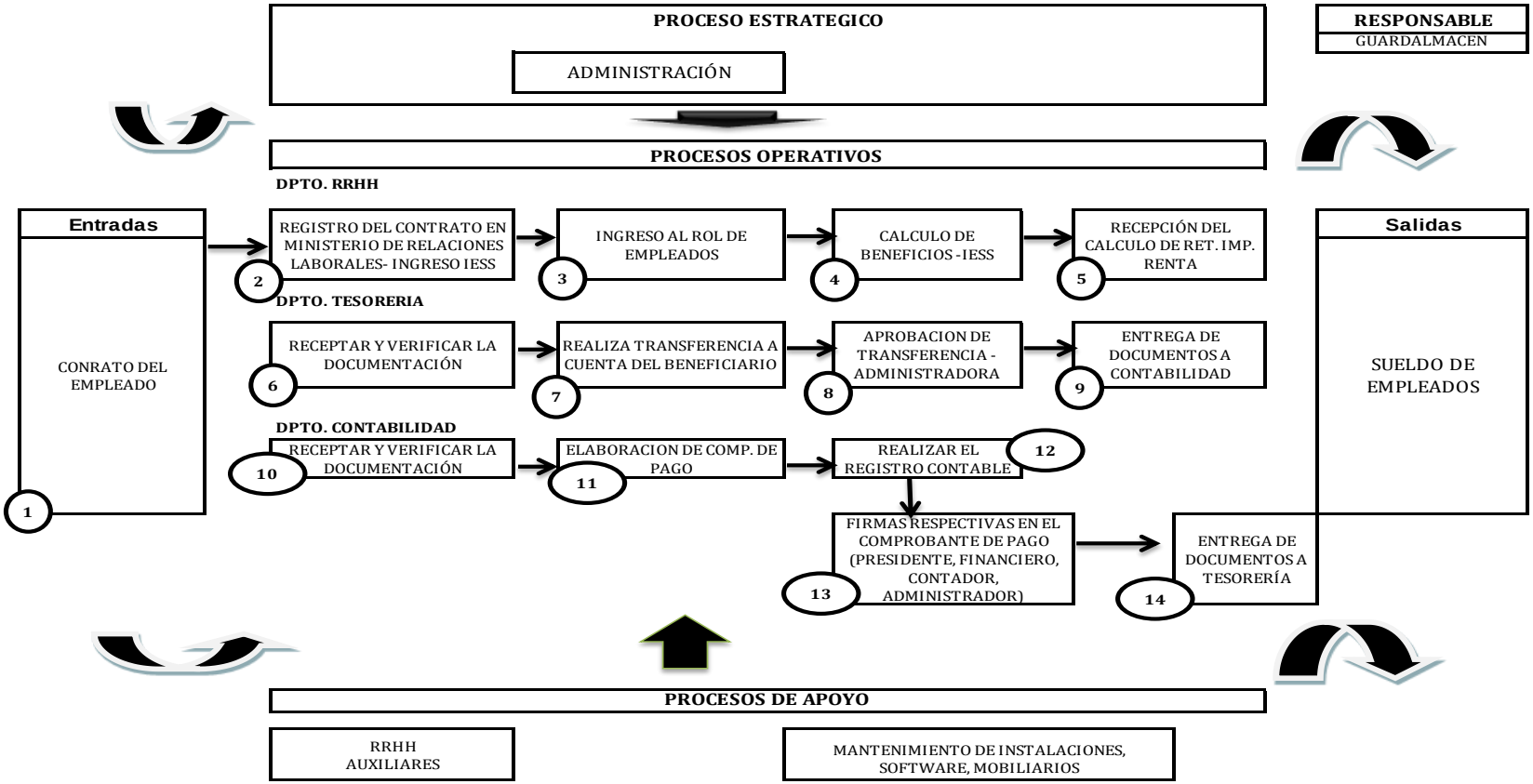
RESPONSABLE	ACTIVIDAD NUMERO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL PROCESO
Director de recursos humanos	1	Entrega de documentos a dpto. Jurídico	Requerimiento copia de cedula y certificado de votación
Asistente Jurídico	2	Receptar y verificar la documentación	Requerimiento copia de cedula y certificado de votación
Asistente Jurídico	3	Codificar y registrar el documento	Requerimiento copia de cedula y certificado de votación y código de registro
Asistente Jurídico	4	Elaboracion del contrato	Requerimiento copia de cedula y certificado de votación , contrato elaborado
Director del Dpto Jurídico	5	Firmas del asesor jurídico, administrador, elaborado por	Contrato elaborado
Asistente Jurídico	6	Entrega de documentos a dpto. RRHH	Contrato elaborado requerimiento y copia de cedula de ciudadanía y certificado de votación
Asistente de RRHH	7	Receptar y verificar la documentación	Requerimiento, contrato con firmas respectivas copia de cedula y certificado de votación
Asistente de RRHH	8	Codificar y registrar el documento	Requerimiento, contrato con firmas respectivas copia de cedula y certificado de votación , respectiva codificación
Director RRHH	9	Firma del jefe de recursos humanos	Contrato de trabajo
Director RRHH Asistente RRHH	10	Firma del personal contratado	Contrato de trabajo

OBJETIVO

- **Elaborar contratos de Trabajo**

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESPONSABLE DEL CALCULO	FRECUENCIA DE REVISION
Rapidez en elaboración de contratos de trabajo	Total de contratos existente/ Total de nuevos contratos de trabajo	Director Jurídico	Administrador	Semestral

6.14 Roles de Empleados



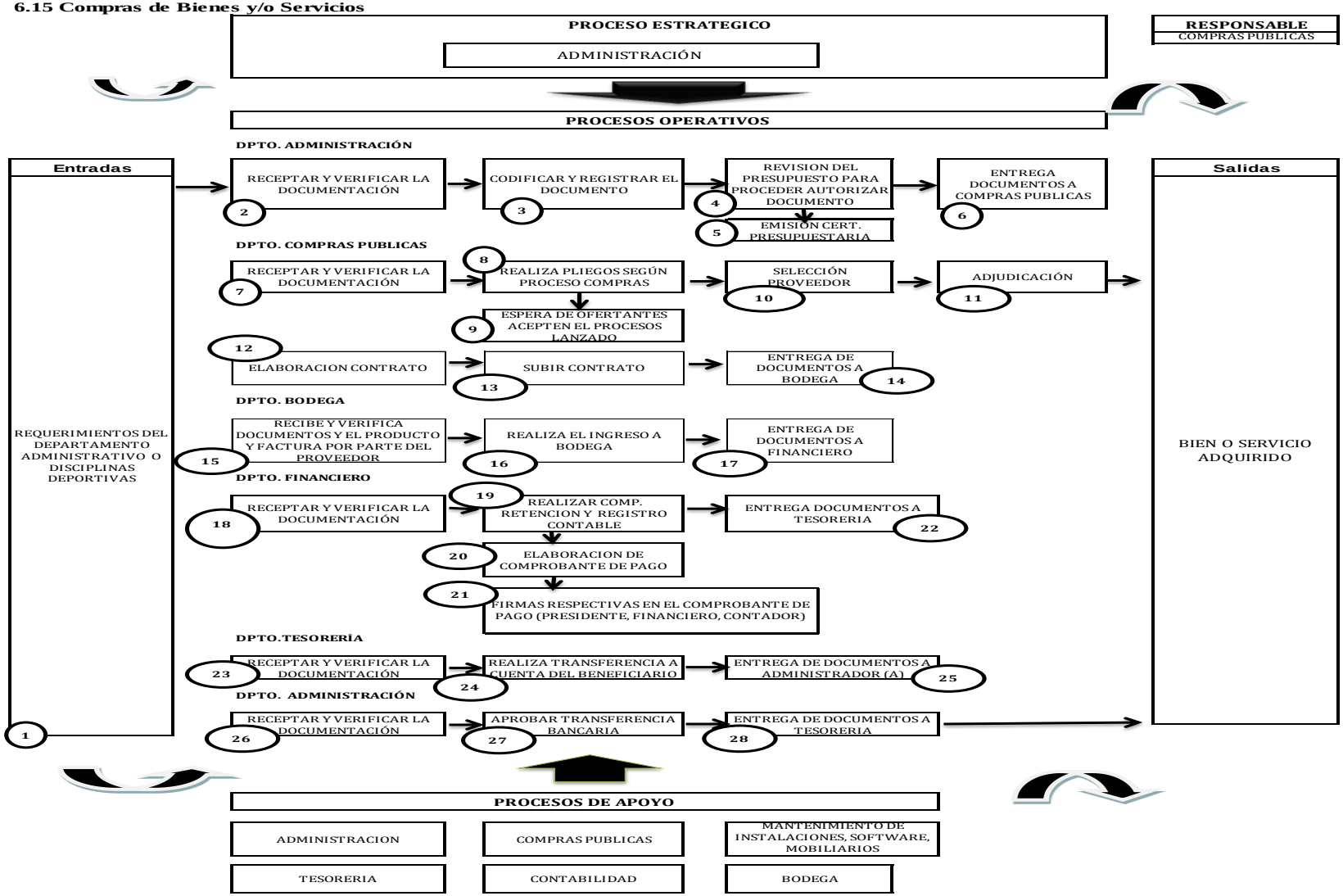
PROCESO	ROLES DE EMPLEADOS		
RESPONSABLE	**ACTIVIDAD NUMERO**	**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD**	**DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL PROCESO**
Director Dpto. jurídico	1	Entrega del contrato del empleado	Contrato de trabajo
Director Dpto. RRHH	2	Registro del contrato en ministerio de relaciones laborales- ingreso IESS	Contrato de trabajo
Asistente RRHH	3	Ingreso al rol de empleados	Rol de empleados
Asistente RRHH	4	Calculo de beneficios -IESS	Rol de empleados
Contador	5	Recepción del cálculo de Ret.Imp. Renta	Retenciones imp. A la renta de empleados
Asistente de dpto. Tesorería	6	Receptar y verificar la documentación	Roles de empleados con sus respectivos cálculos y retenciones
Tesorera (o)	7	Realiza transferencia a cuenta del beneficiario	Roles de empleados con sus respectivos cálculos y retenciones
Administradora	8	Aprobación de transferencia - administradora	Transferencia aprobada
Tesorera (o)	9	Entrega de documentos a contabilidad	Roles de empleados con sus respectivos cálculos y retenciones y hoja de transferencia aprobada
Contador	10	Receptar y verificar la documentación	Roles de empleados con sus respectivos cálculos y retenciones y hoja de transferencia aprobada
Asistente financiero	11	Elaboracion de Comp. de pago	Comprobante de pago
Contador	12	Realizar el registro contable	Comprobante de pago
Asistente financiero	13	Firmas respectivas en el comprobante de pago (presidente, financiero, contador, administrador)	Comprobante de pago- roles de empleados con sus respectivos cálculos y retenciones y hoja de transferencia aprobada
Asistente financiero	14	Entrega de documentos a tesorería	Comprobante de pago- roles de empleados con sus respectivos cálculos y retenciones y hoja de transferencia aprobada

