



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA
EL CENTRO DEPORTIVO OLMEDO DE LA CIUDAD DE
RIOBAMBA

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES:

ANTHONY ARIEL PILCO LLUMITAXI

TELMO VINICIO SISLEMA GALARZA

Riobamba – Ecuador

2023



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA
EL CENTRO DEPORTIVO OLMEDO DE LA CIUDAD DE
RIOBAMBA

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES: ANTHONY ARIEL PILCO LLUMITAXI

TELMO VINICIO SISLEMA GALARZA

DIRECTOR: ING. FRANQUI FERNANDO ESPARZA PAZ

Riobamba – Ecuador

2023

©2023, Anthony Ariel Pilco LLumitaxi & Telmo Vinicio Sislema Galarza

Se autoriza la producción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Nosotros, Anthony Ariel Pilco LLumitaxi y Telmo Vinicio Sislema Galarza, declaramos que el presente Trabajo de Titulación es de nuestra autoría y los resultados de este son auténticos. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autores asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 24 de febrero de 2023



Anthony Ariel Pilco LLumitaxi
C.I: 020213983-8



Telmo Vinicio Sislema Galarza
C.I; 060594986-6

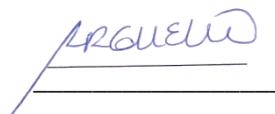
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA EL CENTRO DEPORTIVO OLMEDO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA**, realizado por los señores: **ANTHONY ARIEL PILCO LLUMITAXI Y TELMO VINICIO SISLEMA GALARZA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

FECHA

Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



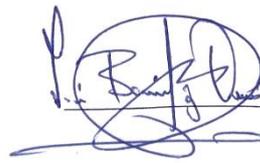
2023-02-24

Ing. Franqui Fernando Esparza Paz
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN



2023-02-24

Lic. Iván Giovanni Bonifaz Arias
MIEMBRO DEL TRIBUNAL



2023-02-24

DEDICATORIA

Mi tesis va dedicada en primer lugar a mi Dios que siempre supo guiarme por el camino correcto y darme sabiduría para saber afrontar mi vida estudiantil de la manera correcta.

De igual manera dedico mi tesis a mi padre Julián y a mi madre Blanca por ser los pilares fundamentales en mi vida, que siempre me supieron formar como una persona de buenos sentimientos, hábitos y valores.

A mis hermanos David y Alexandra que siempre están apoyándome y brindándome su cariño durante toda mi vida.

A mi abuelita que siempre supo darme su bendición y apoyarme día a día.

Los amo.

Anthony

Este trabajo está dedicado en primera instancia a mi Dios, quien ha sido el ser supremo que me guía otorgándome salud, inteligencia, sabiduría, fe, confianza y sobre todo Fortalezas para continuar en pie de lucha y perseverancia en mi vida, personal, académico y familiar.

A mis amados Padres Abelino y María por su incondicional apoyo y el sacrificio sin lo cual no hubiese cumplido una de mis metas planteadas en mi vida.

A mis queridas hermanas Sandra, María y Sisa que siempre han estado presente brindándome apoyo incondicional y su buena voluntad.

Para mi hermana Luz, que desde el cielo siempre me ha estado guiando.

Telmo

AGRADECIMIENTO

Como no dar gracias a mi Dios, a mi Virgen del Cisne por ayudarme en cada uno de mis objetivos propuestos, iluminando mi camino y dándole solución a mis problemas en el momento indicado, a mi padre que me enseñó con su ejemplo que la responsabilidad y la perseverancia siempre deben estar presentes en mí, a mi madre quien ha sido mi pilar fundamental, mi ejemplo a seguir de lucha constante para avanzar cada obstáculo que se me presente en mi vida diaria. A mis hermanos que siempre han sido mi inspiración para seguir adelante, a mis sobrinos a quien debo dar el mejor ejemplo de vida y la gran base de toda mi vida mi abuelita Rosaura quien fue esa luz que iluminaba mi camino cuando parecía que todo era oscuridad siempre estaba ahí para con su sabiduría sacarme adelante. A todos mis maestros de la honorable Politécnica de Chimborazo ya que gracias a su conocimiento y dedicación han logrado clarificar mentes y sobre todo formar personas que sean grandes entes entre la sociedad en especial a mis tutores de tesis. Al Ing. Fernando Esparza, que, con su apoyo constante, su paciencia y por todo su conocimiento que me brindo tanto en la formación académica como en la realización de la tesis. Al Lic. Iván Bonifaz, por su cooperación, enseñanzas y confianza en mí durante la elaboración de mi proyecto de investigación.

Anthony

Agradezco a mi Dios por brindarme muchas bendiciones, quien se ha convertido en guía que antecedió en cada una de las situaciones que di trayectoria a mi vida académica y personal. A mis amados padres quienes me enseñaron a ser una buena persona con principios y valores, convirtiéndose como un pilar fundamental para ser responsable de mis acciones y mantener siempre la perseverancia, el esfuerzo y sacrificio constante para poder lograr algo más en la vida. A mis queridas hermanas, primos, amigas y amigos y aquellas personas que llevo en mi corazón por cada palabra de aliento y su incomparable apoyo, esperando ser una persona ejemplar para ellos en la parte académica y familiar. A la prestigiosa Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por haberme acogido y brindado esta oportunidad de recibir conocimiento, de todas las cátedras que compete a mi Perfil profesional impartida por los honorables docentes. Al Ing. Fernando Esparza por brindar todos sus conocimientos, la capacidad de analizar y actuar ante la sociedad y acertada colaboración, sobre todo paciencia invertido en la realización de este Trabajo de Titulación. Al Lic. Iván Bonifaz por impartir sus conocimientos y enseñanzas en todo el proceso de la realización de mi Trabajo de Titulación.

Telmo

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Problema General de Investigación	4
1.3. Problemas Específicos de Investigación	4
1.4. Objetivos	5
1.4.1. <i>Objetivo General</i>	5
1.4.2. <i>Objetivos Específicos</i>	5
1.5. Justificación	6
1.5.1. <i>Justificación Teórica</i>	6
1.5.2. <i>Justificación Metodológica</i>	6
1.5.3. <i>Justificación Practica</i>	7
1.6. Variable a defender	7
1.6.1. <i>Variable Independiente:</i>	7
1.6.2. <i>Variable dependiente:</i>	7

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. Antecedentes de investigación	8
2.2. Referencias teóricas	11
2.2.1. <i>Modelo</i>	11
2.2.2. <i>Importancia de un modelo</i>	12
2.2.3. <i>Estructura de un modelo</i>	13
2.2.4. <i>Características de un modelo</i>	13
2.2.5. <i>Tipos de modelos</i>	14
2.2.6. <i>Gestión</i>	15

2.2.7.	Clasificación de gestión	15
2.2.7.1.	<i>Gestión financiera</i>	15
2.2.7.2.	<i>Gestión de procesos</i>	16
2.2.7.3.	<i>Gestión administrativa</i>	16
2.2.8.	Modelo de gestión	17
2.2.9.	Características del modelo de gestión	17
2.2.10.	Clasificación del modelo de gestión	18
2.2.11.	Estructura organizacional	20
2.2.12.	Tipos de estructura organizacional	20
2.2.12.1.	<i>Estructura funcional</i>	20
2.2.12.2.	<i>Estructura de división</i>	20
2.2.12.3.	<i>Estructura por zona geográfica</i>	21
2.2.12.4.	<i>Híbridas</i>	21

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	22
3.1.	Enfoque de investigación	22
3.1.1.	<i>Enfoque cuantitativo</i>	22
3.2.	Nivel de investigación	22
3.2.1.	<i>Descriptivo</i>	22
3.3.	Diseño de investigación	23
3.3.1.	<i>No experimental</i>	23
3.4.	Tipo de estudio	23
3.4.1.	<i>Documental</i>	23
3.5.	Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	23
3.5.1.	<i>Población</i>	23
3.5.2.	<i>Muestra</i>	24
3.5.3.	<i>Cálculo</i>	24
3.5.4.	<i>Fórmula</i>	24
3.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	26
3.6.1.	Métodos	26
3.6.1.1.	<i>Método inductivo</i>	26
3.6.1.2.	<i>Método deductivo</i>	26
3.6.1.3.	<i>Método analítico</i>	26
3.6.1.4.	<i>Encuesta</i>	27
3.6.1.5.	<i>Cuestionario</i>	27

CAPÍTULO IV

4.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	28
4.1.	RESULTADOS.....	28
4.1.1.	<i>Encuesta.....</i>	28
4.2.	Discusión de Resultados.....	43
4.3.	Propuesta	45
4.3.1.	<i>Datos informativos.....</i>	45
4.3.2.	<i>Antecedentes de la Institución</i>	46
4.3.3.	<i>Plan de Ejecución del Modelo de Gestión.....</i>	44
4.3.4.	<i>Misión.....</i>	46
4.3.5.	<i>Visión.....</i>	46
4.3.5.1.	<i>Matriz Foda.....</i>	47
4.3.6.	<i>Análisis Situacional de la Empresa.....</i>	48
4.3.6.1.	<i>Organigrama estructural actual.....</i>	48
4.3.6.2.	<i>Propuesta de una estructura organizacional.</i>	49
4.3.6.3.	<i>Propuesta estructura organizacional funcional</i>	50
4.3.7.	<i>Manuales de Funciones.....</i>	52
4.3.8.	<i>Manuales de Procesos.....</i>	62
4.3.9.	<i>Indicadores de Gestión y Financieros.....</i>	72
	CONCLUSIONES	75
	RECOMENDACIONES	76
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2: Tipos de modelos	14
Tabla 1-3: Datos de la población	24
Tabla 2-3: Tabla de datos	25
Tabla 1-4: Género	28
Tabla 2-4: Edad	29
Tabla 3-4: Formación académica.....	30
Tabla 4-4: Existencia de un modelo de gestión	31
Tabla 5-4: Modelo de Gestión	32
Tabla 6-4: Existencia de Organigrama Institucional.....	33
Tabla 7-4: Existencia de Manuales de Funciones.....	34
Tabla 8-4: Funciones del Personal.....	35
Tabla 9-4: Metas de la Institución	36
Tabla 10-4: Funciones asignadas a los empleados	37
Tabla 11-4: Grado Jerárquico.....	38
Tabla 12-4: Toma de decisiones.....	39
Tabla 13-4: Limitaciones en la Toma de decisiones.....	40
Tabla 14-4: Cooperación departamental	41
Tabla 15-4: Deficiencia en estatutos.....	42
Tabla 16-4: Matriz Modelo de Gestión.....	44
Tabla 17-4: Matriz Foda.....	47
Tabla 18-4: Manual de socios.....	52
Tabla 19-4: Manual Junta directiva	53
Tabla 20-4: Manual Presidencia.....	54
Tabla 21-4: Manual Vicepresidencia	55
Tabla 22-4: Talento Humano.....	56
Tabla 23-4: Manual Contador	57
Tabla 24-4: Manual secretario.....	58
Tabla 25-4: Manual Tesorero	59
Tabla 26-4: Manual Coordinador Deportes.....	60
Tabla 27-4: Manual de Vocales.....	61
Tabla 28-4: Contratación de Jugadores.....	62
Tabla 29-4: Atención al Cliente.....	64
Tabla 30-4: Proceso Contable	66

Tabla 31-4: Pago de Nómina.....	68
Tabla 32-4: Pago de servicios básicos	70
Tabla 33-4: Indicadores de Gestión	72
Tabla 34-4: Indicadores Financieros.....	73

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-4: Género	28
Gráfico 2-4: Edad.....	29
Gráfico 3-4: Formación Académica.....	30
Gráfico 4-4: Existencia de un modelo de gestión	31
Gráfico 5-4: Modelo de Gestión.....	32
Gráfico 6-4: Existencia de Organigrama Institucional.....	33
Gráfico 7-4: Existencia de manuales de funciones	34
Gráfico 8-4: Funciones del personal	35
Gráfico 9-4: Metas de la Institución	36
Gráfico 10-4: Funciones asignadas a los empleados.....	37
Gráfico 11-4: Grado Jerárquico	38
Gráfico 12-4: Toma de decisiones	39
Gráfico 13-4: Limitaciones en la Toma de decisiones.....	40
Gráfico 14-4: Cooperación departamental	41
Gráfico 15-3: Deficiencia en estatutos.....	42
Gráfico 16-4: Organirgrama Estructural	48
Gráfico 17-4: Organigrama Propuesta	49
Gráfico 18-4: Organigrama Funcional	51
Gráfico 19-4: Contratación de Jugadores.....	63
Gráfico 20-4: Atención al cliente.....	65
Gráfico 21-4: Proceso Contable.....	67
Gráfico 22-4: Pago de Nómina.....	69
Gráfico 23-4: Pago de servicios básicos	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-4: Sello institucional	45
Figura 2-4: Sello Corporativo	46
Figura 3-4: Ubicación	46

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

RESUMEN

El objetivo de este proyecto de investigación fue elaborar el modelo de gestión administrativo partiendo desde el estatuto general que se rige dentro del club para mejorar la estructura organizacional del Centro Deportivo Olmedo de la ciudad de Riobamba 2022, para el cual se realizó un estudio a fin de conocer la situación administrativa actual que presenta el club centro deportivo Olmedo. Por lo tanto, la metodología de investigación que se implementó se basó: en un enfoque cualitativo y cuantitativo, nivel de investigación descriptivo, no experimental y documentar con la finalidad de identificar los elementos necesarios para la elaboración del Modelo de gestión determinando estrategias a implementar por la institución para dar solución a las problemáticas detectadas, las mismas que podrán ser cuantificables a través de herramientas y técnicas de investigación de campo como la encuesta aplicada a cada uno de los colaboradores de la entidad. De esta manera se obtuvo como resultado que el club, carece de un correcto direccionamiento administrativo presentando conflictos internos entre la directiva y los colaboradores, además de manejarse de acuerdo a estatutos y el sentido común, carece de un sistema de seguimiento control, evaluación de metas, manuales de funciones y responsabilidades, además de no disponer de un organigrama, presentando problemas jerárquicos y funcionales. Por lo tanto, es necesario crear un Modelo de Gestión Administrativo que contenga, un organigrama tanto estructural como funcional, manuales de procesos y funciones, diagrama de procesos y procedimientos, indicadores tanto financieros como de gestión que permitan una adecuada evaluación, control y seguimiento de las metas y objetivos de la empresa. Por lo que se recomienda su pronta aplicación

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO>, <ORGANIGRAMAS ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL>, <MANUALES DE FUNCIONES Y PROCESOS>, <FLUJOGRAMA>, <RIOBAMBA (CANTÓN)>



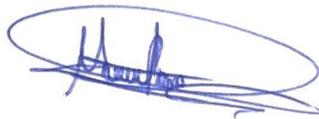
09-03-2023

0492-DBRA-UPT-2023

ABSTRACT

The objective of this research project was to develop an administrative management model starting from the general statute that is governed within the club to improve the organizational structure of Olmedo Sports Center in Riobamba city 2022, for which a study was carried out in order to know the current administrative situation presented by Olmedo sports center club. Therefore, the research methodology that was implemented was based on: a qualitative and quantitative approach, a descriptive, non-experimental, and documented level of research in order to identify the necessary elements for the development of the Management Model, determining strategies to be implemented by the institution to provide solutions to the detected problems, which may be quantifiable through field research tools and techniques such as the survey applied to each of the entity's collaborators. In this way, it was obtained as a result that the club lacks a correct administrative direction, presenting internal conflicts between the board of directors and the collaborators, in addition to managing itself according to statutes and common sense, it lacks a control monitoring system, evaluation of goals, functions and responsibilities manuals, in addition to not having an organization chart, presenting hierarchical and functional problems. Thus, it was necessary to create an Administrative Management Model that contains both a structural and functional organization chart, manuals for processes and functions, a diagram of processes and procedures, and both financial and management indicators that allow adequate evaluation, control, and monitoring goals and objectives of the company. Therefore, its instant application is recommended.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT MODEL>, <STRUCTURAL AND FUNCTIONAL ORGANIZATION CHARTS>, <MANUALS OF FUNCTIONS AND PROCESSES>, <FLOW CHART>, <RIOBAMBA (CANTON)>.