OBJETIVO

- **Elaborar roles de pago de empleados**

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESPONSABLE DEL CALCULO	FRECUENCIA DE REVISION
Rapidez en elaboración de roles de empleados	Total de personal ingreso al IESS/ Total de contratos de trabajo	Director Recursos Humanos	Administrador	Mensual

6.15 Compras de Bienes y/o Servicios



PROCESO	COMPRAS DEL BIEN O SERVICIO		
RESPONSABLE	**ACTIVIDAD NUMERO**	**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD**	**DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL PROCESO**
Empleados, técnicos de FEDERIOS	1	Requerimientos del departamento administrativo o disciplinas deportivas	Oficio de requerimiento para la adquisición
Administrador (a)	2	Receptar y verificar la documentación	Oficio de requerimiento para la adquisición
Asistente de administrador (a)	3	Codificar y registrar el documento	Oficio de requerimiento para la adquisición
Administrador (a)	4	Revisión del presupuesto para proceder autorizar documento	Oficio de requerimiento para la adquisición
Director financiero	5	Emisión Cert. Presupuestaria	Certificación presupuestaria
Administrador (a)	6	Entrega documentos a compras publicas	Oficio de requerimiento para la adquisición - certificación presupuestaria
Director (a) de compras publicas	7	Receptar y verificar la documentación	Oficio de requerimiento para la adquisición - certificación presupuestaria
Director (a) de compras publicas	8	Realiza pliegos según proceso compras	Pliegos - compras públicas
Director (a) de compras publicas	9	Espera de ofertantes acepten el procesos lanzado	Compras públicas
Director (a) de compras publicas	10	Selección proveedor	Compras públicas
Director (a) de compras publicas	11	Adjudicación	Compras públicas
Director (a) de compras publicas	12	Elaboracion contrato	Contrato
Director (a) de compras publicas	13	Subir contrato	Contrato firmado

Director (a) de compras publicas	14	Entrega de documentos a bodega	Oficio de requerimiento para la adquisición - certificación presupuestaria - pliegos - contrato
Director de guardalmacén	15	Recibe y verifica documentos y el producto y factura por parte del proveedor	Oficio de requerimiento para la adquisición - certificación presupuestaria - pliegos - contrato - factura
Director de guardalmacén	16	Realiza el ingreso a bodega	Ingreso a bodega
Asistente de guardalmacén	17	Entrega de documentos a financiero	Oficio de requerimiento para la adquisición - certificación presupuestaria - pliegos - contrato - factura - ingreso a bodega
Asistente del dpto. Financiero	18	Receptar y verificar la documentación	Oficio de requerimiento para la adquisición - certificación presupuestaria - pliegos - contrato - factura - ingreso a bodega
Contador	19	Realizar el Comp. Retención y registro contable	Comp. Retención
Asistente dpto. Financiero	20	Elaboracion de comprobante de pago	Comprobante de pago
Asistente dpto. Financiero	21	Firmas respectivas en el comprobante de pago (presidente, financiero, contador)	Comprobante de pago- oficio de requerimiento para la adquisición - certificación presupuestaria - pliegos - contrato -factura - ingreso a bodega
Asistente del dpto financiero	22	Entrega documentos a tesorería	Comprobante de pago- oficio de requerimiento para la adquisición - certificación presupuestaria - pliegos - contrato -factura - ingreso a bodega
Asistente de tesorería	23	Receptar y verificar la documentación	Comprobante de pago- oficio de requerimiento para la adquisición - certificación presupuestaria - pliegos - contrato -factura - ingreso a bodega
Tesorera	24	Realiza transferencia a cuenta del beneficiario	Hoja de transferencia realizada

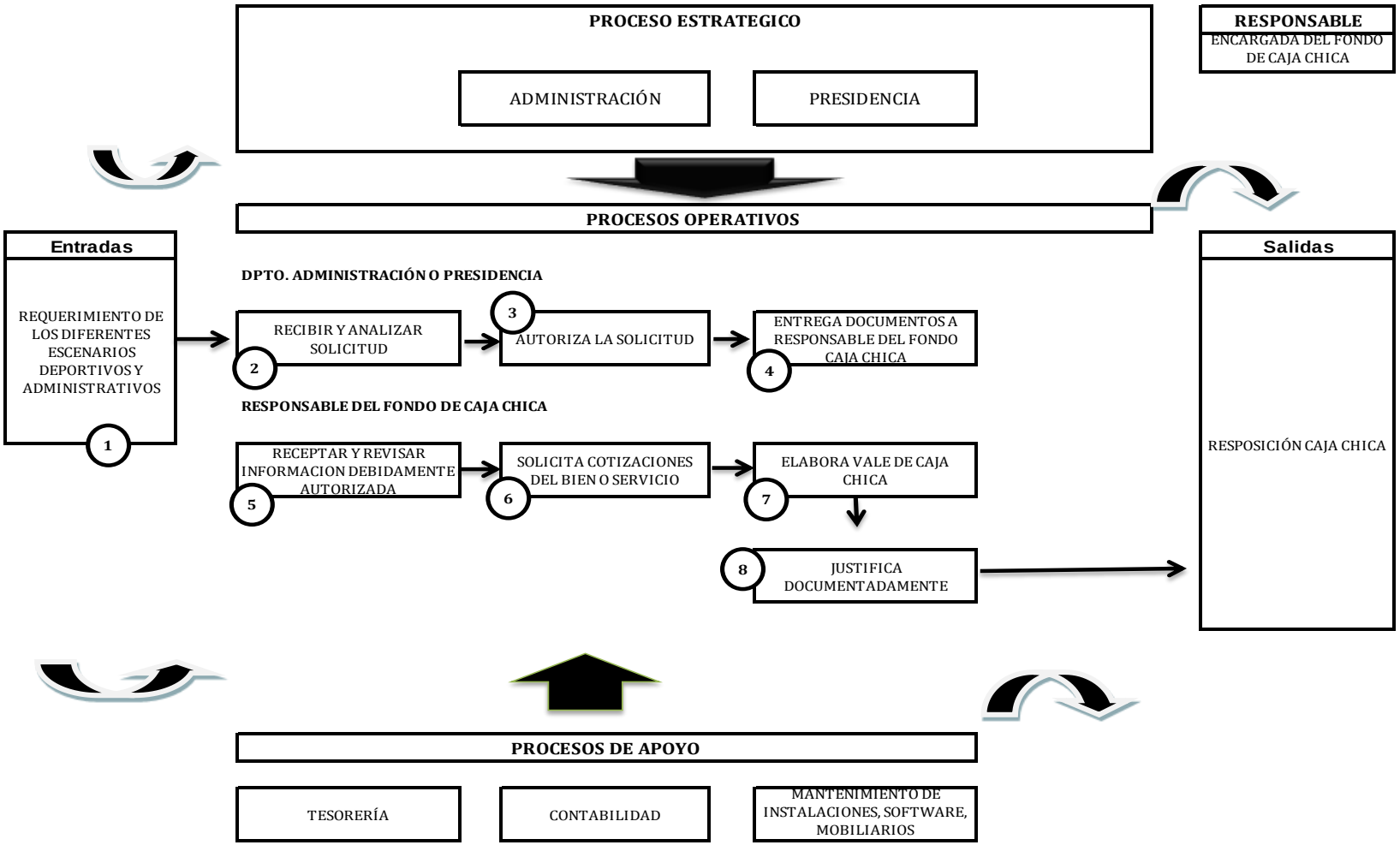
Asistente de tesorería	25	Entrega de documentos a administrador (a)	Comprobante de pago- oficio de requerimiento para la adquisición - certificación presupuestaria - pliegos - contrato -factura - ingreso a bodega - hoja transferencia realizada
Asistente administrador	26	Receptar y verificar la documentación	Comprobante de pago- oficio de requerimiento para la adquisición - certificación presupuestaria - pliegos - contrato -factura - ingreso a bodega - hoja transferencia realizada
Administrador	27	Aprobar transferencia bancaria e imprimirla	Hoja de transferencia aprobada
Administrador	28	Entrega de documentos a tesorería	Comprobante de pago- oficio de requerimiento para la adquisición - certificación presupuestaria - pliegos - contrato -factura - ingreso a bodega - hoja transferencia realizada y aprobada

OBJETIVO

- **Adquirir Bien o servicio**

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESPONSABLE DEL CALCULO	FRECUENCIA DE REVISION
Adquisición a tiempo del bien o servicio	Total de requerimientos existentes/ Total de plan anual de contratación	Compras Publicas	Administrador	Mensual

6.16 Adquisiciones por Caja Chica



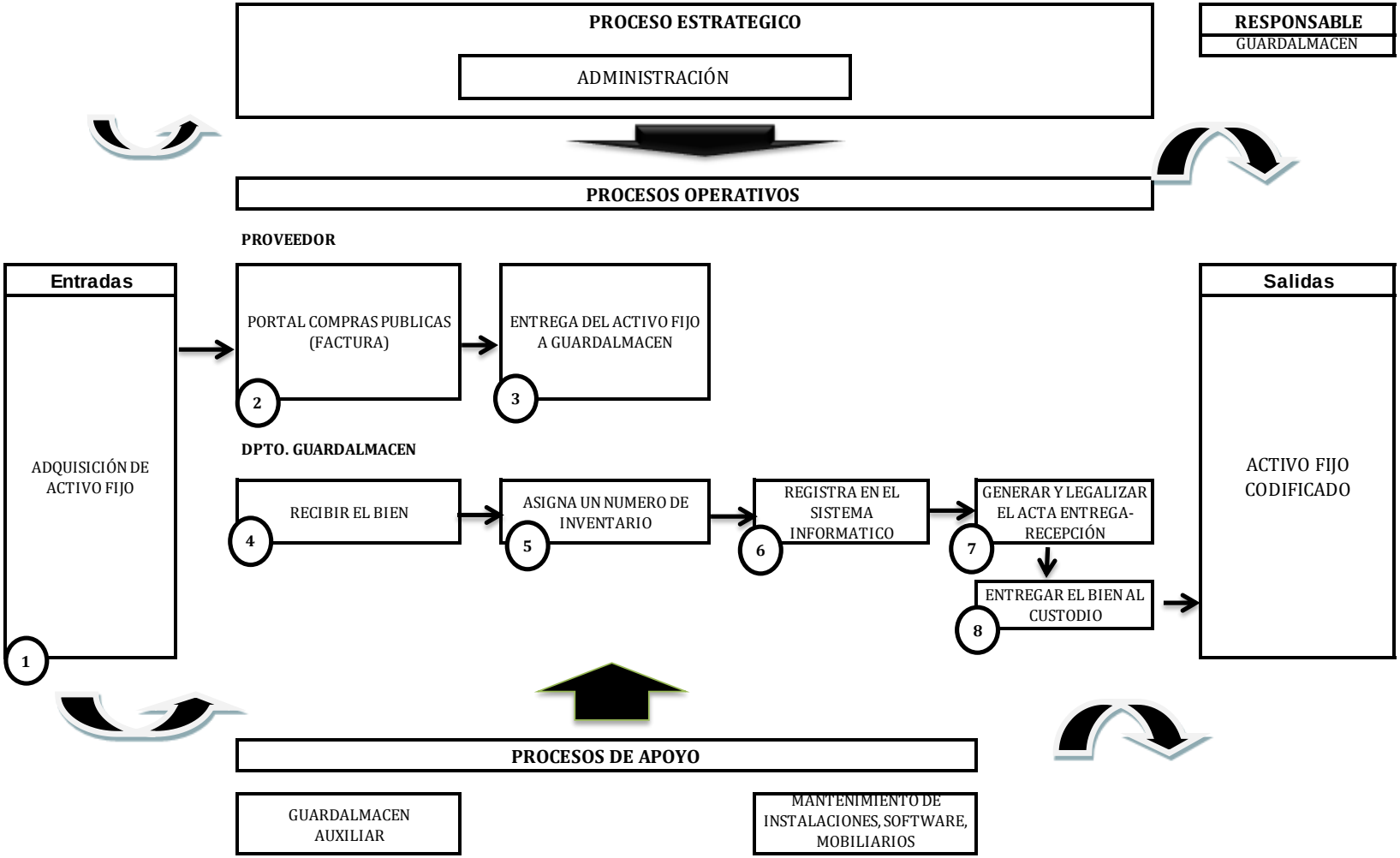
PROCESO	ADQUISICIONES POR CAJA CHICA		
RESPONSABLE	**ACTIVIDAD NUMERO**	**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD**	**DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL PROCESO**
Empleados de los diferentes departamentos o entrenadores de FEDERIOS	1	Requerimiento de los diferentes escenarios deportivos y administrativos	Oficio de requerimiento
Administrador (a) o presidente (a)	2	Recibir y analizar solicitud	Oficio de requerimiento
Administrador (a) o presidente (a)	3	Autoriza la solicitud	Oficio de requerimiento
Administrador (a) o presidente (a)	4	Entrega documentos a responsable del fondo caja chica	Oficio de requerimiento autorizado
Custodio de caja chica	5	Receptar y revisar información debidamente autorizada	Oficio de requerimiento autorizado reglamento de caja chica
Custodio de caja chica	6	Solicita cotizaciones del bien o servicio	Cotizaciones de ser el caso
Custodio de caja chica	7	Elabora vale de caja chica	Vale de caja chica
Custodio de caja chica	8	Justifica documentadamente	Vale de caja chica factura o recibos oficio de requerimiento autorizado

OBJETIVO

- **Adquirir Bien o servicio por caja chica**

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESPONSABLE DEL CALCULO	FRECUENCIA DE REVISION
Adquisición a tiempo del bien o servicio	Total de requerimientos existentes/ Total de fondos de caja chica	Custodia del Fondos de Caja Chica	Administrador	Mensual

6.17 Control de Activos Fijos y Bienes



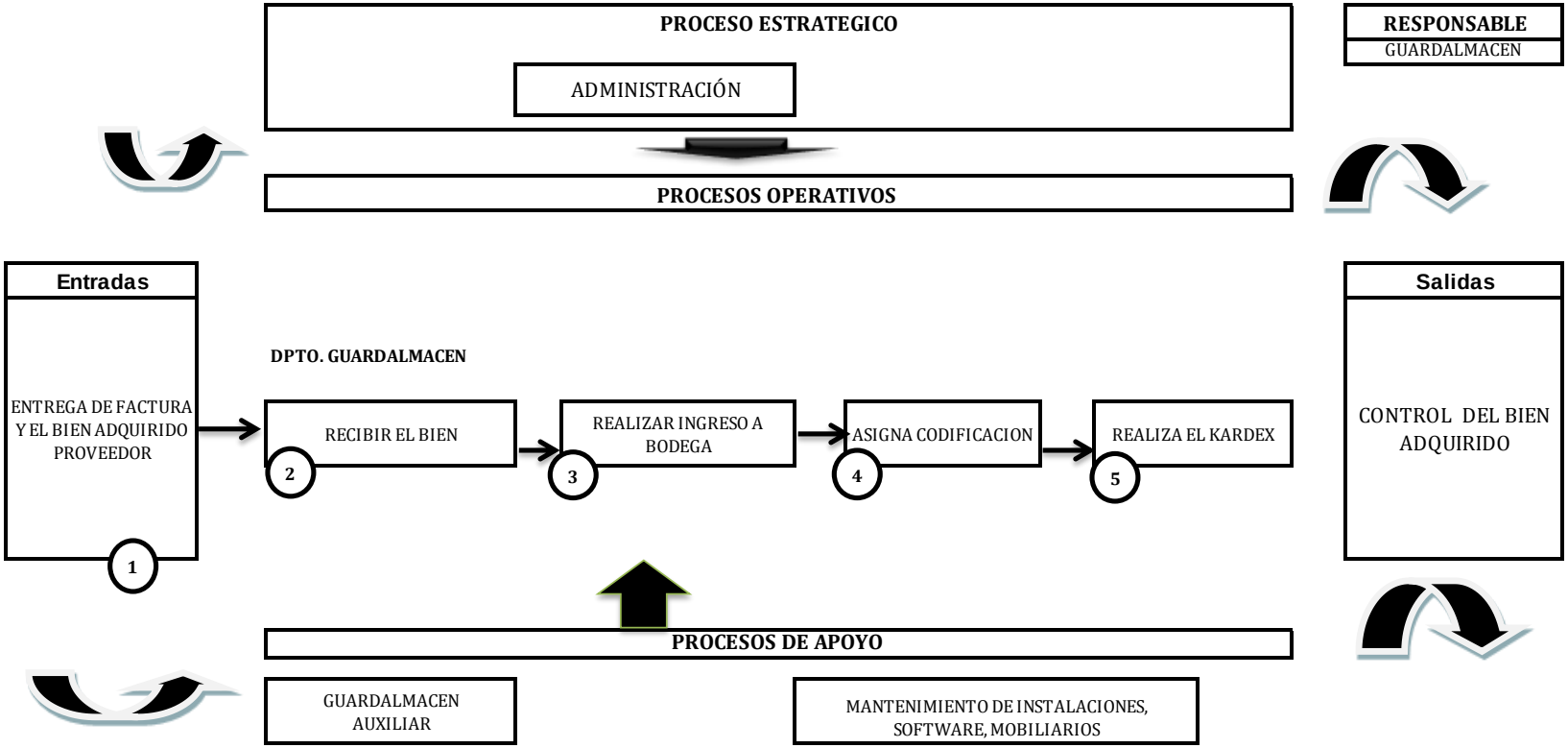
PROCESO	CONTROL DE ACTIVOS FIJOS Y BIENES		
RESPONSABLE	**ACTIVIDAD NUMERO**	**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD**	**DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL PROCESO**
Director de compras publicas	1	Proceso de compras públicas por adquisición de activo fijo	Pliegos - contratos- actas de entrega recepción
Proveedor	2	Portal compras públicas (factura)	Factura -
Proveedor	3	Entrega de factura - el producto	Factura - actas de entrega recepción
Guardalmacén	4	Recibir el bien	Oficio de requerimiento autorizado -factura - proformas - de acuerdo al proceso de compras
Guardalmacén	5	Asigna un numero de inventario	Ingreso a bodega
Asistente guardalmacén	6	Registra en el sistema informático	Oficio de requerimiento autorizado -factura - proformas - de acuerdo al proceso de compras - ingreso a bodega
Guardalmacén	7	Generar y legalizar el acta entrega-recepción	Acta entrega recepción
Guardalmacén	8	Entregar el bien al custodio	Acta entrega recepción debidamente firmada