Lcda. Yajaira Natali Padilla Padilla Mgs.

0604108126

INTRODUCCIÓN

El diseño del Modelo de Gestión Administrativo son representaciones simplificadas y comprensibles de las diferentes actividades o acciones que se debe dar cumplimiento una institución para dar alcance a las perspectivas, metas, objetivos planteados bajo un proceso administrativo y bien estructurado como son el: planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar, las actividades para evidenciar el nivel de cumplimiento de esta.

Por lo tanto, al realizar un análisis global y local de la situación que fue atravesando el país en el ámbito deportivo y actualmente ha venido manteniendo un avance optimo en retomar las actividades administrativas, deportivas y financieros en las instituciones deportivas que se encuentran en competencias de varias disciplinas deportivas.

El Club Centro Deportivo Olmedo, perteneciente a la ciudad de Riobamba durante los últimos años de vida institucional, ha atravesado diferentes problemas internos y externos en el ámbito administrativo, deportivo y financiero que han dado la minimización de expectativas y logros a alcanzar por parte de los riobambeños y aficionados al futbol local. Estos problemas generados en la propia institución deportiva engloban a toda la gestión administrativa lo que ocasiona el no generar logros, alcances y mejoramiento deseado por la institución. Por lo cual se diseña un Modelo de Gestión administrativo para una institución deportiva que contiene actividades primordiales para el óptimo funcionamiento y el alcance de metas y objetivos planteados por las autoridades principales y funcionarios del club.

El presente trabajo plantea el Diseño del Modelo de Gestión para el Centro Deportivo Olmedo de la ciudad de Riobamba, orientado al mejoramiento de la estructura organizacional del mismo.

Esta investigación se basa en 5 capítulos los cuales se detalla a continuación:

En el capítulo I, se enfoca en la descripción del problema de forma macro, meso y micro en, los objetivos, la justificación que fueron utilizados para la realización del presente Trabajo de investigativo.

En el capitulo II, se enfoca en la descripción del marco teórico referencial, en el cual se sustenta toda la parte teórica de diferentes autores con los temas relacionados a la investigación, siendo utilizada una información base.

En el capitulo III, se demuestra el marco metodológico, mismo que se detalla el enfoque mixto (Cualitativo y Cuantitativo), el nivel de investigación descriptiva, además se observa la población de estudio, los instrumentos y técnicas que se requirió hacer uso para la recolección de datos, así como la encuesta, la misma que fue realizada con preguntas cerradas del tema investigativo.

En el capítulo IV, se muestran los resultados obtenidos a los instrumentos y técnicas aplicadas, la discusión de los resultados de la información generada en la investigación, y la propuesta del Diseño del Modelo de Gestión Administrativo para el Centro Deportivo Olmedo de la ciudad de Riobamba.

Finalmente, en el capítulo V, se manifiesta las conclusiones y recomendaciones que estarán a consideración de las autoridades correspondientes del Club centro Deportivo Olmedo, aportando al alcance de las perspectivas propuestas por el mismo.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

Actualmente el fútbol ecuatoriano sigue atravesando momentos difíciles a causa de varios factores, entre ellos la pandemia a nivel mundial, lo cual ha ocasionado que los clubes de fútbol no tengan actividad deportiva por un determinado tiempo por el hecho de precautelar la salud de todas las personas que se rigen a este deporte a nivel nacional e internacional. Motivo por el cual existen clubes que mantienen crisis económica por la falta de ingresos que se generan por parte de las marcas auspiciantes al club y además de las personas que acudían a los encuentros de fútbol profesional, es por ello que algunos clubes realizaron investigaciones con la posibilidad de generar algunas alternativas de inversión por parte de las empresas privadas existentes en el Ecuador y de esa manera lograr un rendimiento administrativo y deportivo que represente una buena gestión a la afición de los clubes.

En la provincia de Chimborazo el Centro Deportivo Olmedo ha sido un único club que ha representado orgullosamente la bandera y el escudo de toda la población riobambeña, desde que obtuvo el privilegio de representar en el campeonato nacional organizado por la Federación Ecuatoriana de Fútbol, en los años anteriores existieron clubes pertenecientes a la provincia de Chimborazo que participaron en el campeonato organizado por la Asociación de Fútbol No Aficionado de Chimborazo (AFNACH), con la finalidad de obtener cupos a la segunda categoría del fútbol nacional pero no se ha logrado que ningún otro club que pertenezca a la provincia de Chimborazo pueda representar.

En este contexto, uno de los problemas más comunes que se ha encontrado han sido dirigenciales, por el cual muchas instituciones deportivas no han logrado mantener en la categoría de privilegio del fútbol ecuatoriano. La falta de marcas que auspicien económicamente a clubes de fútbol chimboracenses también influye en el crecimiento de los dirigentes de los clubes y finalmente el ámbito administrativo y deportivo ha sido un eje principal para que los clubes no puedan seguir escalando más categorías hasta lograr disputar en la serie de privilegio.

El Centro Deportivo Olmedo ubicado en la ciudad de Riobamba complejo El Batán, el mismo que, es una sociedad cuya actividad es la organización y gestión de competencias deportivas al aire libre o bajo techo con participación de deportistas profesionales o aficionados, por parte de organizaciones con instalaciones propias, en un inicio se dio una crisis económica, administrativa y deportiva en la cual en el sentido económico fue a causa de que la afición no tenían el acceso a los encuentros deportivos por el motivo de precautelar la salud de las personas

aficionados al deporte, por ende no se generó ningún ingreso económico para el club, de la misma manera en el ámbito administrativo la antigua dirigencia del Centro Deportivo Olmedo no ha demostrado un compromiso en el rendimiento institucional, el comportamiento organizacional que se manejaba dentro del club no fue muy eficiente por los reglamentos que se encuentran estipulados dentro del estatuto no permitían que los colaboradores de la institución mantengan una buena estructura organizacional porque existen barreras que limitaban la toma de decisiones por parte de los directivos del club. De la misma forma el no manejo adecuado de los niveles jerárquicos dentro los diferentes departamentos que se manejan en la institución y de la misma manera la poca comunicación entre departamentos lo que ha ocasionado un bajo rendimiento laboral en equipo.

Y finalmente en el ámbito deportivo los integrantes del club por toda la inadecuada gestión por parte de la dirigencia y la crisis económica con los pagos de sueldos a los jugadores y personal administrativo del club no demostraban el compromiso en la actividad deportiva que se encontraban en competencia por permanecer en la serie de privilegio del fútbol ecuatoriano.

Debido a estos problemas identificados se propuso la creación de un modelo de gestión administrativo para el Club Centro Deportivo Olmedo en base a los estatutos generales impuestos por el organismo de control, además del manual jurídico de La Liga Pro-2022, el mismo que consta de un plan de ejecución del modelo de gestión administrativo, misión, visión, valores institucionales, matriz FODA, propuesta de organigrama estructural, funcional, manuales de funciones, flujograma de procesos e indicadores de gestión y financieros.

1.2. Problema General de Investigación

¿De qué forma el modelo de gestión administrativo mejorará la estructura organizacional en el club Centro Deportivo Olmedo de la ciudad de Riobamba?

1.3. Problemas Específicos de Investigación

- ¿Cuál será la contribución del modelo de gestión administrativo en la estructura organizacional del Centro Deportivo Olmedo de la ciudad de Riobamba?
- ¿La estructura organizacional será un factor determinante para establecer el diseño de un modelo de gestión administrativo?
- ¿Qué factores resultan determinantes en el funcionamiento del Centro Deportivo Olmedo de la ciudad de Riobamba?
- ¿De qué forma el modelo de gestión administrativo mejorará las funciones de los colaboradores que conforman el Centro Deportivo Olmedo de la ciudad de Riobamba?

- ¿Cómo ayudará el diseño del modelo de gestión administrativo del Centro Deportivo Olmedo en el análisis situacional?
- ¿La estructura organizacional contribuirá en la designación de funciones a los colaboradores en el Centro Deportivo Olmedo?
- ¿De qué manera afectará en el rendimiento institucional la creación del modelo de gestión administrativo?
- ¿De qué manera cooperará la creación de los nuevos organigramas en el funcionamiento de cada uno de los departamentos del club?
- ¿De qué manera aportará la creación del manual de funciones en el rendimiento de cada uno de los colaboradores que integran los departamentos del club?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Elaborar el modelo de gestión administrativo partiendo desde el estatuto general que se rige dentro del club para mejorar la estructura organizacional del Centro Deportivo Olmedo de la ciudad de Riobamba 2022.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Efectuar un diagnóstico situacional del Club Centro Deportivo Olmedo mediante el análisis de su gestión administrativa para conocer la funcionalidad que se desarrolla dentro del club.
- Desarrollar el marco teórico para sustentar el desarrollo de la investigación mediante la recopilación de información primaria y secundaria.
- Estructurar los componentes del modelo de gestión administrativa para mejorar la estructura organizacional del Centro Deportivo Olmedo mediante la recopilación de información sustentada.

1.5. Justificación

1.5.1. Justificación Teórica

A través de la información expuesta por parte de los directivos del Centro Deportivo Olmedo, el uso de artículos, trabajos de titulación y posgrado, esta investigación se realizó con la intención de utilizar diferentes fuentes con información actualizada de varios autores.

Por parte del Club Centro Deportivo Olmedo se facilitó información de suma importancia que ayudó al enfoque del tema de investigación, el organigrama estructural actual constituido desde la nueva dirigencia del club, el cual permitió identificar los directivos y departamentos que constituyen en la gestión administrativa de la institución y también el estatuto general interno que se encuentra vigente, en el cual se encuentra todos los artículos que estipulan toda la gestión administrativa que debe desarrollar la institución deportiva.

Evidenciando que el modelo de gestión administrativo logró un mejoramiento organizacional dentro del club, el cual sirvió como base principal para un buen ambiente laboral entre los colaboradores que integran los diferentes departamentos del Centro Deportivo Olmedo. Finalmente se procura elaborar el modelo de gestión administrativo que involucre a directivos principales y colaboradores que hacen funciones en beneficio del club y además con la finalidad de mejorar la comunicación, sus funciones y actividades de gestión administrativa en el Centro Deportivo Olmedo.

1.5.2. Justificación Metodológica

Con el propósito de dar solución al problema de investigación se acudió a la utilización de los métodos de investigación inductivo, deductivo y analítico, mediante los cuales se logró identificar las falencias de estructura organizacional, para dar cumplimiento a las obligaciones, responsabilidades y funciones de la institución. Por lo tanto, la técnica que se utilizó es la encuesta que consta de un cuestionario que se aplicó a autoridades principales como: socios, directivos y colaboradores que forman parte del Club.

El principal estudio que se realizó en el Centro Deportivo Olmedo es el análisis de la gestión administrativa mediante el libro de estatuto que engloba todos los artículos que dan funcionalidad al club como un único documento oficial. El desarrollo de este modelo de gestión administrativo fortalecerá a todas las actividades que se relacionen a cumplir con el propósito de trabajo, obligaciones y responsabilidades que tienen cada una de las autoridades que se encuentran vinculados a la institución.

1.5.3. Justificación Practica

El presente trabajo de investigación efectuado en el Centro Deportivo Olmedo de la ciudad de Riobamba se evidencia mediante los resultados entregados al club, el desarrollo de este modelo de gestión administrativo generará beneficios lucrativos para que estudiantes e investigadores logren visualizar y analizar el funcionamiento de la gestión administrativa del plantel y de las autoridades.

En el personal administrativo que se encuentra vinculado a la institución logrará mejorar su estructura organizacional que engloba las funciones del personal, designación de cargos, actividades, desempeño laboral, comunicación eficaz y la toma de decisiones más oportunas que fortalezcan al crecimiento administrativo, financiero y deportivo del club sin la interferencia de ninguna otra delegación.

1.6. Variable a defender

1.6.1. Variable Independiente:

Modelo de gestión administrativo

1.6.2. Variable dependiente:

Estructura organizacional

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de investigación

Bajo una previa investigación sobre la temática del modelo de gestión administrativo en los diferentes repositorios de trabajos de titulación a nivel nacional, extranjero y artículos científicos que se encuentran enlazados a los temas del presente trabajo, de la misma manera bajo varias criterios y aportaciones que permitirán un mejor diseño del modelo de gestión administrativo del Centro Deportivo Olmedo.

De conformidad con lo que menciona el estudio según (Masaquiza, 2020, p. 100), en su trabajo de titulación denominado “La descripción de puestos y la elaboración del manual de funciones por competencias para el club Deportivo Macara de Ambato”. En la parte medular de su trabajo indica que:

En virtud de que el club Deportivo Macara de Ambato no cuenta con un manual de funciones por competencia se debe desarrollar competencias técnicas y conductuales de cada cargo de trabajo de la misma manera el perfil de cargo, la formación académica y toda la información más relevante de forma precisa y concisa para un fácil manejo, porque los manuales de funciones son una herramienta básica para el desarrollo de cualquier organización (p. 100).

De la investigación presentada se dio a conocer que en el Club Deportivo Macará de Ambato existe una ausencia de un manual de funciones por competencia y a su vez se muestra la importancia de poseer dicho instrumento ya que contiene aspectos fundamentales como las competencias técnicas o conductuales de cada función y perfil de trabajo, la formación académica y toda información necesaria para un fácil manejo administrativo, por lo que el autor considera que los manuales de funciones en la actualidad son una herramienta que sirven de guía y desarrollo para el mejoramiento continuo de las organizaciones.

De igual manera, los autores (Escobar & Narvárez, 2017, p. 74), en su investigación “Diseño de un plan estratégico para el club deportivo sociedad deportiva Aucas de la ciudad de Quito”. En la parte medular de su investigación indica que:

Un modelo de gestión es un proceso continuo y riguroso, el mismo que debe seguir una serie de pasos y procesos para asegurar que toda la estructura organizacional se consolide en una sola y que las personas que lo conforman sientan el compromiso ante el club deportivo. (p. 74).

Por otra parte, los autores de la investigación realizada en el club deportivo sociedad deportiva Aucas de la ciudad de Quito determinan que el modelo de gestión debe seguir una secuencia lógica que garantice la consolidación de una estructura organizacional única, a su vez dan importancia a que la información sea compartida para lograr el compromiso necesario de todos los colaboradores quienes conforman el club y el desarrollo constante de la organización con el fin de obtener mejores resultados tanto a nivel directivo como operativo.

Al respecto (Sorza & Pinzón , 2019, p. 41), en su trabajo de titulación: “Estructura organizacional en una empresa de manejo de artistas, caso de estudio: La industria INC”. En la parte esencial de su investigación indica que:

Existen colaboradores que no identifican con claridad cuáles deberían ser sus funciones por lo que desconocen si realizan más tareas de los que deberían o por lo contrario aportan poco a la organización. Por lo que el análisis de los cargos existente permitió conocer las actividades desarrolladas por cada cargo y adicionalmente permitió delimitar en algunos casos rediseñar las funciones, responsabilidad y compromiso de cada persona. (p. 41).

De acuerdo con el análisis de este trabajo de titulación se logró conocer que existieron colaboradores que no desarrollaban las actividades correctamente en cada cargo ya que no identificaban claramente sus funciones de trabajo, debido a estos problemas identificados el autor señala que se procedió al análisis de las funciones que se debían realizar en cada puesto de trabajo y en algunos casos fue necesario rediseñar las responsabilidades y tareas con el fin de mejorar la gestión de la empresa, a su vez recalca la importancia del compromiso de cada persona involucrado en la organización para lograr la eficiencia y el desarrollo continuo.

En tal sentido (Arias, 2021, p. 27) en su trabajo de investigación titulado: Diseño de manual de funciones para el Split Activos fijos del área de compras de la empresa Onelink BPO. En la parte medular de su trabajo menciona que:

A lo largo de la investigación se llegó a la conclusión de que los manuales resultan indispensables para cualquier organización, gracias a ellos se logra la mayor eficiencia de los recursos, tanto humanos como financieros, ya que facilitan la estandarización de los procesos y la preservación del conocimiento adquirido por la misma organización. (p. 27)

Una vez analizado el trabajo de investigación referente al diseño de un manual de funciones, se llega a la conclusión de que los manuales son indispensables para cualquier tipo de organización ya que se logra un mejor rendimiento de todos los recursos involucrados en el funcionamiento de

la empresa, de esta manera se evidencian resultados valiosos que benefician a la organización sin excluir los términos de eficiencia para generar mayor productividad. El autor asegura que a través de esta implementación se adquiere, comparte y prevalece el conocimiento organizacional para el desarrollo continuo de sus objetivos.

Como afirma (Julio , 2020, p. 282), en su investigación titulado: Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas.

Para ser eficientes en las organizaciones, empresas, corporaciones; se necesita trabajar o desarrollarse con modelos de gestión, ya que estos permiten prever todo tipo de situaciones, y la virtud de un modelo es que la ejecución de actividades es de manera ordenada y rigurosa, permitiendo anticiparse a los escenarios en lo posible o prepararse para afrontar volatilidades e incertidumbres del entorno, por otra parte, responder al movimiento del mercado o sector industrial al que pertenecen. (p. 282)

Es primordial que las organizaciones cuenten con un modelo de gestión para obtener que las actividades sean ejecutadas de una manera estructurada y lograr anticiparse a situaciones críticas o de riesgos que podría ocurrir en el entorno de la organización. En esta investigación se resalta la importancia de contar con modelos de gestión ya que reflejan la ejecución de tareas de manera clara y concisa permitiendo la comprensión de todos los colaboradores de la empresa para la mejora continua de sus funciones, a su vez permite afrontar incertidumbres del entorno cambiante en el que se desarrollan las organizaciones.

Desde el punto de vista con (Díaz M. , 2021, p. 223), en su investigación “El modelo Malcolm Baldrige y su influencia en la gestión administrativa deportiva en la UNMSM, 2017-2019”, indica que:

Los procedimientos, políticas y normativas que se manejen en el sistema deportivo de la UNMSM, nos favorecen a mejorar las condiciones de la problemática actual, ya que existe desconocimiento por parte de las autoridades de la UNMSM en gestión de la calidad en el deporte para lograr destinar políticas deportivas sostenibles en el tiempo, compatibles con las políticas generales de la UNMSM y que estas a la vez sean articulables al Sistema Deportivo Nacional (SISDEN). (p. 223)

La conclusión citada por el investigador menciona que las políticas y normativas tienen un rol muy fundamental y esencial para mejorar las condiciones u problemas que se atraviesan dicha organización deportiva; por ello es primordial que las autoridades dirigenciales puedan conocer acerca de la gestión que se desarrolla dentro de la misma. Finalmente es necesario que las políticas deban ser actualizadas de acuerdo con el tiempo y según las nuevas disposiciones que emita la entidad reguladora del deporte.

De acuerdo con lo que manifiesta (Zurita Julio, 2017, p. 19), en su investigación relacionada con el Modelo de gestión administrativo para equipos de fútbol profesional: caso Tungurahua-Ecuador:

El modelo de gestión administrativo que se propone a la Federación Deportiva de Fútbol de la provincia de Tungurahua, constituye una herramienta indispensable en el área administrativa de cada club, pues los componentes que lo comprenden; planeación estratégica, administración de talentos humanos, administración de Marketing Deportivo, administración financiera y procedimientos de ejecución, contribuye al perfeccionamiento de las diversas áreas funcionales que han sido desatendidas y que proporcionar ingresos significativos a la organización. (p. 19)

La conclusión citada por los investigadores permite determinar que la institución donde se realizó el estudio fue en la Federación Deportiva de Fútbol de la provincia de Tungurahua y que de acuerdo al mismo, consideran relevante la implementación de un modelo de gestión administrativo, ya que esto constituye una importante herramienta de trabajo gerencial, lo cual aporta al desarrollo de las áreas funcionales de la entidad tales como la administración, planificación, marketing y otros; esto a su vez, permitirá generar ingresos económicos significativos para la organización deportiva.

2.2. Referencias teóricas

2.2.1. Modelo

Se define como una representación de un hecho o propuesta como ideal a seguir. Además de ello pretende mostrar todas las características generales de la estructura de dicho fenómeno, detallar de manera clara sus elementos, mecanismos y procesos, cómo se interrelacionan y los aspectos teóricos que le dan validez, para facilitar su comprensión de manera clara y concisa. (Ramos et al., 2016, p. 131). Por otro lado, la autora Espín asegura que:

En general un modelo se debe construir partiendo desde los datos observados. De la misma forma la utilidad de un modelo para las organizaciones y gestión de una empresa radica únicamente en la compañía de un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y claramente estructurado para el diagnóstico de la organización, es decir como determinar todas las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse todos los esfuerzos de la compañía. (Espín, 2019, p. 22)

Es importante que en la elaboración de un modelo se plasme los datos recogidos y se explique de manera detallada las interrelaciones de los elementos encontrados, a su vez se debe sustentar los

resultados con información obtenida de fuentes confiables para que la propuesta tenga validez y aporte a la mejora continua de lo que se quiere alcanzar mediante la aplicación del modelo.

2.2.2. *Importancia de un modelo*

“Todo modelo genera beneficio de las dimensiones más relevantes de una organización, así como se establece criterios que permitan comparación con las demás organizaciones y generar el intercambio de varias experiencias.” (Espín, 2019, p. 22-23)

Para el autor Muñoz, un modelo tiene gran importancia debido a que:

- Permite mejorar el entendimiento conjuntamente con la comunicación del personal
- Muestra todos los procesos existentes de manera concisa y entendible para el lector
- Proporciona información relevante y básica para que el talento humano logre sus actividades de la mejor manera.
- Propicia apoyo contundente para mejorar los procesos.
- Permite infinidad de bases que facilitan definiciones y análisis de procesos
- Facilita la incorporación tecnológica para el apoyo al proceso
- Ofrece soporte en el direccionamiento del proceso
- Fomenta ayuda en la medición, monitoreo y coordinación de todas las actividades planificadas
- Constituye bases que permiten la comparación de procesos que ya son establecidos con los actuales. (Muñoz, 2015).

Un modelo facilita la comprensión de los procesos existentes de un sistema, ya que aporta soporte, información y comunicación a las partes interesadas. Por lo tanto, la elaboración de un modelo en donde se refleje los datos observados y se plasme una sustentación confiable serán de vital importancia para que se puedan establecer los procesos actuales y en un futuro poder mejorarlos mediante parámetros de comparación.

2.2.3. Estructura de un modelo

Los modelos deben tener un significado referente a la realidad, objeto, sistema o fenómeno que representan, por lo cual se debe partir de una relación con la realidad. A su vez, esta relación debe ser simétrica entre la realidad y el modelo plasmado, deberá ser reversible y permitir la traducción de algunas propiedades del modelo a la realidad.

Los modelos nos ayudan a conocer diferentes aspectos de la realidad o del objeto de estudio que hayamos escogido para la investigación, a su vez el mismo modelo nos ayuda a formular distintas experimentaciones y recolectar datos de fuentes confiables para poder resolver el problema existente, luego podremos aplicar estos conocimientos al mundo real con el fin de poder lograr el desarrollo y mejora continua.

2.2.4. Características de un modelo

De acuerdo con el autor (Chamizo, 2006, p. 477), en su revista científica titulado Modelos Químicos menciona que existen ocho modelos según sus características los cuales se detallan a continuación:

1. “Los modelos son presentaciones de objetos, sistemas o procesos. Además de ello un modelo siempre será la razón de algo. De igual forma todos los modelos que son representaciones simplifican la ilustración que se propone comprender”. (p. 477)
2. “Los modelos se determinan como herramientas que pretenden dar respuesta a preguntas científicas, en si todos los modelos se generan para recolectar información de acciones que no se tiene un adecuado acceso”. (p.477)
3. “Todos los modelos generalmente pretenden guardar analogía a todos los fenómenos que personifican, también son idénticos a una realidad de cierto grado y permite derivar hipótesis susceptibles a la realidad hasta cierto grado”. (p. 447)
4. “Los modelos que indagan la realidad, su razón es que es todas presentan respuestas razonables a una razón; por ejemplo, para qué se propusieron, de que lugar vienen y hacia donde van “. (p. 478)
5. “Los modelos se crean en una línea de compromiso entre las analogías y todas las diferencias que tienen con la realidad que se personifican. Entonces de puede ampliar o volver a reestructurar”. (p. 478)
6. “Los modelos se estructuran en la historia y en una secuencia iterativo a posible revisión para involucrar una nueva evidencia”. (p. 479)
7. “Los modelos deben ser aprobados por toda la comunidad científica, así como la ciencia es de conocimiento legal”. (p. 479)

8. “Los modelos se pueden clasificar en incognitos que hacen relación a imágenes y conceptuales a todos los símbolos y formulas”. (p. 479)

La experimentación y aplicación de un modelo resulta en distintas ocasiones menos costos y sobre todo la posibilidad de experimentar de manera directa con el sistema real. Otra característica de poder experimentar con modelos es que, a través de un modelo adecuado, es posible el ensayo de condiciones de operación extremas, las cuales no se practican en el sistema real. Un caso práctico es cuando se requiere modificar una o más variables que en el sistema real no están accesibles o no pueden ser modificadas en un rango requerido (Urquía Alfonso, 2016, p. 28).

Los modelos representan de manera simplificada y entendible los distintos procesos que suceden en un sistema, lo cual nos permite obtener información que será de gran aporte para poder realizar estudios mediante la manipulación de variables y de esta forma determinar en qué sentido afecta al sistema real. Con esto podemos ayudar a mejorar los procesos encontrados y las investigaciones futuras.

2.2.5. Tipos de modelos

Existen tres tipos de modelos y dependen de las características propias y particulares del objeto de estudio. El primer modelo es el icónico, en el cual se plasma la figura idéntica del fenómeno real u objeto de estudio, es decir una representación a escala; el segundo modelo es el analógico en el cual no se representa detalladamente todas las características propias del objeto, en este caso se toma solamente las necesarias para el estudio que se necesita realizar a través de analogías establecidas desde el modelo propio; el tercer modelo es el teórico, en el cual se emplea símbolos que representan las propiedades del fenómeno real y es utilizado para poder descubrir las diferentes características que posee el sistema real u objeto de estudio, sus relaciones y los planteamientos de hipótesis realizados teóricamente (Espín, 2019, p. 22).

Para un mejor entendimiento de las tipologías de modelos se ha extraído información citada por el autor Carvajal, donde a través de un cuadro informativo se detalla lo investigado:

Tabla 1-2: Tipos de modelos

TIPO	CONCEPTO	EJEMPLO
Icónico	Este modelo plasma de manera directa la propiedad o conjunto de propiedades de un proceso o sistema.	Dibujos, planos, maquetas, mapas, etc.
Analógico	Este modelo pretende una mayor abstracción y se construye a partir de la representación por analogía: -Un conjunto de cualidades -Una estructura	Modelo de un sistema planetario, proceso de desarrollo de una planta, modelo de un sistema planetario

	-Un proceso, fenómeno o sistema	aplicado a la representación del átomo.
Simbólico	Es la representación por medio de símbolos del sistema, proceso o fenómeno objeto de nuestro estudio.	El símbolo H ₂ O que representa el agua.
Matemático	Representaciones aritméticas, proposiciones matemáticas, en donde se utiliza símbolos y reglas de la disciplina. Este modelo permite inferir teoremas a partir de suposiciones o postulados.	Una ecuación.

Fuente: (Carvajal, 2002)

Realizado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022).

Es necesario poder determinar el nivel de investigación que se va a realizar para poder aplicar un modelo adecuado que nos permita visualizar la información recogida y los resultados alcanzados. Los tipos de modelos mencionados anteriormente brindan soporte y apoyo en el momento de realizar un estudio ya que a través de los mismos se puede reflejar de manera concisa los datos estudiados.

2.2.6. *Gestión*

Según el autor (Bagua, 2019, p. 18) menciona que:

La terminología gestión El término gestión compone toda la acción global de administrar de carácter eficiente, eficaz, económica y productiva los recursos de la entidad pública y privada, con el propósito de establecer los objetivos y los medios más adecuados para que se dé cumplimiento a lo planteado, adoptando al diseño de las estrategias y con la cooperación positiva del personal del departamento de talento humano de la institución.
(p. 18)

La gestión, por consiguiente, consistirá en disponer los medios para llevar a cabo los objetivos de la organización, comprobar los procesos de realización, detectar las desviaciones y poner en marcha acciones correctoras (Mestre & Ortis, 2016, pp. 12-13).

La importancia de una correcta gestión dentro de una empresa es clave y sirve para la ejecución de tareas, además servirá como base para la creación de un modelo que abarque aspectos capaces de efectuar con los propósitos que se pretende alcanzar.

2.2.7. *Clasificación de gestión*

2.2.7.1. *Gestión financiera*

Trata del estudio y análisis de las políticas que a diario se producen en la empresa (comprar, vender, pagar, cobrar...) y diseña los procedimientos y modelos que permitan a la empresa un desarrollo normal de su actividad, sin que se produzcan tensiones de liquidez ni ruptura de stock (Díaz, 2017).

Es una disciplina encargada de la determinación del valor y la toma de decisiones, gestionar recursos financieros es saberlos aplicar con eficacia en distintas oportunidades existentes de negocio, logrando la maximización de resultados de rentabilidad y el valor de la organización. El empresario o líder de la organización deberá poseer una gran capacidad de análisis y contar con información real en temas financieros, de esta manera podrá tomar decisiones adecuadas y gestionar eficazmente los recursos existentes (Córdoba, 2012, pp. 3-4).

La gestión financiera actúa de manera importante dentro de las empresas porque maneja todos los recursos financieros, la valoración de la empresa se ve determinada en base a sus finanzas que desde ahí se toman las decisiones correctas que benefician a la empresa.

2.2.7.2. Gestión de procesos

El autor Maldonado en su libro “Gestión de Procesos” asegura que:

La Gestión de Procesos De acuerdo con (Maldonado, 2012, p. 2) en su libro “Gestión de Procesos” asegura que:

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, estableciendo "propietarios" a las secuencias clave, determinando que sea posible una gestión interfuncional creadora de valor para el cliente y que, por aquella razón se procura su satisfacción. Además de ello determina que procesos requieren ser mejorados o innovados, formando prioridades y proporcionar de un contexto para dar inicio y mantener metas nos facilite cumplir con los objetivos ya establecidos. De esa manera se podrá generar comprensión absoluta de los procesos de negocio, sus fortalezas y debilidades organizacionales (p. 2)

Es importante conocer que la gestión de procesos va de la mano con la administración, llega a ser fundamental para lograr identificar la satisfacción de un cliente al momento de brindar un servicio, además nos ayuda a determinar cuál es el proceso que necesita ser mejorado para poder alcanzar las metas planteadas.