OBJETIVO

- **Controlar activos fijos y bienes**

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESPONSABLE DEL CALCULO	FRECUENCIA DE REVISION
Exactitud de Inventario	No. De artículos con diferencia mayor a la tolerancia en inventarios/No. Total de artículos de inventarios-	Toma física de inventarios vs. Datos del Sistema	Jefe de Bodega	Mensual

6.18 Control de Bienes de Consumo Interno



PROCESO	CONTROL DE BIENES DE CONSUMO INTERNO

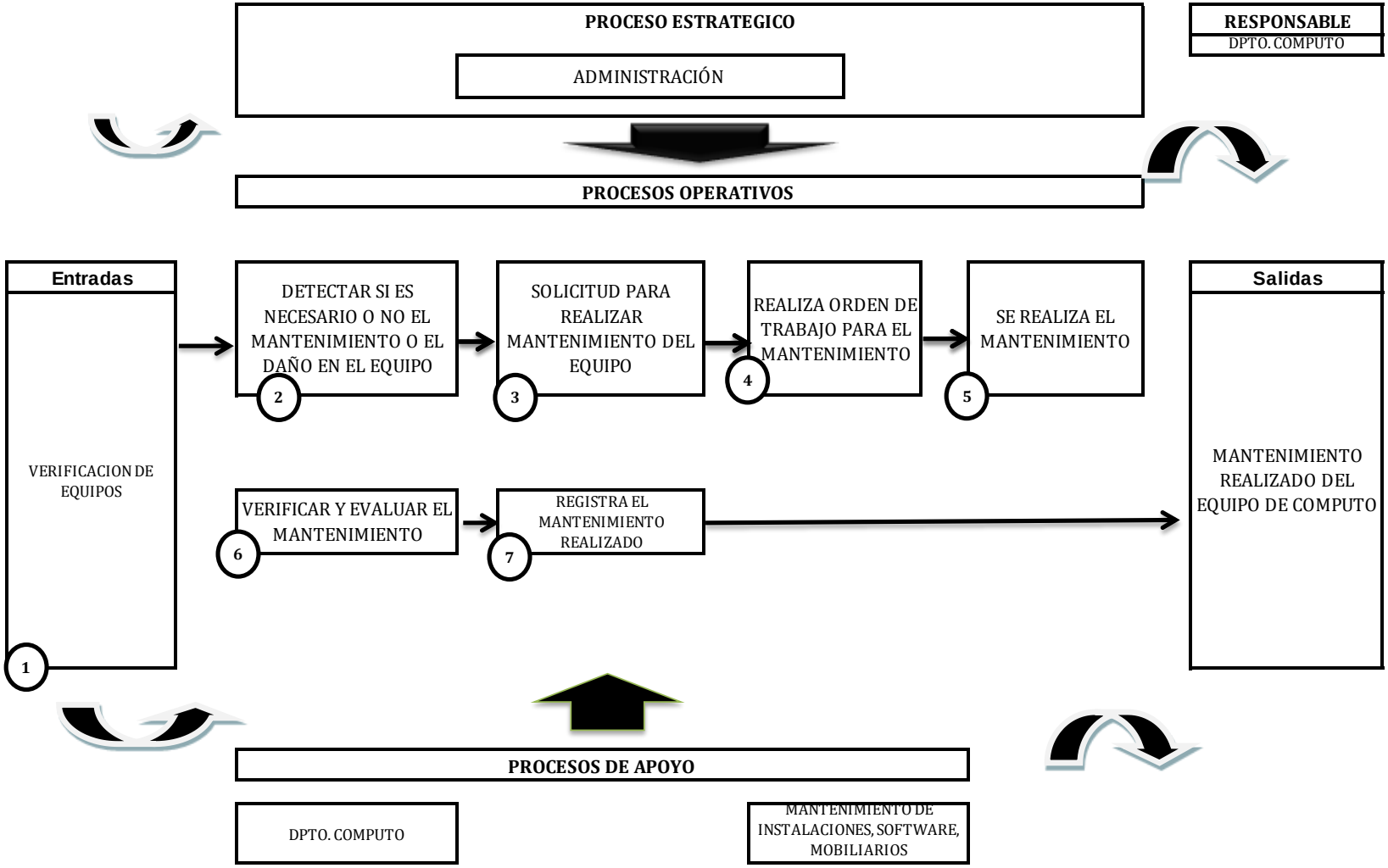
RESPONSABLE	ACTIVIDAD NUMERO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL PROCESO
Proveedor	1	Entrega de factura - el producto	Factura
Guardalmacén	2	Recibir el bien	Oficio de requerimiento autorizado -factura - proformas - de acuerdo al proceso de compras
Asistente guardalmacén	3	Realizar ingreso a bodega	Ingreso a bodega
Asistente guardalmacén	4	Asigna codificación	Ingreso a bodega
Asistente guardalmacén	5	Realizar el kardex	Kardex

OBJETIVO

- **Controlar bienes de consumo interno**

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESPONSABLE DEL CALCULO	FRECUENCIA DE REVISION
Exactitud de Inventario	No. De artículos con diferencia mayor a la tolerancia en inventarios/No. Total de artículos de inventarios-	Toma física de inventarios vs. Datos del Sistema - Kardex	Guardalmacén	Mensual

6.19 Mantenimiento de Equipos de Computo



PROCESO	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE COMPUTO

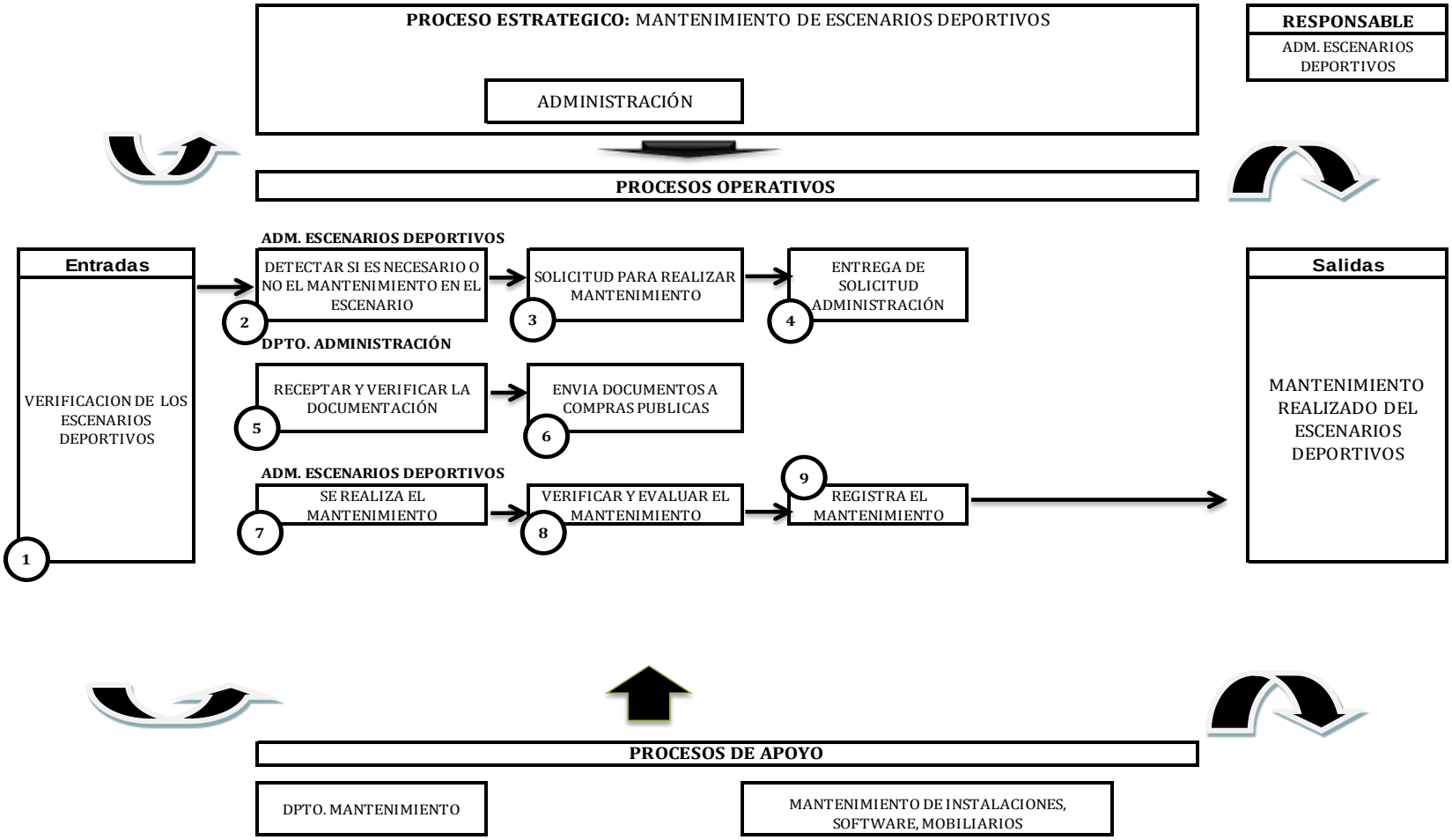
RESPONSABLE	ACTIVIDAD NUMERO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL PROCESO
Director de computo	1	Verificación de equipos	Revisión personal a los equipos de computo
Director de computo	2	Detectar si es necesario o no el mantenimiento o el daño en el equipo	Informe del estado del equipo
Jefe del departamento	3	Solicitud para realizar mantenimiento del equipo	Informe del estado del equipo - oficio solicitando el mantenimiento
Auxiliar dpto. Computo	4	Realiza orden de trabajo para el mantenimiento	Orden de trabajo
Director de computo	5	Se realiza el mantenimiento	Orden de trabajo
Jefe del departamento	6	Verificar y evaluar el mantenimiento	Constatación física del mantenimiento
Jefe del departamento	7	Registra el mantenimiento realizado	Informe final del mantenimiento realizado

OBJETIVO

- **Mantener en buen estado los equipos de computo**

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESPONSABLE DEL CALCULO	FRECUENCIA DE REVISION
Eficiencia sobre el buen estado de los equipos de computo	No. De equipos de cómputos existentes/No. Total de artículos en mal estado	Dpto. de sistema vs. Chequeo de equipos de cómputos en cada departamento.	Director de Computo	Mensual

6.20 Mantenimiento de Escenarios Deportivos



PROCESO	MANTENIMIENTO DE ESCENARIOS DEPORTIVOS		
RESPONSABLE	**ACTIVIDAD NUMERO**	**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD**	**DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL PROCESO**
Administrador de escenarios deportivos	1	Verificación de los escenarios deportivos	Revisión personal a los escenarios deportivos
Administrador de escenarios deportivos	2	Detectar si es necesario o no el mantenimiento en el escenario	Informe del estado del escenario deportivo
Administrador de escenarios deportivos	3	Realizar la solicitud para realizar mantenimiento	Informe del estado del escenario - oficio solicitando el mantenimiento
Auxiliar del administrador de escenarios deportivos	4	Entrega de solicitud administración	Informe del estado del escenario - oficio solicitando el mantenimiento
Administrador (a)	5	Receptar y verificar la documentación	Informe del estado del escenario - oficio solicitando el mantenimiento
Administrador (a)	6	Envía documentos a compras publicas	Informe del estado del escenario - oficio solicitando el mantenimiento
Administrador de escenarios deportivos	7	Se realiza el mantenimiento	Orden de trabajo
Administrador de escenarios deportivos	8	Verificar y evaluar el mantenimiento	Constatación física del mantenimiento
Administrador de escenarios deportivos	9	Registra el mantenimiento realizado	Informe final del mantenimiento realizado

OBJETIVO

- **Mantener en buen estado los escenarios deportivos**

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESPONSABLE DEL CALCULO	FRECUENCIA DE REVISION
Eficiencia sobre el buen estado de los escenarios deportivos	Escenarios deportivos existente/Escenarios deportivos en mal estado.	Administrador de Escenarios Deportivos vs. Revisión de los escenarios deportivos	Administrador	Mensual

7. ANEXOS

Ejemplo de 3 Procesos que se ejecutan actualmente en Federación Deportiva de Los Ríos

PROCESO	DECLARACIONES DE IMPUESTOS AL SRI

RESPONSABLE	ACTIVIDAD NUMERO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL PROCESO
Contador	1	Registro en resumen de compras	Comprobantes de retenciones y facturas de proveedores
Contador	2	Realiza anexo transaccional	Comprobantes de retenciones y facturas de proveedores
Contador	3	Realiza formularios SRI	Formularios SRI
Contador	4	Sube formulario al portal SRI	Comprobante electrónico de Pago
Asistente Financiero	5	Realiza comprobante de Egreso	Comprobante de Egreso Formularios del SRI- Talón de Resumen Anexo Transaccional
Asistente Financiero	6	Entrega comprobante de Egresos a Tesorería	Comprobante de Egreso Formularios del SRI- Talón de Resumen Anexo Transaccional

PROCESO	PRESUPUESTO COMPETENCIAS DEPORTIVAS

RESPONSABLE	ACTIVIDAD NUMERO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL PROCESO
Jefes de cátedra de disciplinas deportivas	1	Requerimientos de las diferentes disciplinas deportivas	Oficio de requerimiento e invitación de la competencia deportiva
Asistente secretaria	2	Receptar la documentación	Oficio de requerimiento e invitación de la competencia deportiva
Presidente	3	Aprueba la competencia deportiva y la envía al DTM	Oficio de requerimiento
Director DTM	4	Informe técnico de aprobación a competencia deportiva	Oficio de requerimiento - invitación de la competencia deportiva
Director DTM	5	Entrega documentos administración	Oficio de requerimiento - invitación de la competencia deportiva - informe técnico de aprobación
Administradora	6	Autorizado y elaboración de orden de pago para salida a competencia deportiva	Oficio de requerimiento - invitación de la competencia deportiva - informe técnico de aprobación - orden de pago
Asistente de administración	7	Entrega documentos a financiero	Oficio de requerimiento - invitación de la competencia deportiva - informe técnico de aprobación - orden de pago
Director dpto. Financiero	8	Receptar la documentación	Oficio de requerimiento - invitación de la competencia deportiva - informe técnico de aprobación - orden de pago
Asistente del Dpto. Financiero	9	Elaboración de presupuesto competencia y bono deportivo para salida a competencia deportiva y entrega a tesorería	Oficio de requerimiento - invitación de la competencia deportiva - informe técnico de aprobación - orden de pago
Tesorería	10	Realiza transferencia	Hoja de transferencia bancaria
Administradora	11	Aprueba transferencia	Hoja transferencia aprobadada
Asistente del Dpto. financiero	12	Elabora comprobante de egreso	Comprobante de egreso firmado oficio de requerimiento - invitación de la competencia deportiva - informe técnico de aprobación - orden de pago - presupuesto (incluido bono deportivo)de la delegación - certificación presupuestaria

PROCESO	ELABORACION DE CONTRATOS DE TRABAJO

RESPONSABLE	ACTIVIDAD NUMERO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL PROCESO
Administrador	1	Entrega de documentos a dpto. Jurídico	Requerimiento copia de cedula y certificado de votación
Asistente jurídico	2	Receptar la documentación	Requerimiento copia de cedula y certificado de votación
Asistente jurídico	3	Elaboracion del contrato	Requerimiento copia de cedula y certificado de votación , contrato elaborado
Director del Dpto. jurídico	4	Firmas del administrador y personal contratado	Contrato elaborado

14.4 Resultados Esperados de la alternativa

Luego de la Implementación del Manual de Procesos en cada uno de los Departamentos administrativos de Federación Deportiva de Los Ríos se espera.

Eficiencia en la atención a los deportistas quienes son los beneficiados ya que ellos practican actividades deportivas de manera regular desarrollando habilidades en cualquier disciplina deportiva y así lograr que ellos tengan lo que solicitan en el menor tiempo posible.

Minimizar el tiempo en el desarrollo de las actividades de cada uno de los departamentos.

Evitar que los procedimientos a ejecutarse queden sin documentación de sustento necesarios para el desembolso de dinero.

Mayor grado de comunicación entre los Directivos y empleados.

Trabajo en equipo en cada uno de los empleados y técnicos de la Federación Deportiva de Los Ríos.
Realizar de manera secuencial y ordenada los procesos con el fin de garantizar su aplicación.