2.2.7.3. Gestión administrativa

“Gestión Administrativa es aquella que permite a una organización brindar una ayuda en la parte administrativa en todas las áreas que la misma posee, con la finalidad de lograr excelentes resultados y obtener ventaja competitiva”. (Laime, 2017, p. 10)

“Se considera como un conjunto de actividades que se encuentran orientados a la consecución de la metas y objetivos de una organización; mediante un cumplimiento adecuado de los procesos administrativos tales como. Planeación, organización, dirección, coordinación y control”. (Alajo & Chiluisa, 2018, p. 18)

La gestión administrativa es la pieza fundamental en una organización porque está relacionada con la administración empresarial, esto implica el manejo total de los recursos que existen dentro de la organización, lo cual será de gran importancia y colaboración en la investigación que se va realizando para poder ser de ayuda en todas las áreas que abarca la gestión administrativa.

2.2.8. Modelo de gestión

La elaboración de un modelo de gestión para la innovación debe ser el primer paso de la dirección para llevar a cabo una estrategia de innovación con seguridad. Estos sistemas deben emanar de la visión de negocio de la empresa y, en particular, de un conocimiento de los procesos que agreguen valor a la organización, que incluya aspectos de comunicación, prestación de servicios y atención al cliente (Martínez, 2013, p. 42).

La autora Álvarez, asegura que los Modelos de gestión son tan dinámicos como las empresas, encontrándose en permanente evolución, no hay una última palabra al respecto, nada se puede dar por sentado, existen esquemas ya pasados y otros aplicables al ahora, sin embargo, el mundo cambia dando espacio a nuevas historias escritas por una sociedad que se cambia y que genera nuevas formas de pensar, tecnología, y políticas. (Alvarez, 2017, p. 9)

Dependiendo de la investigación que se va a realizar se deberá diseñar el modelo adecuado para la empresa, el modelo abarcara todos los datos y conocimientos que se manejan y dan valor a la empresa, además de brindar soporte y apoyo al momento que se tomara una decisión que traerá consigo resultados favorables a la empresa.

2.2.9. Características del modelo de gestión

Es importante que se conozca el modelo de gestión que se requiere aplicar en una organización para lo cual debemos tomar en cuenta las características que lo definen:

- Es necesario conocer cuál será la finalidad de aplicación del modelo de gestión y la misión que persigue la organización, estableciendo claramente los objetivos.

- Es fundamental que exista una formación y capacitación de los trabajadores para que trabajen eficientemente y puedan aportar todo su talento para la mejora continua del modelo de gestión.
- Identificar los impactos o cambios que puedan afectar en la implementación del modelo de gestión, con el fin de aplicar correctivos y mejoras para lograr el alcance de metas (Rubio, 2016, pp. 14-15).

Dentro del modelo de gestión la aplicación de algunas consideraciones como; la finalidad a alcanzar de parte de la organización, existencia de capacitación a funcionarios quienes se encuentran en el día a día cumpliendo cada una de las actividades y funciones que corresponden y finalmente estimar los impactos que puedan ocurrir al momento de una implementación de un modelo permite a la empresa dar indicios a las nuevas estrategias que den caminos a cumplir los principales objetivos.

2.2.10. Clasificación del modelo de gestión

La autora Álvarez en su libro enfatiza que existe una clasificación de los modelos de gestión, los cuales se detallan a continuación:

Modelo de planificación

En este modelo se ubican empresas con ambientes controlados, organizaciones posicionadas y maduras pertenecientes a determinados sectores, su situación es predecible, la normatividad y los reglamentos son claras cartas de navegación, son muy concretos. El líder es orientado al control disciplinar y de gestión, los objetivos son trazados a corto plazo, la toma de decisiones es jerarquizada, se dice a los empleados que deben hacer y además como hacerlo, en conclusión, se dominan los fines y los medios. Son compañías que obtienen altos rendimientos en el mercado de valores.

Modelo de búsqueda

Se ubican en este contexto las empresas que son altamente competitivas y que se encuentran en crecimiento, la táctica y la estrategia son la clave para ganar, las organizaciones de este segmento son muy dinámicas. Las compañías de este tipo son flexibles con los medios (coordinación de actividades y toma de decisiones), se dice al empleado lo que debe hacer, pero se deja en libertad de buscar la forma para lograrlo, sin embargo, se mantienen firmes frente a los fines, su creador tiene muy claro lo que desea lograr (gestión de los objetivos) y permanentemente anima a su equipo para lograrlo. En este escenario también se encuentran empresas que se están reinventando,

tratando de olvidar modelos burocráticos y jerárquicos al introducir en sus actividades nuevas maneras de hacer las cosas.

Modelo científico

Es visto como una alternativa de la planificación, en este tipo da libertad a los fines sin dejar de controlar los medios, se da cabida a la búsqueda del conocimiento y a la toma de decisiones consensuada. Hay que lograr unos objetivos, pero estos se vuelven intrínsecos, los colaboradores actúan por convicción, incitados por la iniciativa apegándose a ciertas normas y parámetros, pero las cosas suceden por su autoría. El actuar y la toma de decisiones es de alguna manera colectiva al recurrir al conocimiento general.

Modelo de descubrimiento

Finalmente, este modelo es flexible con los medios y con los fines, dar tanta libertad puede verse desproporcionado, sin embargo, puede funcionar en empresas que están iniciando, recorriendo terrenos muy cambiantes, se puede aprender de todos, es posible recoger experiencias y pensamientos de otros que a futuro pueden ser muy útiles, se juega un poco al ensayo error o ensayo “Eureka” encontrando el enfoque. También es posible implementarlo en organizaciones desgastadas que buscan un cambio. (Alvarez, 2017, p. 17)

Por otra parte, las autoras Chiluisa & Alajo aseguran que los tipos de modelo de gestión son los siguientes:

- ***Gestión de Calidad total:*** *es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias.*
- ***Gestión de Talento Humano:*** *La puesta en práctica del modelo supondrá crear una o varias herramientas de análisis tales como encuestas, entrevistas, etc. para obtener la información de las empresas. Ello permitirá a través de estudios estadísticos verificar tipologías reales en estas prácticas en cuanto a su uso y la graduación del empleo de cada herramienta en particular.*
- ***Gestión por Competencias:*** *Desde este enfoque, la empresa se entiende en constante interacción con su entorno, pues su funcionamiento depende de sus relaciones con el mercado, la tecnología, las relaciones institucionales y los fenómenos*

socioculturales, al mismo tiempo que, la empresa como sistema integra diferentes subsistemas interrelacionados funcionalmente. (Alajo Ana, 2018, pp. 17-27)

De acuerdo con los autores mencionados sobre la clasificación de modelos de gestión podemos determinar que el enfoque que lleva cada una es la excelencia en una administración, lograr los objetivos deseados y posicionarse como una administración competitiva. Esto engloba la gestión de las actividades para dar cumplimiento y que las decisiones actuales y próximas a tomar sean lucrativos para la organización u institución.

2.2.11. Estructura organizacional

La estructura orgánica es una descripción en forma ordenada de los puestos administrativos de una empresa en función de su jerarquía, esta descripción se la puede representar de manera gráfica mediante un organigrama, detallando el título de las unidades administrativas como el nivel jerárquico que ocupa de acuerdo con sus funciones (Benjamín, 2009, p. 250).

Es un sistema que se utiliza para delimitar los niveles jerárquicos existentes en una empresa u organización. En esta estructura se puede identificar todos los puestos de trabajo de la organización, las funciones que se realizan en cada uno de ellos y los niveles de mando. Al existir una estructura organizacional se puede tener un concepto de cómo opera la empresa y de esta manera se puede aportar al alcance de metas establecidas y desarrollo futuro de la organización. La representación de esta estructura la podemos visualizar de mejor manera mediante un organigrama (Brume, 2019, p. 8).

La estructura organizacional dentro de las organizaciones, instituciones y empresas juega un rol muy importante, lo cual es determinar los niveles jerárquicos que existen y se encuentran en funcionamiento y en la ejecución de las actividades para lograr sus objetivos y metas planteados a corto, mediano y largo plazo, para dar cumplimiento a las actividades correspondientes y respetar los niveles jerárquicos donde los funcionarios y delegados en la gestión administrativa genera resultados requeridos que la empresa busca conseguir en su periodo anual de trabajo.

2.2.12. Tipos de estructura organizacional

2.2.12.1. Estructura funcional

La estructura funcional es aquella donde se dividen los departamentos (departamentalización) de acuerdo con las funciones, relaciones y similitudes (Polanco Yuly, 2020, p. 282).

2.2.12.2. Estructura de división

Se basa en agrupar los productos o servicios que ofrece la organización de manera estratégica. A esta estructura también se le denomina estructura de unidades de negocios y de productos estratégicos. Se encuentra formada por unidades en una misma estructura central (Polanco Yuly, 2020, p. 282).

2.2.12.3. *Estructura por zona geográfica*

Se denomina estructura organizacional por zona o departamentalización geográficas aquella que comprende las funciones necesarias para comercializar productos en diferentes lugares, es decir, que esta se utiliza cuando una empresa vende sus productos en distintos territorios (Polanco Yuly, 2020, p. 283).

2.2.12.4. *Híbridas*

Son aquellas que existen cuando una organización adopta dos posibilidades de agrupamiento, es decir, se elabora una estructura organizacional mezclando dos tipos con características distintas. Esto se realiza de manera estratégica con la finalidad de aprovechar las ventajas de cada tipo de estructura (Polanco Yuly, 2020, p. 284).

Los tipos de estructura organizacional en las empresas se consideran como las diferentes formas de manejo que se aplican, para dar con el cumplimiento de las perspectivas y expectativas que se desea alcanzar. De igual manera el tipo de estructura organizacional que lo maneje una organización dependerá de su actividad administrativa o económica que se encuentre realizando. Además, permite que la organización de funcionamiento acorde a sus propósitos que pretende alcanzar.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de investigación

3.1.1. *Enfoque cuantitativo*

“El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández et al., 2014, p. 4). Estos métodos estudian la realidad a través de su división en aspectos que puedan ser explicitados con fórmulas matemático-estadísticas. Éstas, a su vez, permiten realizar predicciones acerca del futuro. Para hacerlo bastará la observación de los resultados (Olivares Viviana, 2020).

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se aplicó datos estadísticos para determinar resultados confiables en la aplicación de encuestas, con este enfoque se pudo interpretar de manera concisa los datos recolectados. La tabulación de encuestas y datos numéricos obtenidos fueron de gran ayuda en la investigación desarrollada.

Para el desarrollo del trabajo de investigación se utilizó un enfoque cuantitativo ya que permitió la cuantificación de los datos obtenidos a través de la encuesta realizada a los miembros de la institución, dichos resultados fueron analizados para su interpretación y el desarrollo de alternativas que brinden una solución viable.

3.2. Nivel de investigación

3.2.1. *Descriptivo*

“Se entiende como el acto de representar por medio de palabras las características de fenómenos, hechos, situaciones, cosas, personas y demás seres vivos, de tal manera que quien lea o interprete los evoque en la mente” (Niño, 2020, p. 33). Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernández et al., 2014, p. 92).

Con el aporte del nivel descriptivo se pudo recolectar, describir, interpretar y analizar la información que se recogió en el transcurso de la investigación con el fin de entender los problemas existentes dentro de la entidad deportiva.

3.3. Diseño de investigación

3.3.1. *No experimental*

Estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos (Hernández et al., 2014, p. 152).

En este estudio las variables manejadas fueron: (independiente) diseño del modelo de gestión administrativo y mejorar la estructura organizacional (dependiente), así como mencionan los autores ninguna de las variables mencionadas ha sido manipulada. Además, en este estudio únicamente se aplicó el diseño de investigación no experimental, por lo que no se ha manipulado ninguna variable del caso de estudio, solamente se realizó la lectura y el análisis del estatuto actual que se encuentra en función dentro del club y el organigrama estructural que involucra a los diferentes departamentos que se encuentran en funciones continuas.

3.4. Tipo de estudio

3.4.1. *Documental*

Consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio (Bernal, 2010, p. 111). Se realiza en el primer momento de la investigación para la revisión bibliográfica y ubicación teórica del problema de investigación, elaboración del marco teórico y organización de la información seleccionada (Monroy María, 2018, p. 106).

Para la presente investigación se procedió a la búsqueda de información para el sustento bibliográfico (libros, revistas, artículos científicos y trabajos de titulación en línea) los cuales permitieron obtener la base teórica referente al tema investigativo “Diseño del modelo de gestión administrativo para el Club Centro Deportivo Olmedo de la ciudad de Riobamba”. Toda la información sustentada permitió generar una secuencia la cual ayudó a buscar solución al problema presente en el Centro Deportivo Olmedo (falta de eficiencia organizacional).

3.5. Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

3.5.1. *Población*

Es esencial que nuestra investigación deje en claro cuál es el conjunto total de unidades de análisis al cual vamos a estudiar. Este conjunto se denomina población (Pérez et al., 2020, p. 229). La población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para

la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados (Arias Jesus, 2016, p. 202).

La investigación en la población es el conjunto total de sujetos a investigar; (autoridades, socios, y colaboradores pertenecientes al club) por lo que se analizó diferentes características principales, en nuestro caso en el Centro Deportivo Olmedo se aplicó una encuesta a un grupo reducido como (Socios, presidente, vicepresidente y los delegados de los cinco departamentos que tienen mayor influencia en la gestión administrativa del club), por lo que se determinó una muestra.

3.5.2. Muestra

En general, para cualquier estudio de investigación se incluyen muestras o subgrupos de poblaciones y, en pocas ocasiones, la población total o universo completo (Arias Jesus, 2016, p. 202). La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población (Hernández et al., 2014, p. 173).

Para realizar el cálculo correspondiente de la muestra para la investigación se tomó como referencia a todas las personas que se encuentran involucrados en el Club Centro Deportivo Olmedo, así como (personal administrativo, deportivo, seguridad y colaboradores) que se encuentran ejerciendo labores por el bienestar del club, en el Complejo Deportivo “El Batán” ubicado en la ciudad de Riobamba.

3.5.3. Cálculo

Se realizó el cálculo del tamaño de muestra finita, por la razón de conocer el número de personal que se encuentran involucrados dentro de la gestión administrativa, directivo y financiero dentro del club. Con un total de 47 personas.

3.5.4. Fórmula

Datos de la población

Tabla 1-3: Datos de la población

Autoridades	Número
Asamblea de socios	41
Presidente	1
Vicepresidente	1

Departamento Administrativo	1
Departamento de Asesoría Legal	1
Departamento de Contabilidad	1
Departamento de Marketing	1
Departamentos Talento Humano	1
TOTAL	48

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

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

Tabla 2-3: Tabla de datos

Parámetro	Valor
N	48
Z	1,960
P	90%
Q	10%
e	5%

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

Tamaño de la muestra: “n” = 56,91

Z² = Nivel de confianza 95% 1,96

N= tamaño de la población 48 personas

e= error máximo 5%

probabilidad de fracaso 10%

probabilidad de éxito 90%

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

$$n = \frac{48 * (1,96)^2 \alpha * 0,9 * 0,1}{0,05^2 (48 - 1) + 1.96^2 \alpha * 0,9 * 0,1}$$

$$n = 35,82$$

Una vez aplicado los datos en la fórmula, se concluye que se aplicaron 36 encuestas de una población total de 48 autoridades principales que integran el Centro Deportivo Olmedo.

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1. Métodos

3.6.1.1. Método inductivo

La inducción es un procedimiento mediante el cual a partir de hechos singulares se pasa a proposiciones generales, lo que ayuda a la formulación de la hipótesis (Naranjo E. , 2014, p. 124).

Para la presente investigación se ha formulado una hipótesis y juntamente con el método inductivo se busca partir de lo singular en cuanto a premisas citadas por otros autores para llegar a lo general y encontrar soluciones que ayuden a validar nuestra investigación. Mediante este método se identificó problemas actuales que se encuentran al entorno de la institución deportiva. Por lo que cual partiendo desde los reglamentos que integra el estatuto se propuso diseñar un modelo de gestión administrativo.