15. BIBLIOGRAFÍA

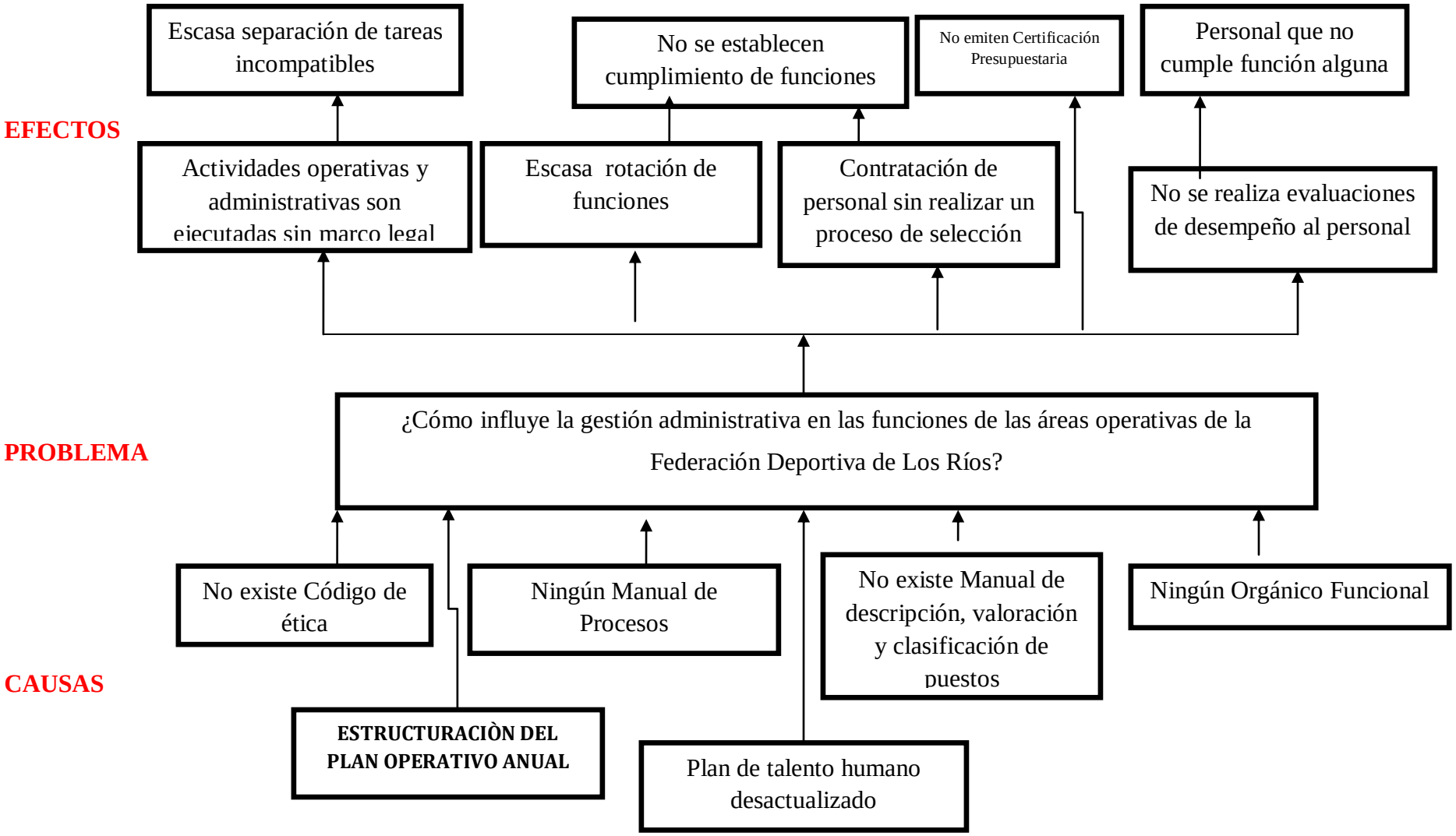
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. ILPES.
- Cassini, R. (2008). *Definición de modelo de gestión-Qué es, Significado y Concepto*.[Documento en línea de modelo de gestión. España].
- Chiriboga Rosales Alberto. (2011). *Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano.* (3era ed.). Quito, Ecuador
- Formento, H. (2006). *Manual de Entrenamiento para Equipos de mejora Continua*. Instituto de Industria–*UNGS. EBook*.
- García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2014). *Mejora continua de la calidad en los procesos*. Industrial Data, *6*(1), 089-094.
- García, R. F. (2006). *Sistemas de gestión de la calidad, ambiente y prevención de riesgos laborales. Su integración: su integración*. Editorial Club Universitario
- González-Alvarez, R., Torres-Estévez, G., Pérez-De Armas, M., & Varela-Izquierdo, N. (2012). *Diseño de un procedimiento para realizar el autocontrol del sistema de gestión integrado de capital humano*. Ingeniería Industrial, *33*(1), 41-49.
- Hernández Sampieri, Roberto (2010). *Fundamentos de la Metodología de la Investigación*. Madrid: MCGRAW-HILL
- Kaplan. R.S: Norton D.P.(2010) *Cómo utilizar el cuadro de Mando Integral para Implantar y Gestionar la Estrategia*. España.
- Ley del Deporte, Registro oficial No. 255 publicada el 11 de agosto del 2010
- Méndez a., Carlos (2010). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación.* (3era ed.). Colombia: MCGRAW-HILL
- Norma Internacional ISO 9001, (2008-11-15).Sistema de Gestión de calidad,(4ta ed). Ginebra Suiza.
- Narváez, J. (2010). *La Investigación Aplicada*. (4ta ed.). Caracas:. Editorial Romor.

- Ramírez Cardona, Carlos (2010). *Fundamentos de Administración*. (3era ed.). Colombia: ECOE EDICIONES
- Salas, L. T., & Gómez, M. T. (2013). *Ventajas Organizacionales: Elementos Necesarios Para El Desempeño Gerencial En Empresas Con Base Tecnológica*. Directora-Editora, 33.
- Secretaría de la Contraloría General del Estado. (2003) *Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización*. Estado de Sonora. España.
- Senlle A. (2010) *Calidad y Excelencia. España. Ediciones 2010. Sotomayor A.A. Auditoría Administrativa*. México: McGraw-Hill
- Documentos Normas de Control interno de la Contraloría General del Estado Acuerdo 039 - CG - 2009 (16/11/2009) R.O. 78 (01-12-2009) Y SUPLEMENTO R.O. 87 (14/12/2009). Recuperado de http://www.contraloria.gob.ec
- Fonseca Luna, O. (Junio 2011). *Sistemas de Control Interno Para Organizaciones*. (1era ed.). Lima: Recuperado de http://books.google.com.ec/books?id=plsiU8xoQ9EC