3.6.1.2. Método deductivo

La deducción es una forma del razonamiento, mediante el cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad. La deducción parte de principios, leyes y axiomas que reflejan las relaciones generales, estables, necesarias y fundamentales entre los objetos y fenómenos de la realidad (García, 2016, p. 67).

Este método permitió la identificación de las problemáticas que presenta la institución a través de un análisis interno, mediante un análisis FODA el mismo que se utilizó para determinar acciones preventivas que alcancen resultados favorables para la organización.

3.6.1.3. Método analítico

“Se caracteriza por separar o descomponer los elementos que conforman el objeto investigado al fin de identificar su comportamiento particular y el carácter de las relaciones entre dichos componentes”. (Unda, 2010, p. 49)

En general en esta investigación el método analítico permitió identificar como va estar compuesto la gestión administrativa dentro de la institución para dar su funcionamiento optimo en todas las actividades correspondientes que se desarrollan a diario por cada uno de los personales que integran el club.

3.6.1.4. Encuesta

El autor García define la encuesta de la siguiente manera:

La encuesta como método de investigación científica persigue el objetivo de obtener respuestas a un conjunto de preguntas. Las preguntas se organizan de acuerdo con determinados requisitos en un cuestionario, cuya elaboración requiere un trabajo cuidadoso y, a su vez, esfuerzo y tiempo para prepararlo adecuadamente, y que sirva para despertar el interés de los sujetos que lo responderán. (García, 2016, p. 95)

Así como se refieren los autores acerca de la encuesta, es una de las herramientas más útiles desde años antes hasta la actualidad, para la aplicación de la encuesta en esta investigación se diseñó preguntas correctamente estructurados con la escala de Likert; quien sugiere algunas opciones de respuesta para los directivos administrativos del club.

3.6.1.5. Cuestionario

Según Naranjo asegura que: “El cuestionario es un instrumento básico de la observación, en la encuesta y en la entrevista. En el cuestionario se formula una serie de preguntas que permiten medir una o más variables” (Naranjo, 2017, p. 173).

Se realizó un cuestionario de preguntas que contribuyó a recabar información necesaria para obtener resultados en la investigación, a su vez se aplicó preguntas con varias opciones de respuestas con el fin de determinar datos concisos al momento de interpretar.

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. RESULTADOS

Una vez realizada las encuestas a los miembros del Club Centro Deportivo Olmedo de la ciudad de Riobamba, se obtuvo los siguientes resultados.

4.1.1. Encuesta

Pregunta N.º 1. ¿Cuál es su género?

Tabla 1-4: Género

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	33	92%
Femenino	3	8%
Total general	36	100%

Fuente: Propia: Encuesta dirigida a los colaboradores del club, 2022

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

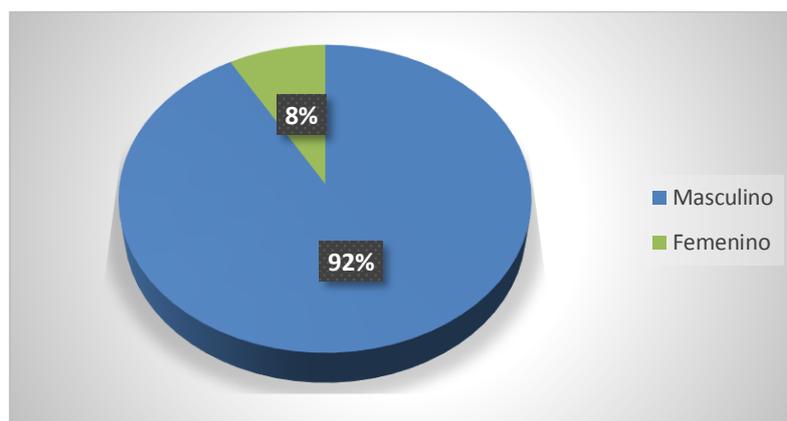


Gráfico 1-4: Género

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

ANÁLISIS.

Como se puede evidenciar claramente la directiva del club deportivo es representada mayoritariamente con un 92% del sexo masculino mientras que un 8% de los directivos corresponde al género femenino.

INTERPRETACIÓN

El género masculino es el que ha prevalecido en los últimos años en cuanto a la gestión administrativa del centro deportivo Olmedo de Riobamba, además es responsable de la toma de decisiones que se han suscitado recientemente.

Pregunta N.º 2. Su edad comprende entre:

Tabla 2-4: Edad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
35 – 45	15	42%
45 – 55	13	36%
25 – 35	5	14%
55 – 65	2	5%
65 -70	1	3%
Total general	36	100%

Fuente: Propia: Encuesta dirigida a los colaboradores del club, 2022

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

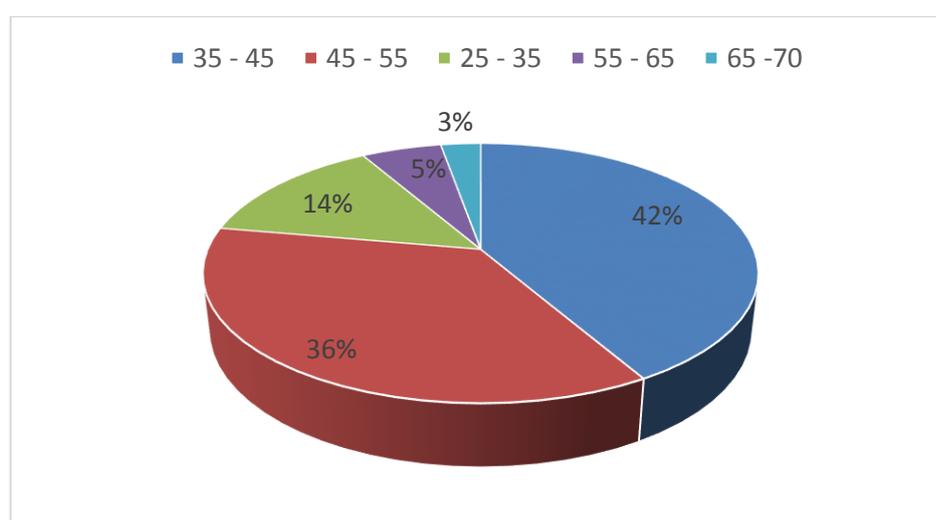


Gráfico 2-4: Edad

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema T., 2022)

ANÁLISIS.

De acuerdo a la encuesta realizada se puede evidenciar que, las edades de los colaboradores representativos de la directiva del club que en mayor porcentaje representa son: de 35-42 años con un 42%, de los 45-55 años un total de 36%, la edad media de entre los 25-35 años con un 14% y finalmente con un 8% de las edades entre los 55-70 años de edad.

INTERPRETACIÓN

El centro deportivo Olmedo es liderada por un mayor porcentaje de personas adultas de 35 a 45 años edad a diferencia del resto de colaboradores que oscilan entre varias edades, lo cual determina que la dirección administrativa se encuentra conformada por colaboradores con la experiencia y la edad pertinente para dichas labores.

Pregunta N.º 3. Formación Académica

Tabla 3-4: Formación académica

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tercer Nivel	32	89%
Cuarto Nivel	2	6%
Secundaria	2	5%
Total, general	36	100%

Fuente: Propia: Encuesta dirigida a los colaboradores del club, 2022

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

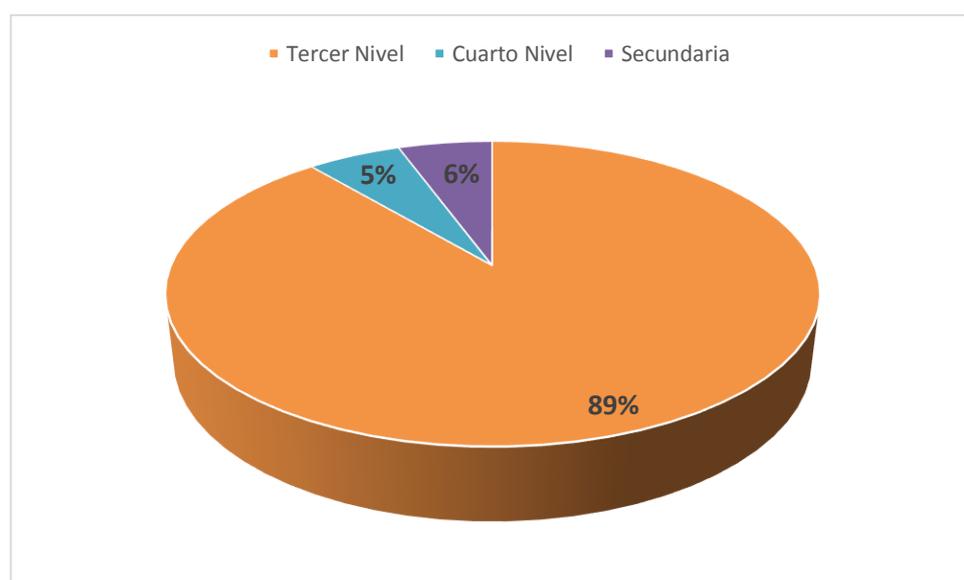


Gráfico 3-4: Formación Académica

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

ANÁLISIS.

La formación académica de los colaboradores representativos del club deportivo que mayoritariamente es representada con un 89% perteneciente a títulos de tercer nivel mientras que un 6% representa a colaboradores con títulos de cuarto nivel académico y apenas un 5% corresponde a títulos de bachillerato.

INTERPRETACIÓN

Como se puede observar en su mayoría siendo el 89% de los colaboradores que conforman la directiva del club Centro Deportivo Olmedo son colaboradores preparadas con título de tercer nivel y cuarto nivel lo cual es favorable para llevar una correcta gestión administrativa ya que disponen del conocimiento pertinente para efectuar una correcta toma de decisiones.

Pregunta N.º 4. ¿La institución deportiva posee un modelo de Gestión Administrativo?

Tabla 4-4: Existencia de un modelo de gestión

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En desacuerdo	22	61%
De acuerdo	10	28%
Totalmente de acuerdo	3	8%
Totalmente en desacuerdo	1	3%
Total, general	36	100%

Fuente: Propia: Encuesta dirigida a los colaboradores del club, 2022

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

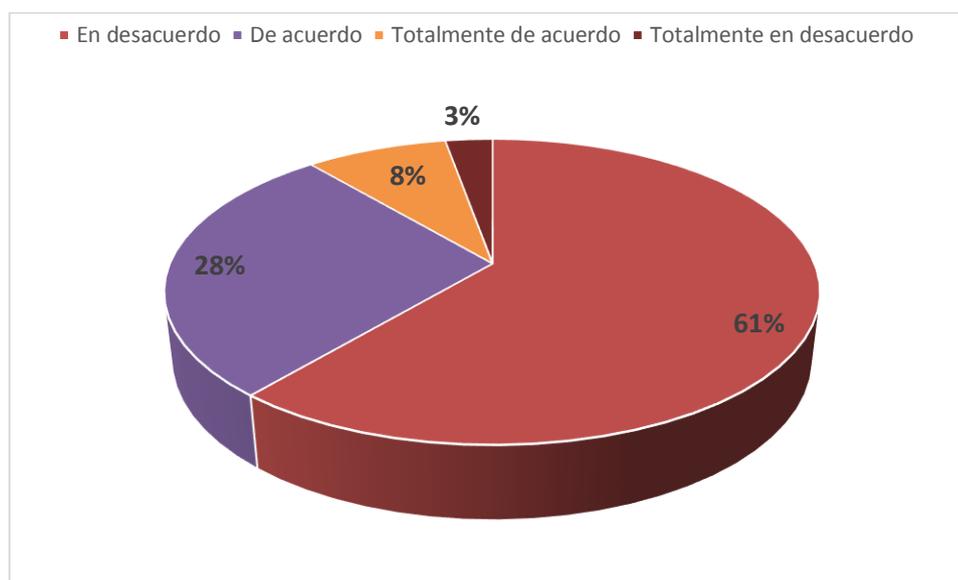


Gráfico 4-4: Existencia de un modelo de gestión

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

ANÁLISIS.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los representantes de la institución deportiva se encontró que el 61% de los colaboradores está en desacuerdo de poseer un modelo de gestión administrativo propio, mientras que un 28% de los colaboradores mencionan que si cuentan un modelo de gestión Administrativo.

INTERPRETACIÓN

La mayoría de los colaboradores directivos del club Centro Deportivo Olmedo de la ciudad de Riobamba, manifiestan que no cuentan con un modelo de gestión administrativo que permitan tener una orientación del manejo eficiente del club, lo cual conlleva a la toma de malas decisiones o acciones que puedan poner en riesgo la orientación del club.

Pregunta N.º 5. ¿Cree usted que el Modelo de Gestión Administrativo ayudará a mejorar la Estructura Organizacional?

Tabla 5-4: Modelo de Gestión

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	26	72%
Totalmente de acuerdo	7	20%
En desacuerdo	3	8%
Total general	36	100%

Fuente: Propia: Encuesta dirigida a los colaboradores del club, 2022

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

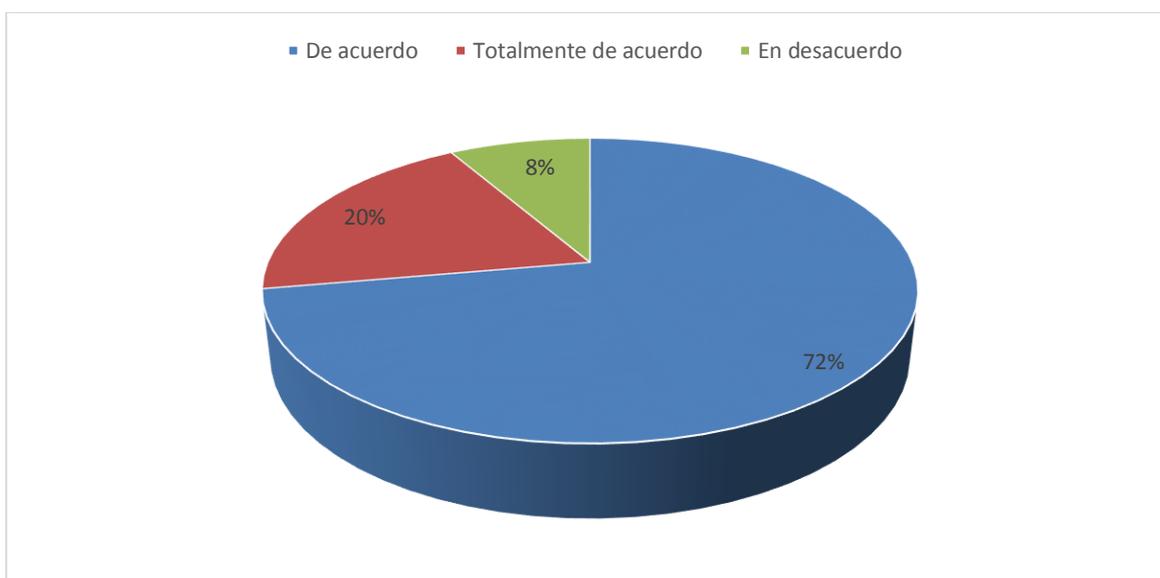


Gráfico 5-4: Modelo de Gestión

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

ANÁLISIS.

El 72% de los colaboradores están de acuerdo que un modelo de Gestión Administrativo ayudará a mejorar la estructura administrativa, seguida por un 20% que está totalmente de acuerdo y un apenas 8% que está en desacuerdo.

INTERPRETACIÓN

Como resultado final ponemos notar que un modelo de gestión Administrativa ayudará a mejorar la estructura funcional del club Centro Deportivo Olmedo de la ciudad de Riobamba. Lo cual es muy favorable nuestro tema de investigación.

Pregunta N.º 6. ¿El organigrama de la institución abarca todos los departamentos?

Tabla 6-4: Existencia de Organigrama Institucional

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	21	58%
Totalmente de acuerdo	14	39%
En desacuerdo	1	3%
Total, general	36	100%

Fuente: Propia: Encuesta dirigida a los colaboradores del club, 2022

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

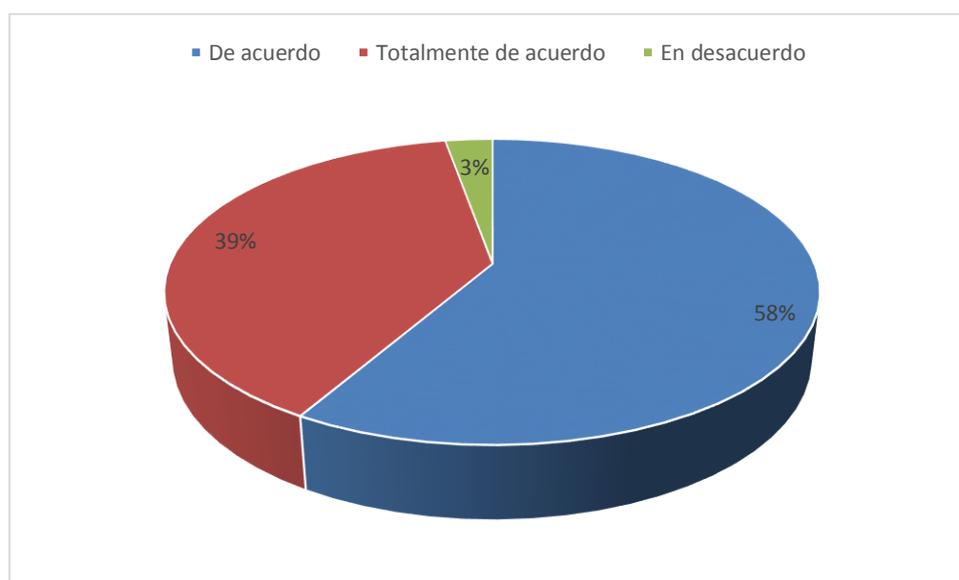


Gráfico 6-4: Existencia de Organigrama Institucional

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

ANÁLISIS.

De los resultados obtenidos en la encuesta a los directivos de la Institución deportiva el 50% de los colaboradores está de acuerdo, mientras que el 29% restante manifiesta estar totalmente de acuerdo, finalmente el 20% menciona estar en desacuerdo.

INTERPRETACIÓN

El organigrama con el que cuenta el club Centro Deportivo Olmedo de la ciudad de Riobamba abarca en su mayoría los departamentos encargados de la gestión administrativa, en la que existe un porcentaje de indecisión que da a notar que necesita una revisión o reformulación de cada función de todos los departamentos para una correcta gestión, ya que se debería incorporar todos los departamentos que conforman la institución deportiva.

Pregunta N.º 7. ¿Los manuales de funciones definen cada función del personal de la Institución?

Tabla 7-4: Existencia de Manuales de Funciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En desacuerdo	22	61%
De acuerdo	10	28%
Totalmente de acuerdo	3	8%
Totalmente en desacuerdo	1	3%
Total general	36	100%

Fuente: Propia: Encuesta dirigida a los colaboradores del club, 2022

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

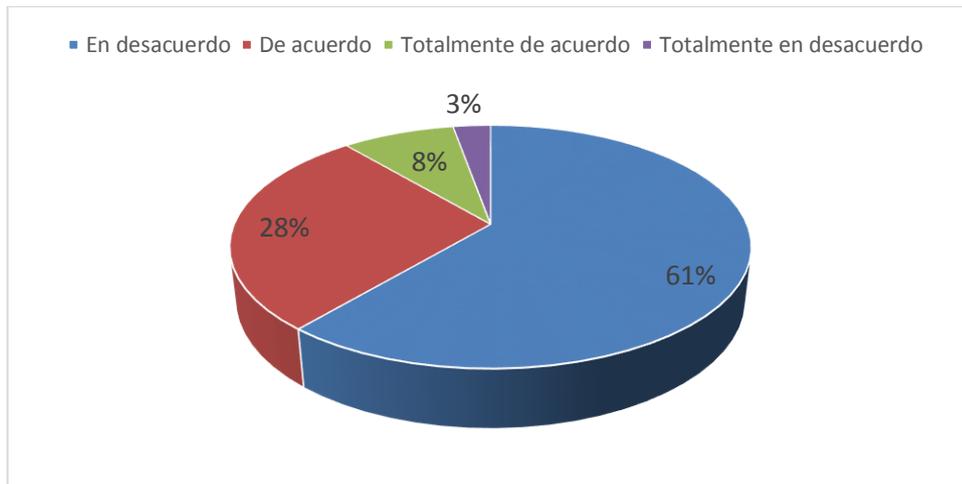


Gráfico 7-4: Existencia de manuales de funciones

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

ANÁLISIS.

Como resultado de la encuesta se puede evidenciar que el 61% de los colaboradores del Centro Deportivo Olmedo están en desacuerdo, en comparación del 28% que manifiesta estar de acuerdo, mientras que un 8% manifiesta estar totalmente de acuerdo, en comparación de un 3% que manifiesta estar en total desacuerdo.

INTERPRETACIÓN

Como se puede observar existe un manual de funciones que no abarca a cada área específica lo cual conlleva a no tener una directriz de trabajo que permita orientar el trabajo que hace día a día de los colaboradores que conforman el club centro Deportivo Olmedo De la Ciudad de Riobamba, mencionado en su mayoría por los colaboradores de la institución a través de la encuesta.

Pregunta N.º 8. ¿Las funciones del personal directivo y funcionarios principales de la administración están delimitados por los estatutos?

Tabla 8-4: Funciones del Personal

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	25	69%
Totalmente de acuerdo	11	31%
Total general	36	100%

Fuente: Propia: Encuesta dirigida a los colaboradores del club, 2022

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

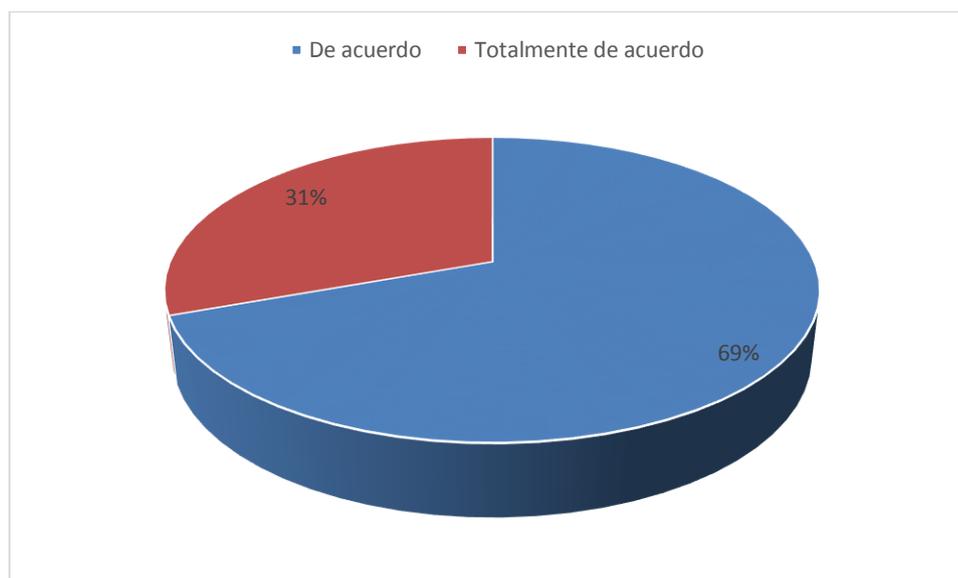


Gráfico 8-4: Funciones del personal

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

ANÁLISIS.

En tanto como resultados evidenciados se estipula claramente que el 69% de los colaboradores del club dicen, estar delimitados por los estatutos, mientras que el 31% restante manifiesta estar en desacuerdo.

INTERPRETACIÓN

Como podemos evidenciar, la gran mayoría del personal administrativo se limita a los lineamientos estipulados por los estatutos, mismos que no han tenido éxito en las 2 últimas décadas.

Pregunta N.º 9. ¿Tiene claro las metas que persigue la institución para su funcionamiento?

Tabla 9-4: Metas de la Institución

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	25	69%
Totalmente de acuerdo	11	31%
Total general	36	100%

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

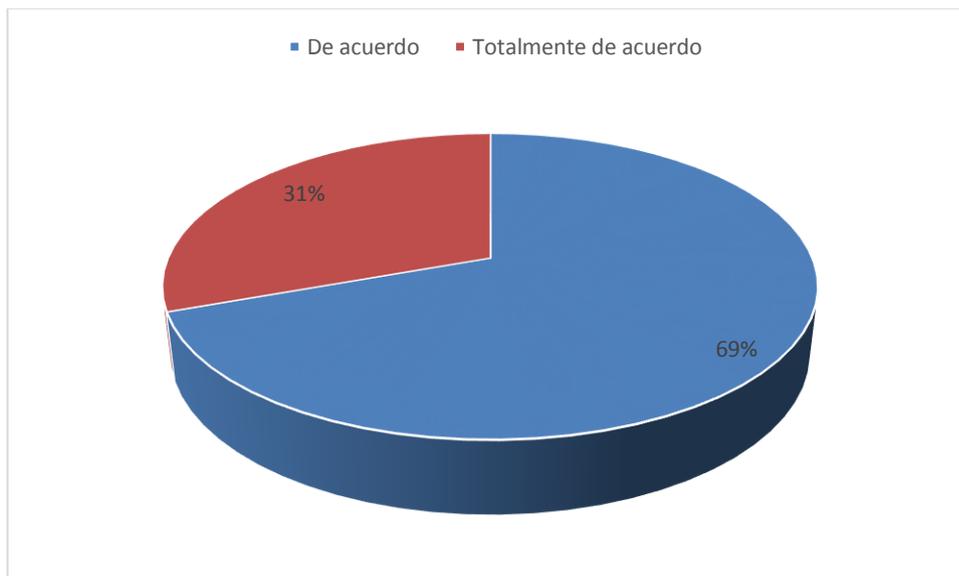


Gráfico 9-4: Metas de la Institución

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

ANÁLISIS.

Durante la encuesta realizada se pudo constatar que el 69% de los colaboradores administrativos del club centro Deportivo Olmedo tiene en claro las metas que persigue el club para realizar sus funciones, mientras que el 31% restante manifiesta lo contrario.

INTERPRETACIÓN

Existe una cantidad representativa que da a notar que no conocen el objetivo como institución por lo que puede llegar a presentar como consecuencias que se han venido suscitando en los últimos años muy deficientes que no le permiten al club seguir avanzando.

Pregunta N.º 10. ¿Con las funciones que le son asignadas a los empleados, el club está cumpliendo con lo estipulado en su misión?

Tabla 10-4: Funciones asignadas a los empleados

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	26	72%
Totalmente de acuerdo	10	28%
Total general	36	100%

Fuente: Propia: Encuesta dirigida a los colaboradores del club, 2022.

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

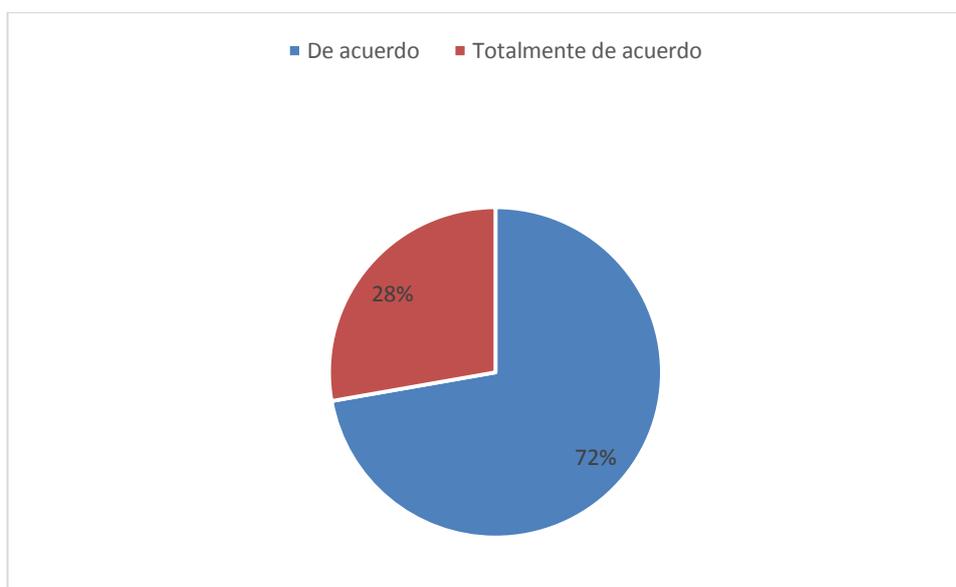


Gráfico 10-4: Funciones asignadas a los empleados

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

ANÁLISIS.

El 72% de los colaboradores manifiestan que el trabajo que son asignados a los empleados del club, están acorde a lo estipulado en la misión como club, mientras que un 28% cree que su trabajo no está acorde a lo que la misión del club representa.

INTERPRETACIÓN

Como se puede evidenciar existe una congruencia dentro de las actividades que desarrolla la parte administrativa como club lo que no le permite tener resultados contundentes, por la clara falta de comunicación, y un plan administrativo.

Pregunta N.º 11. ¿Las tareas se definen según el grado Jerárquico en el que se encuentran?

Tabla 11-4: Grado Jerárquico

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	25	69%
Totalmente de acuerdo	9	25%
En desacuerdo	2	6%
Total general	36	100%

Fuente: Propia: Encuesta dirigida a los colaboradores del club, 2022

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

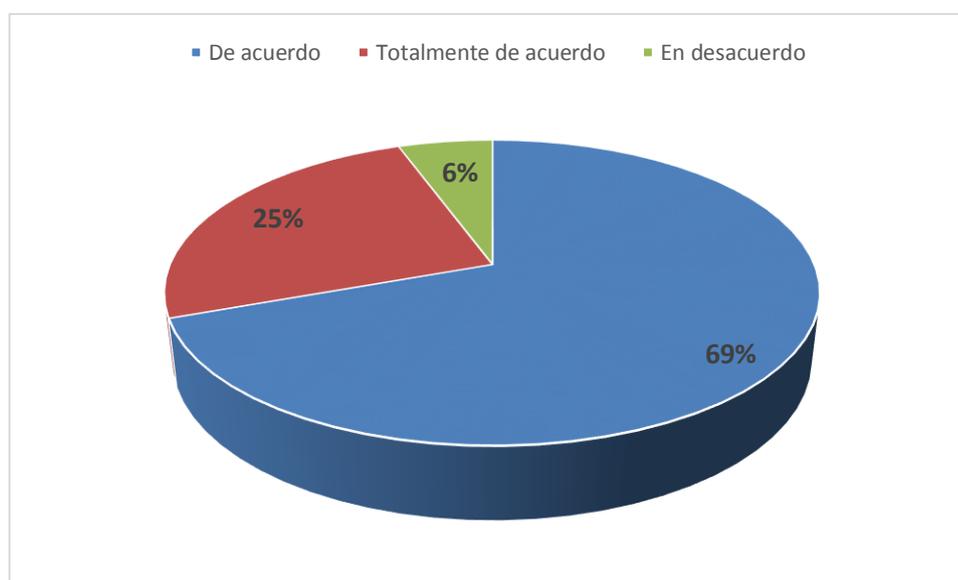


Gráfico 11-4: Grado Jerárquico

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

ANÁLISIS.