ANEXOS

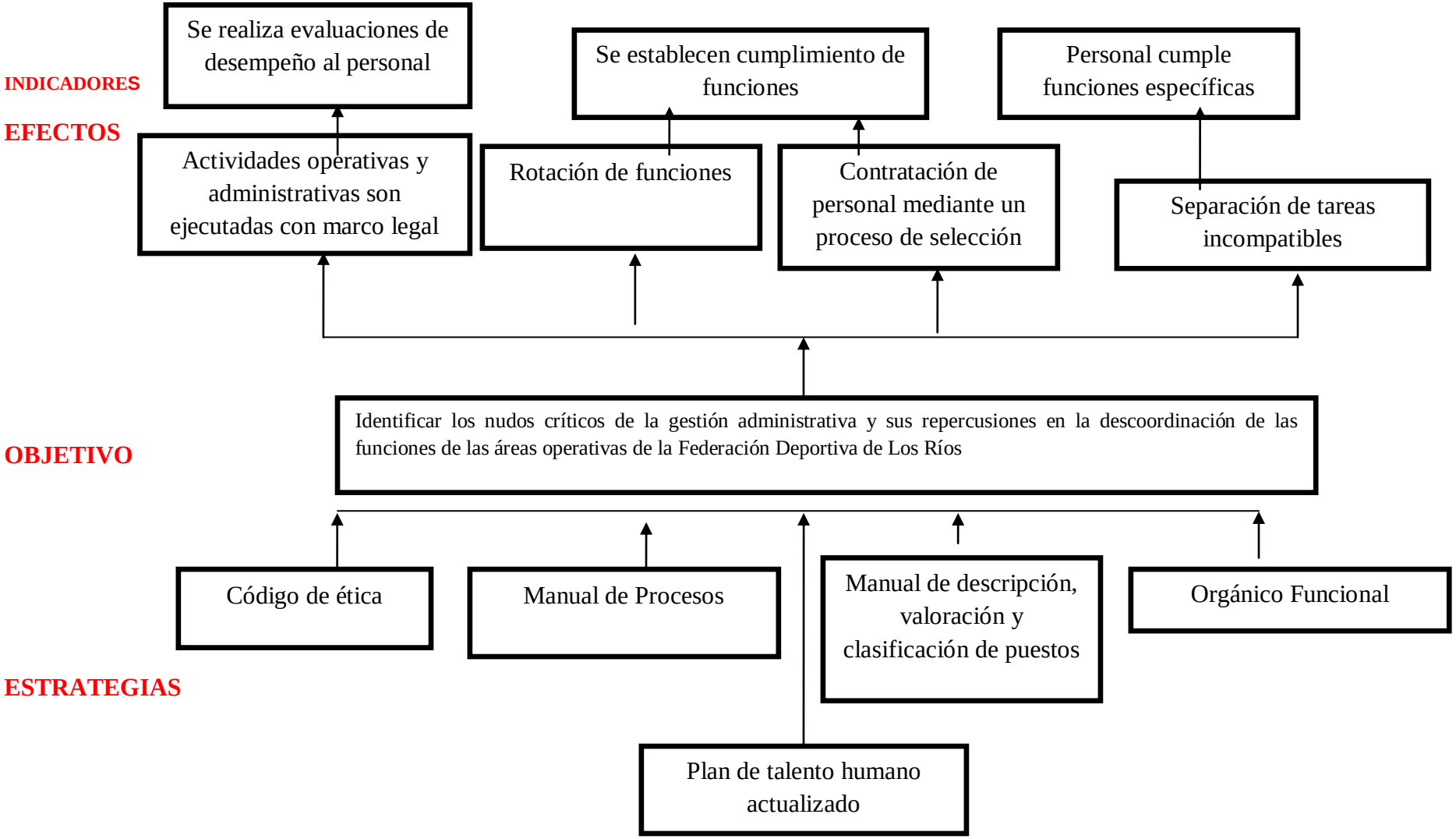
ANEXO 1#: ÁRBOL DEL PROBLEMA

ÁRBOL DEL PROBLEMA

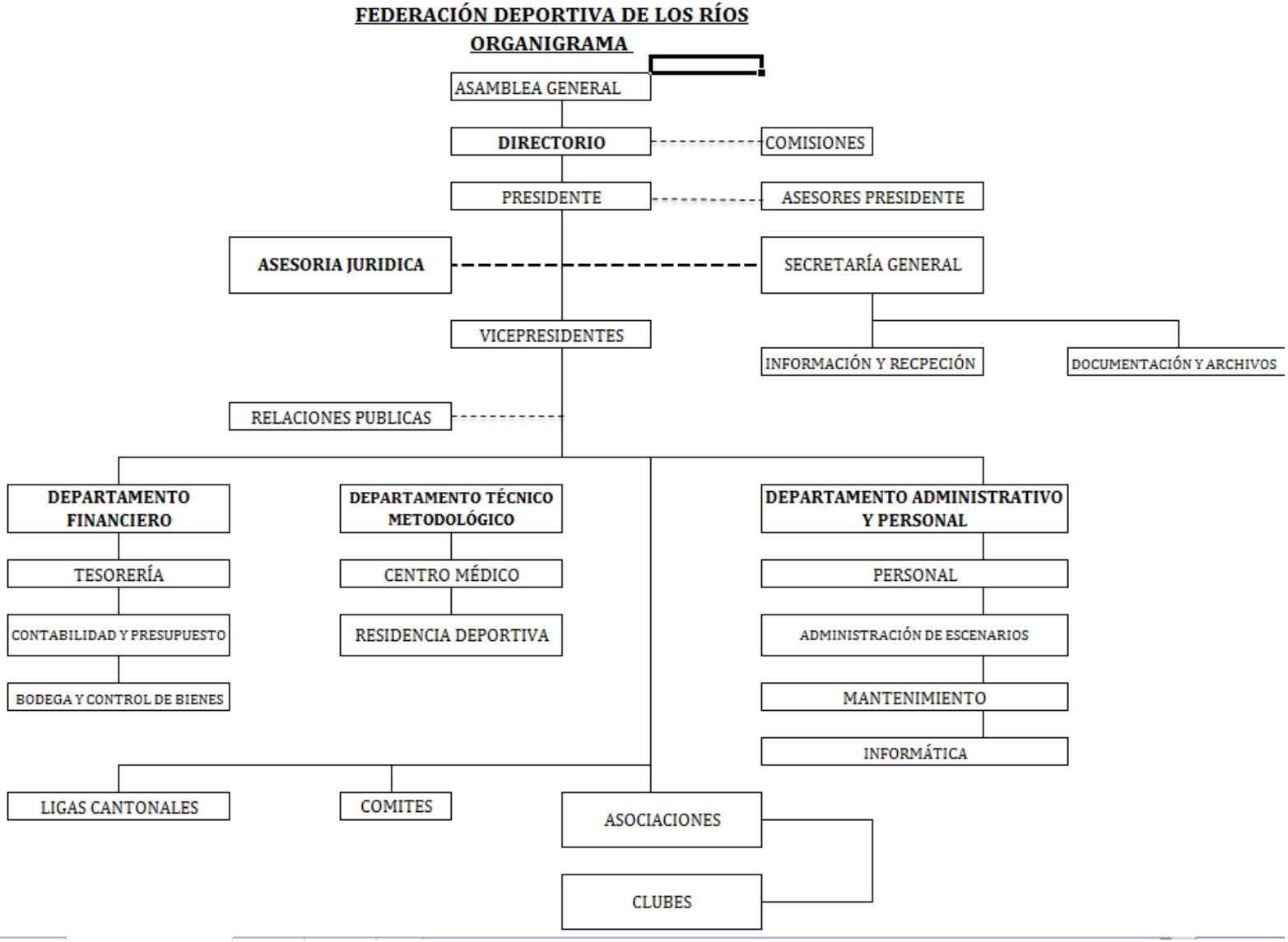


ANEXO # 2: ÁRBOL DE OBJETIVOS

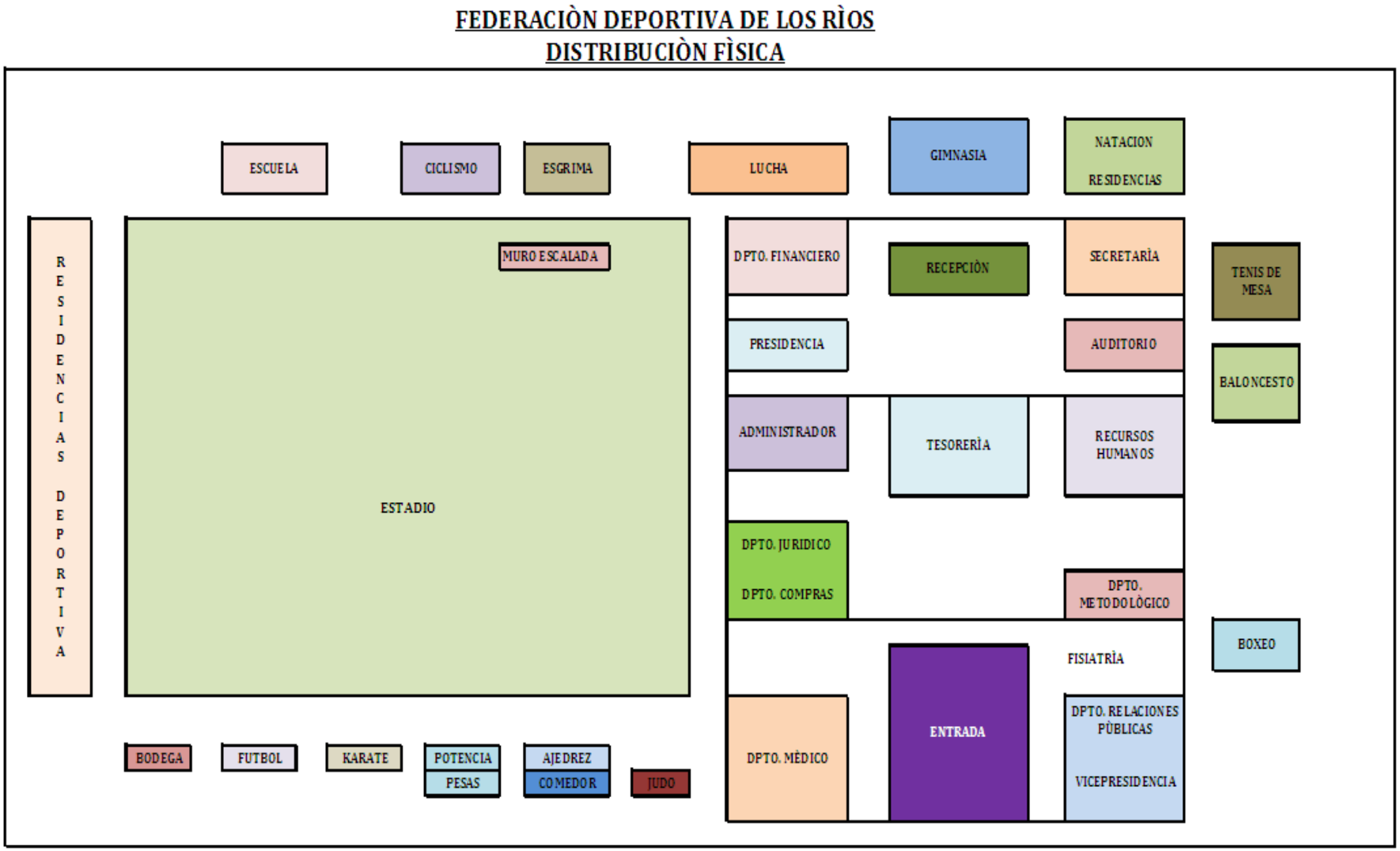
ÁRBOL DE OBJETIVOS



ANEXO # 3: ORGANIGRAMA DE FEDERACIÓN DEPORTIVA DE LOS RÍOS



ANEXO # 4: DISTRIBUCION FISICA DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE LOS RÍOS



ANEXO # 5: MATRIZ PROBLEMAS, OBJETIVOS, HIPÓTESIS

MATRIZ

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS
¿Cómo influye la gestión administrativa en las funciones de las áreas operativas de la Federación Deportiva de Los Ríos?	Identificar la influencia de la gestión administrativa en las funciones de las áreas operativas de la Federación Deportiva de Los Ríos	La gestión administrativa influirá positivamente ya que permitirá la coordinación de las funciones en las áreas operativas de la Federación Deportiva de Los Ríos.
PROBLEMAS ESPECIFICOS	**OBJETIVOS ESPECIFICOS**	**HIPOTESIS ESPECIFICAS**
¿Cuáles son los nudos críticos que inciden en las áreas operativas en el inadecuado control interno de la Federación Deportiva de Los Ríos?	Determinar los nudos críticos que necesiten un control interno adecuado para el desarrollo de las actividades administrativas y operativas en la Federación Deportiva de Los Ríos.	Al determinar los nudos críticos en las áreas operativas se mejorará cada uno de ellos para un control interno en el desarrollo de las actividades administrativas y operativas en la Federación Deportiva de Los Ríos
¿ Cómo los servicios de calidad deficiente inciden en el incumplimiento de las actividades de la Federación Deportiva de Los Ríos?	Establecer servicios de calidad administrativa optimizando el desarrollo de las actividades administrativas y operativas de la Federación Deportiva de Los Ríos.	Mediante la implementación de servicios de calidad administrativa eficiente se optimizará el desarrollo de las actividades administrativas y operativas de la Federación Deportiva de Los Ríos.
¿Cuál es la incidencia en el desarrollo de las actividades administrativas y operativas en la Federación Deportiva de Los Ríos por no contar con la estructuración de procesos y macroprocesos para que logre la optimización del capital humano?	Elaborar un manual de procesos y macroprocesos horizontales para que la gestión del conocimiento del capital humano de la Federación Deportiva de Los Ríos se desarrolle eficientemente.	Mediante la elaboración de un manual de procesos y macroprocesos se logrará la optimización del conocimiento en el capital humano de la Federación Deportiva de Los Ríos.