El 69% de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo a que las tareas se definen según el grado jerárquico en el que se encuentran, un 25% mencionan estar totalmente de acuerdo, mientras que un 6% de los colaboradores manifiestan estar en desacuerdo.

INTERPRETACIÓN

En su mayoría los colaboradores manifiestan que las tareas están dirigidas de acuerdo con el nivel jerárquico al que maneje dentro del plantel administrativo del club.

Pregunta N.º 12. ¿La toma de decisiones solo lo realiza el jefe departamental?

Tabla 12-4: Toma de decisiones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	25	69%
Totalmente de acuerdo	9	25%
En desacuerdo	2	6%
Total, general	36	100%

Fuente: Propia: Encuesta dirigida a los colaboradores del club, 2022

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

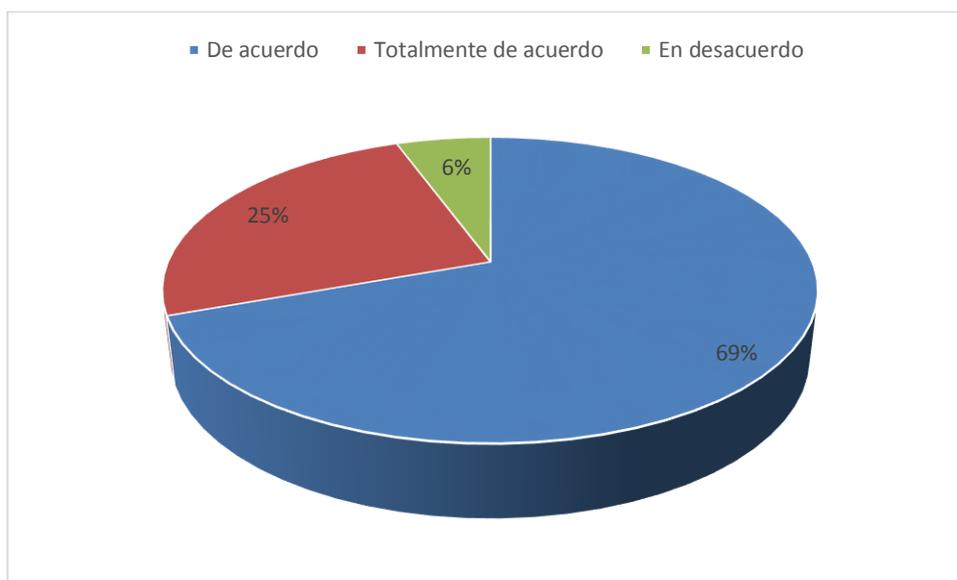


Gráfico 12-4: Toma de decisiones

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

ANÁLISIS.

Como se puede evidenciar el 69% de los colaboradores menciona estar de acuerdo frente a un 25% que manifiesta estar totalmente de acuerdo, mientras que un 6% restante manifiesta estar en desacuerdo.

INTERPRETACIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos se determina que la responsabilidad de las decisiones recaerá sobre cada jefe departamental dentro del plantel del Centro Deportivo Olmedo de la ciudad de Riobamba, conforme a lo mencionado por la mayoría de los colaboradores.

Pregunta N.º 13. ¿La toma de decisiones se limita en base a los estatutos?

Tabla 13-4: Limitaciones en la Toma de decisiones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	21	58%
Totalmente de acuerdo	14	39%
En desacuerdo	1	3%
Total general	36	100%

Fuente: Propia: Encuesta dirigida a los colaboradores del club, 2022

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

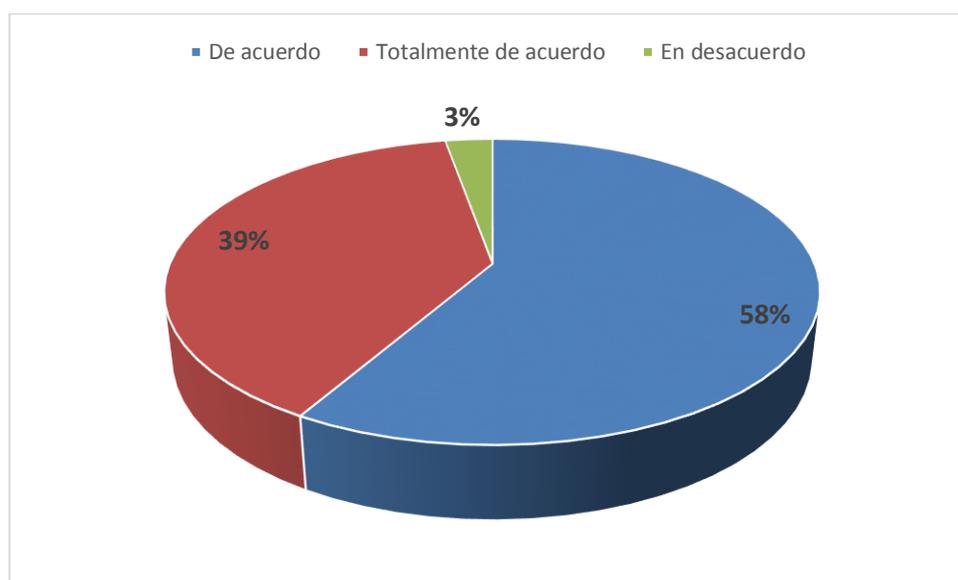


Gráfico 13-4: Limitaciones en la Toma de decisiones

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

ANÁLISIS.

Finalmente se puede constatar como resultado de la encuesta realizada a la institución deportiva que el 58% de los colaboradores afirma estar de acuerdo, además que el 39% menciona estar totalmente de acuerdo y apenas un 3% manifiesta estar en desacuerdo.

INTERPRETACIÓN

La toma de decisiones que se realiza dentro del plantel está limitada a los estatutos planteados, presentando inconformidades, además se requieren de una mejora en los estatutos vigentes por la directiva del club que ayuden a alcanzar resultados satisfactorios.

Pregunta N. °14. ¿La cooperación departamental depende de la Estructura Organizacional?

Tabla 14-4: Cooperación departamental

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	27	75%
Totalmente de acuerdo	9	25%
Total general	36	100%

Fuente: Propia: Encuesta dirigida a los colaboradores del club, 2022

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

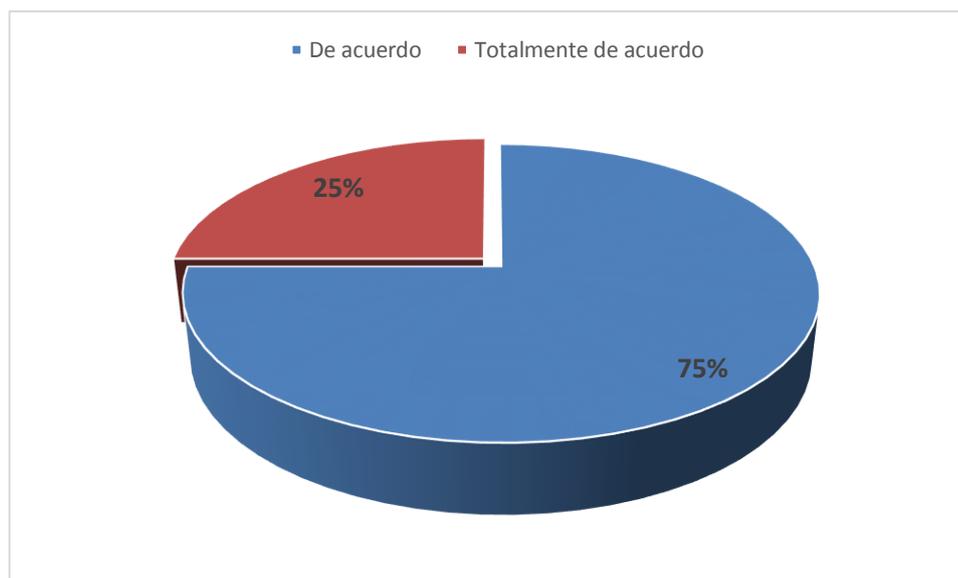


Gráfico 14-4: Cooperación departamental

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

ANÁLISIS.

Como resultado de la encuesta realizada se pudo obtener que el 75% de los colaboradores están de acuerdo que la cooperación departamental depende de la estructura organizacional mientras que el 25% manifiesta lo contrario.

INTERPRETACIÓN

Como resultado obtenido de la encuesta la cooperación entre departamentos se da de acuerdo a como este estructurada organizacionalmente, lo cual debería conllevar a un trabajo interno en equipo para mejorar la eficiencia del trabajo.

Pregunta N.º 15. ¿Algunos estatutos necesitan ser mejorados para una mejor organización?

Tabla 15-4: Deficiencia en estatutos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	27	75%
Totalmente de acuerdo	9	25%
Total, general	36	100%

Fuente: Propia: Encuesta dirigida a los colaboradores del club, 2022

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

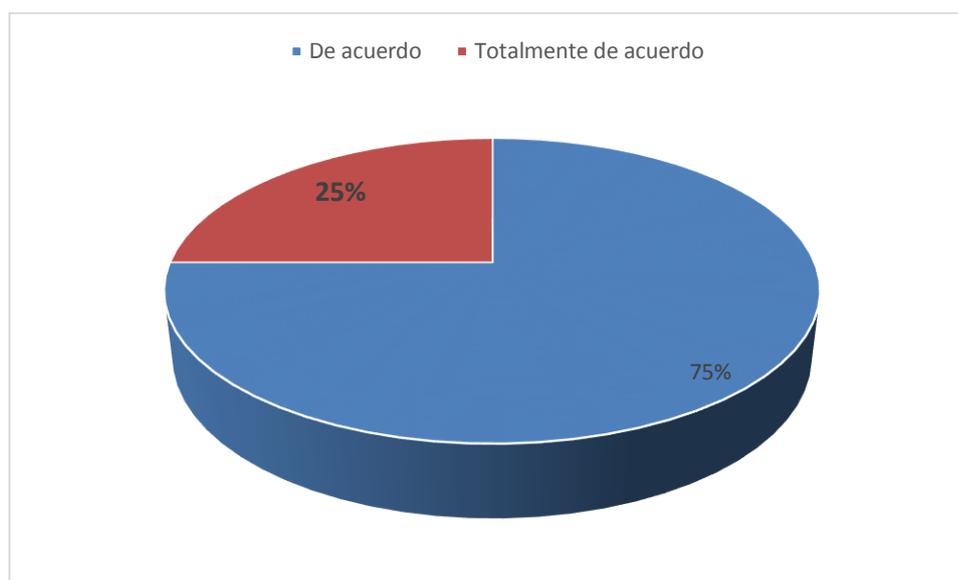


Gráfico 15-3: Deficiencia en estatutos

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

ANÁLISIS.

Como se puede evidenciar los resultados de la encuesta realizada el 75% de los colaboradores manifiesta estar de acuerdo en reformular los estatutos, mientras que el 25% manifiesta estar totalmente en desacuerdo.

INTERPRETACIÓN

En su mayoría los directivos y miembros del club Centro deportivo Olmedo de la ciudad de Riobamba están de acuerdo en que se realice una reformulación de los estatutos planteados, para una mejor organización del plantel que permita generar mayor eficiencia de cada uno de los trabajos que realice el plantel.

4.2. Discusión de Resultados

La investigación tuvo como objetivo Diseñar un modelo de gestión administrativo para el centro deportivo olmedo de la ciudad de Riobamba para mejorar el alcance de objetivos y metas planteadas. Una vez analizado los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Institución mencionan en los datos obtenidos de la pregunta número 4 que la institución no cuenta con un modelo de gestión administrativa que le ayude a mejorar sus procesos, datos que al ser comparados con los encontrados por (Masaquiza, 2020) en su tesis titulada “La descripción de puestos y la elaboración del manual de funciones por competencias para el club Deportivo Macara de Ambato”, el autor concluye que el club Deportivo Macara de Ambato no cuenta con un manual de funciones por competencia, se debe desarrollar competencias técnicas y conductuales de cada cargo de trabajo de la misma manera el perfil de cargo, la formación académica y toda la información más relevante de forma precisa y concisa para un fácil manejo, con estos datos se afirma que el desarrollo e implementación de un sistema de gestión administrativa es de vital importancia para alcanzar metas y objetivos planteadas en virtud de incrementar su rentabilidad y desarrollo, además de ayudar a organizar, controlar, dirigir, evaluar y controlar cada una de sus funciones, por otro lado, (Alvarez, 2017, p. 9) manifiesta que, los modelos de gestión son tan dinámicos como las empresas, encontrándose en permanente evolución, no hay una última palabra al respecto, nada se puede dar por sentado, existen esquemas ya pasados y otros aplicables al ahora.

Según el objetivo específico el cual es efectuar un diagnóstico situacional del CLUB Centro Deportivo Olmedo mediante el análisis de su gestión administrativa para conocer la funcionalidad que se desarrolla dentro del club, como se puede apreciar en los resultados de la pregunta número 6 mencionan que el club no cuenta con manuales de funciones para cada una de las áreas que conforman la institución, por lo tanto, en la pregunta número 8 se obtuvo como resultado que el club debe mejorar ciertos estatutos que le ayuden a alcanzar una eficiente gestión administrativa. Datos que al ser comparados con lo encontrado por (Escobar & Narvárez, 2017, p.74), en su tesis titulada “Diseño de un plan estratégico para el club deportivo sociedad deportiva Aucas de la ciudad de Quito”, menciona que, Un modelo de gestión es un proceso continuo y riguroso, el mismo que debe seguir una serie de pasos y procesos para asegurar que toda la estructura organizacional se consolide en una sola y que las personas que lo conforman sientan el compromiso ante el club deportivo, con estos datos se afirma que es imprescindible definir una correcta estructura organizacional que contribuya al alcance de resultados favorables para la institución, mejorando su eficiencia administrativa en cuanto a los procesos que conforman la entidad deportiva, según (Benjamín, 2009, p. 250) menciona que, La estructura orgánica es una descripción en forma ordenada de los puestos administrativos de una empresa en función de su jerarquía, esta descripción se la puede representar de manera gráfica mediante un organigrama.

Para el objetivo específico, Estructurar los componentes del modelo de gestión administrativa para mejorar la estructura organizacional del Centro Deportivo Olmedo mediante la recopilación de información sustentada, los resultados obtenidos en la pregunta número 9 de la encuesta a los colaboradores quienes aseguraron en un 69% que la toma de decisiones solo lo realiza el jefe departamental, además en la pregunta número 4 mencionan en un 61% que es imprescindible contar con un modelo de gestión que contribuya a una eficiente administración de los recursos de la institución, datos al ser comparados con (Pinzón, 2019, p.41) en su tesis titulada, “Estructura organizacional en una empresa de manejo de artistas, caso de estudio: La industria INC”, menciona que, Existen colaboradores que no identifican con claridad cuáles deberían ser sus funciones por lo que desconocen si realizan más tareas de los que deberían o por lo contrario aportan poco a la organización, con estos datos se afirma que diseñar un modelo de gestión eficiente ayudara a implementar una estructura administrativa acorde a las necesidades de la institución, de esta forma se brindara alternativas que den solución a problemáticas detectadas, alcanzando resultados satisfactorios y sostenibilidad en el mercado, además, según (Espín, 2019, pp. 22-23) menciona que, el modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias .

4.3. Propuesta

4.3.1. Datos informativos

Tema: Diseño del modelo de gestión administrativo para el centro deportivo Olmedo de la ciudad de Riobamba.