ANEXO # 6: OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL

La gestión administrativa influye positivamente ya que permitirá la coordinación de las funciones en las áreas operativas de la Federación Deportiva de Los Ríos

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES	INDICADORES	INDICES
VARIABLE INDEPENDIENTE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos	Procesos Control interno	Elementos de entrada y salida Recursos Controles Cumplimiento de disposiciones legales Establecimiento de responsabilidades
VARIABLE DEPENDIENTE FUNCIONES EN LAS AREAS OPERATIVAS	Tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas estableciendo los parámetros tácticos de todo el proceso de Intracomunicación	Presupuestos competencias deportivas Elaboración de convenio becas Respuesta de requerimientos solicitados	Número de competencias deportivas Número deportistas becados Número de requerimientos por departamento

ANEXO # 7: MODELO DE ENCUESTAS Y ENTREVISTA

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA (CEPEC)

TEMA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LAS FUNCIONES DE LAS ÁREAS OPERATIVAS DE LA FEDERACION DEPORTIVA DE LOS RÍOS

ENCUESTA
TIPO: Documental
NIVEL: Descriptivo **Administrativo ( )**
MODALIDAD: Participativa

Distinguido Señor (a):

De la manera más comedida le solicito contestar a las siguientes preguntas formuladas en la siguiente encuesta, aclarando que esto no los compromete en nada que no sea investigación.

INSTRUCCIONES:
Marque con una raya a todo lo largo de la opción de su preferencia. Trabaje con pluma

1) ¿Considera usted, que los requerimientos llegan a su departamento en el momento adecuado para realizarlos oportunamente?
   1. Si ( ) 2. No ( ) 3. A veces ( )
2) ¿Considera usted, que los requerimientos llegan a su despacho con los sustentos necesarios para proceder a realizarlos.
   1. Si ( ) 2. A veces ( ) 3. No ( )
3) ¿Existe un Manual de procesos para el desarrollo de las actividades administrativas y operativas dentro de la Federación Deportiva de Los Ríos?
   1. Si ( ) 2. No ( ) 3 No sabe ( )
4) ¿Conoce cuál es el nivel de satisfacción de los entrenadores con respecto a los procesos administrativos en el desarrollo de las actividades operativas de FEDERIOS?
   1. Muy Bueno ( ) 2. Bueno ( ) 3. Regular ( ) 4. Malo ( )
5) ¿Conoce usted si existe un control de gestión administrativa en cada proceso realizado para el desarrollo de las actividades de FEDERIOS?
   1. Si ( ) 2. No ( ) 3 No sabe ( )
6) ¿Conoce usted por que se requiere mejorar los procesos para el desarrollo de las actividades en FEDERIOS?
   1.Facilitar los procesos ( ) 2. Reducción del tiempo en tareas ( )
   3.Seguridad de la información( )
7) ¿Cómo considera usted el trabajo en equipo dentro de la Federación Deportiva de los Ríos?
   1. Muy Bueno ( ) 2. Bueno ( ) 3. Regular ( ) 4. Malo ( ).
8) ¿Cómo considera usted, el tiempo de respuesta para conocer la información solicitada?
   1. Adecuado ( ) 2. Inadecuado ( ) 3. Totalmente inadecuado ( )

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA (CEPEC)

TEMA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LAS FUNCIONES DE LAS ÁREAS OPERATIVAS DE LA FEDERACION DEPORTIVA DE LOS RÍOS

ENCUESTA
TIPO: Documental
NIVEL: Descriptivo **Servicio ( )**
MODALIDAD: Participativa

Distinguido Señor (a):

De la manera más comedida le solicito contestar a las siguientes preguntas formuladas en la siguiente encuesta, aclarando que esto no los compromete en nada que no sea investigación.

INSTRUCCIONES:
Marque con una raya a todo lo largo de la opción de su preferencia. Trabaje con pluma

1) ¿Considera que los requerimientos que usted solicita para el desarrollo de sus actividades son contestadas oportunamente?
   1. Si ( ) 2. No ( ) 3. De vez en cuando ( )

2) ¿Considera Usted, que las autoridades tienen el adecuado control interno para el desarrollo de sus actividades?
   1. Si ( ) 2. No ( ) 3. De vez en cuando ( )

3) ¿Considera necesario mejorar los procesos para el desarrollo de las actividades en FEDERIOS?
   1. Si ( ) 2. No ( ) 3. No sabe ( )

4) ¿Conoce usted de la existencia de un Manual de Procedimiento para el desarrollo de sus actividades?
   1. Si ( ) 2. No ( ) 3. No Sabe ( )

5) ¿Cómo considera usted, el tiempo de respuesta para conocer la información solicitada?
   1. Adecuado ( ) 2. Inadecuado ( ) 3. Totalmente inadecuado ( )

6) ¿Qué se lograría mediante el trabajo en equipo para el desarrollo de sus actividades dentro de la Federación Deportiva de Los Ríos?
   1.Facilitar los procesos ( ) 2. Reducción del tiempo en tareas ( )
   3. Seguridad de la información ( )

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA (CEPEC)

TEMA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LAS FUNCIONES DE LAS ÁREAS OPERATIVAS DE LA FEDERACION DEPORTIVA DE LOS RÍOS

ENCUESTA
TIPO: Documental
NIVEL: Descriptivo **Jefes de Cátedra y Monitores ( )**
MODALIDAD: Participativa

Distinguido Señor (a):

De la manera más comedida le solicito contestar a las siguientes preguntas formuladas en la siguiente encuesta, aclarando que esto no los compromete en nada que no sea investigación.

INSTRUCCIONES:
Marque con una raya a todo lo largo de la opción de su preferencia. Trabaje con pluma

1) ¿Con que rapidez es atendido el requerimiento de su disciplina deportiva?
   1. Alto ( ) 2. Medio ( ) 3 Bajo ( )
2) ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a los procesos administrativos en el desarrollo de las actividades operativas de FEDERIOS, en base a sus requerimientos?
   1. Muy Bueno ( ) 2. Bueno ( ) 3. Regular ( ) 4. Malo ( )
3) ¿Con cuántos días de anticipación usted, realiza el requerimiento para competencias deportivas o algún otro requerimiento?
   1. Cinco días antes ( ) 2. Tres días antes( ) 3. Dos días antes ( )
   4. Un día antes ( ) 5. El mismo día
4) ¿Cómo considera usted el trabajo en equipo dentro de la Federación Deportiva de los Ríos?
   1. Muy Bueno ( ) 2. Bueno ( ) 3. Regular ( ) 4. Malo ( )
5) ¿Considera Usted, que las autoridades tienen el adecuado control interno para el desarrollo de las actividades administrativas y operativas de FEDERIOS?
   1. Si ( ) 2. No ( ) 4. Tal Vez ( )
6) ¿Considera necesario mejorar los procesos para el desarrollo de las actividades en FEDERIOS?
   1. Si ( ) 2. No ( ) 3. Tal vez ( )

7) ¿Mediante la elaboración e implementación de un Manual de Procesos para el desarrollo de sus actividades se incrementaría la eficiencia en los procesos?
   1. Si ( ) 2. No ( ) 3. No sabe ( )
8) ¿Cómo considera usted, el tiempo de respuesta para conocer la información solicitada?
   1. Adecuado ( ) 2. Inadecuado ( ) 3. Totalmente inadecuado ( )

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA (CEPEC)

TEMA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LAS FUNCIONES DE LAS ÁREAS OPERATIVAS DE LA FEDERACION DEPORTIVA DE LOS RÍOS

ENTREVISTA
TIPO: Documental
NIVEL: Descriptivo **Presidente y Vicepresidentes ( )**
MODALIDAD: Participativa

Distinguido Señor (a):

De la manera más comedida le solicito contestar a las siguientes preguntas formuladas en la siguiente entrevista, aclarando que esto no los compromete en nada que no sea investigación.

PREGUNTAS	CONTENIDOS
8) ¿Tiene el respectivo control interno de los procesos en las actividades realizadas por los empleados?	
9) ¿Existe un Manual de Procesos para cada actividad realizada por el empleado?	
10) ¿Considera necesario mejorar los procesos administrativos para el desarrollo de las actividades administrativas de Federios?	
11) ¿Considera usted la existencia de nudos críticos dentro del proceso en las actividades de Federios?	
12) ¿El servicio que brinda la Federación Deportiva de Los Ríos lo considera de buena calidad o hay que mejorarlo?	
13) ¿El empleado conoce específicamente el control en cada uno de los procesos realizados?	
14) ¿Conoce usted el interés de los empleados en mejorar los procesos de las actividades administrativas de Federios?	