Institución Ejecutora: Club Centro Deportivo Olmedo

Beneficiario: Colaboradores del Club Centro Deportivo Olmedo

Ubicación:

País: Ecuador

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Dirección: Complejo el Batan

Equipo Técnico Responsable: Pilco Llumitaxi Anthony Ariel - Sislema
Galarza Telmo Vinicio

Redes Sociales: Facebook (cdolmedoficial)



Figura 1-4: Sello institucional

Fuente: Centro Deportivo Olmedo, 2022

Sello Corporativo:



Figura 2-4: Sello Corporativo

Fuente: Centro Deportivo Olmedo, 2022

Ubicación Geográfica

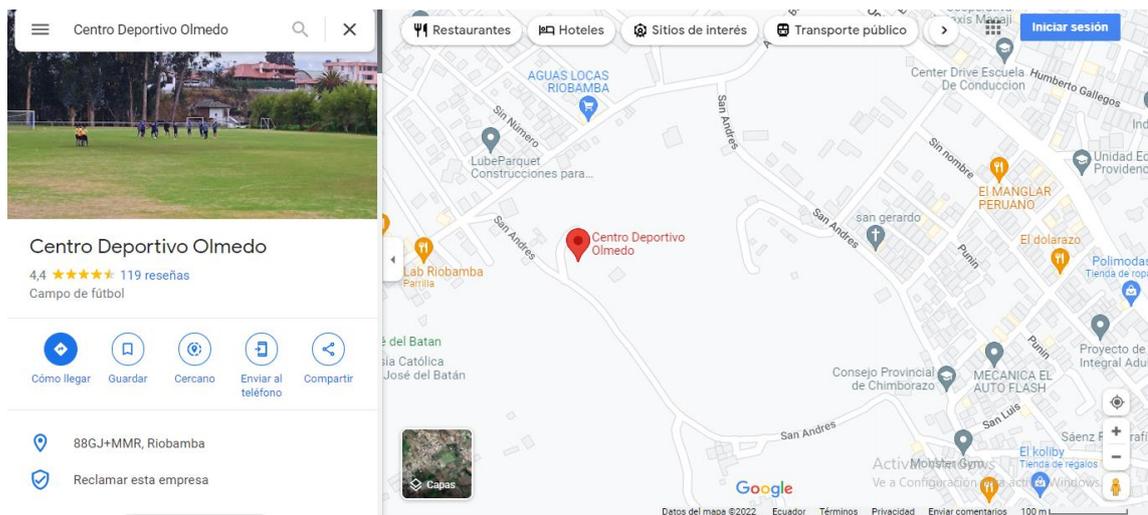


Figura 3-4: Ubicación

Fuente: Google maps, 2022

4.3.2. Antecedentes de la Institución

La historia del Olmedo data de 1916, el equipo inició con jugadores que eran sastres y artesanos. El Ídolo empieza con la práctica del fútbol amateur, para luego perfeccionarse y gracias a un grupo de amigos llegar a formar parte del fútbol profesional. Dentro de este proceso el equipo tuvo que pasar por varias situaciones: el descenso de categoría e inclusive que el Club desapareciera por varios años; pero también el logro de éxitos dentro de su trayectoria.

El nombre Olmedo lo propone un grupo de riobambeños y guayaquileños que se suman, en Riobamba, a la fundación del equipo, quienes como homenaje al poeta y patriota guayaquileño

José Joaquín de Olmedo, toman su nombre para el club deportivo. A esa época ilustres familias guayaquileñas quienes venían a invernar en la ciudad de Riobamba viajando desde Duran a Riobamba utilizando el Ferrocarril y su tren de pasajeros que estaba en su apogeo y como tal era el único medio de transporte entre la sierra y la costa, son ellos los propios guayaquileños quienes llevan el fútbol a Riobamba y con participación de deportistas de la ciudad forman el Centro Deportivo Olmedo, una de las familias fundadoras del club es la familia del Ing. Isidro Romero Carbo nacido en Riobamba y uno de los más recordados presidentes del Barcelona de Guayaquil y respetado dirigente deportivo a nivel internacional. (Saltos Kathya, 2014)

4.3.3. Plan de Ejecución del Modelo de Gestión

En la siguiente matriz se dará a conocer las actividades a desarrollar dentro de cada una de las fases de ejecución, dando lugar a un responsable, presupuesto, cronograma, monitoreo y resultados esperados, con la finalidad de identificar de manera sencilla y entendible de cómo está conformado un modelo de gestión que ayudará a obtener una eficiente administración de los recursos de la institución.

Tabla 16-4: Matriz Modelo de Gestión

DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN PARA EL CLUB OLMEDO							
Fases	Actividades	Responsable	Presupuesto	Recursos	Cronograma	Monitoreo	Resultados esperados
DIRECCIÓN	Desarrollar y adicionar misión, visión y valores institucionales	Área administrativa	\$400	Humano y económico	1 semana	Indicador de efectividad	Una eficiente gestión administrativa a través de la jerarquización oportuna de los departamentos que conforman la institución.
	Desarrollo de la estructura organizacional	Área administrativa	\$500	Humano y económico	1 semana	Indicador de eficacia	
	Desarrollo de la estructura organizacional funcional.	Área administrativa	\$500	Humano y económico	1 semana	Indicador de eficiencia	
	Realización del manual de funciones.	Área administrativa	\$740	Humano y económico	3 semanas	Indicador de eficiencia y productividad	Incrementar la productividad y eficacia de los procesos que desarrollan dentro del club en virtud de alcanzar resultados satisfactorios de la misma a través de la identificación
	Desarrollo del manual de procesos.	Área administrativa	\$800	Humano y económico	4 semanas	Indicador de eficiencia	

OPERATIVA	Realización de Flujogramas	Área administrativa	\$800	Humano y económico	y 3 semanas	Indicador de eficiencia	eficaz de funciones y responsabilidades de cada colaborador de acuerdo a el área a la que pertenece.
CONTROL	Diseño de indicadores de Gestión Y financieros.	Área administrativa	\$700	Humano y económico	y 3 semanas		Velar por el cumplimiento adecuado de los procesos y responsabilidades de los colaboradores.
Presupuesto total			\$2960				

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

4.3.4. Misión

Somos una organización deportiva que Fomentan e incentiva la práctica deportiva como un modo de vida saludable, garantizando el bienestar físico y emocional de las personas, orientado a la obtención de resultados satisfactorios para la institución.

4.3.5. Visión

Ser una institución deportiva reconocida a nivel cantonal y nacional como la pionera del fútbol, alcanzando resultados satisfactorios mediante la innovación e identificación de las necesidades de los socios cumpliendo con sus expectativas. Ser una institución inclusiva que motive a la recreación a través de la proactiva deportiva, contando con profesionales competentes contribuyendo al desarrollo personal y profesional de los involucrados.

Valores Institucionales

- Responsabilidad Social
- Lealtad
- Mentalidad
- Respeto
- Compromiso
- Disciplina
- Ética profesional

4.3.5.1. Matriz Foda

Tabla 17-4: Matriz Foda

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Único equipo de la ciudad de Riobamba en participar en el fútbol profesional del campeonato nacional. 2. Equipo representativo de la ciudad. 3. Existencia de tienda de venta y promoción de productos y servicios atractivos. 4. Excelente clima laboral. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresas locales que patrocinen insumos para facilitar el desarrollo de actividades 2. Convenios Institucionales. 3. Recreación deportiva infantil y adulta 4. Excelente relación con la propietaria del estadio exceptuándolo de limitantes para el uso del espacio.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de un modelo de gestión administrativa en la institución deportiva. 2. Carencia de manuales de funciones que indiquen responsabilidades. 3. Proceso administrativo no estandarizados a nivel de toda la institución. Bajo presupuesto destinado al ámbito comunicativo y publicitario 4. Escasa relación entre el equipo y el público, por lo que no hay una respuesta positiva tanto en concurrencia al estadio. 5. Poca innovación en campañas publicitarias para posicionamiento y fidelización. 6. Falta de capacitación y motivación a los funcionarios administrativos, colaboradores, cuerpo técnico y plantilla de jugadores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demanda con los antiguos jugadores. 2. Juicios con las antiguas marcas auspiciantes. 3. Perdida de derechos deportivos por el descenso de categoría en el Futbol Profesional del País. 4. Redes sociales creadas por aficionados que crean conflictos internos y externos entre la directiva y seguidores del equipo. 5. Los problemas económicos que ocasionan el recorte del presupuesto para la parte comunicacional de la institución para subsanar dichas deudas. 6. Los programas radiales locales imparten la mala reputación de la directiva y el funcionamiento del equipo poniendo en contra a los aficionados. 7. Desinterés por parte de la hinchada ente la obtención de malos resultados.

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

A través de la matriz Foda se ha identificado factores internos y externos que intervienen en la gestión del Club Centro Deportivo Olmedo, en cuanto a los factores internos como las Debilidades se podrá ejecutar estrategias que ayuden a brindar soluciones a la problemáticas identificadas en esta matriz, mientras que la fortalezas son elementos que se potenciará su eficacia para la obtención de mejores resultados, por otro lado los factores externos son elementos que no se puede controlar sin embargo se debe formular acciones que mitiguen el impacto de sus efectos en cuanto a los procesos que se desarrolla en el plantel, salvaguardando los recursos de la institución deportiva.

Puntos fuertes

- Personal altamente capacitado
- Servicios atractivos
- Una buena imagen corporativa

Puntos débiles.

- Falta de una adecuada estructura organizacional
- Falta de gestión administrativa

4.3.6. Análisis Situacional de la Empresa.

4.3.6.1. Organigrama estructural actual

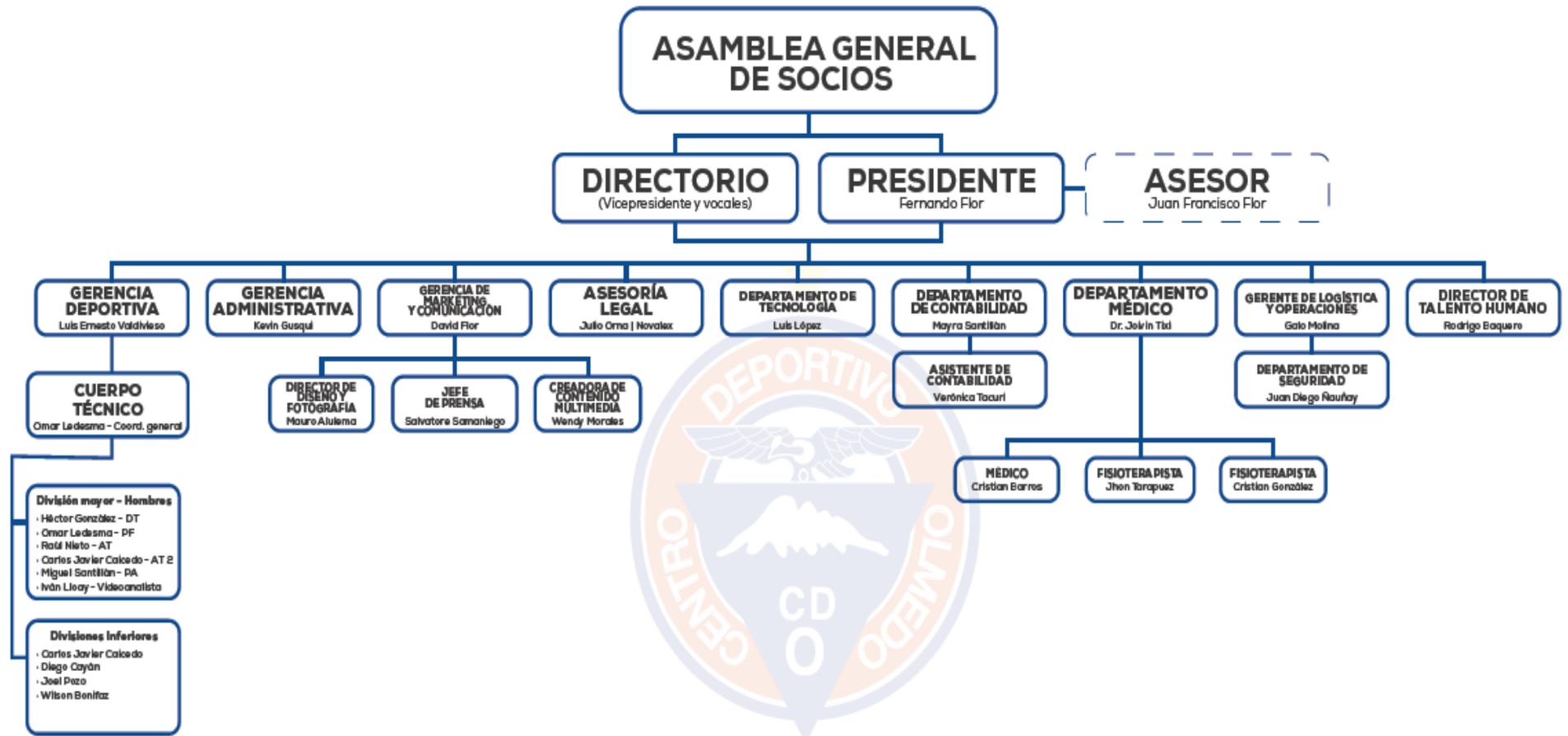


Gráfico 16-4: Organigrama Estructural

Fuente: Centro Deportivo Olmedo, 2022.

4.3.6.2. Propuesta de una estructura organizacional.

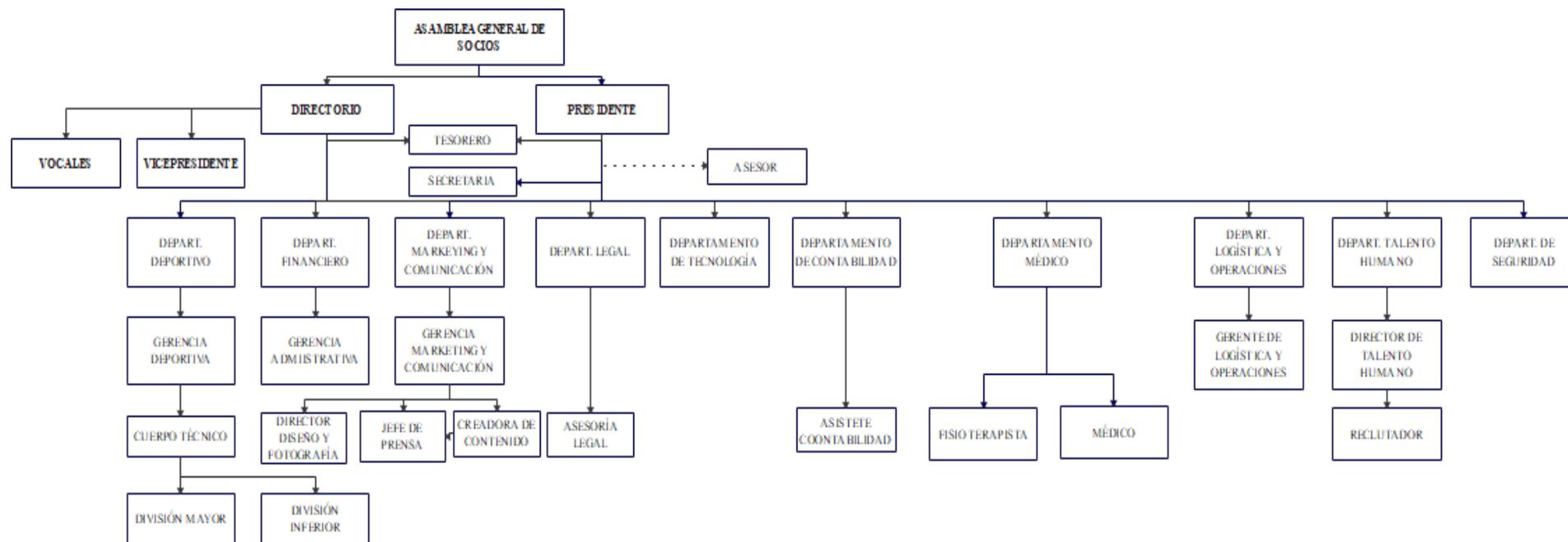
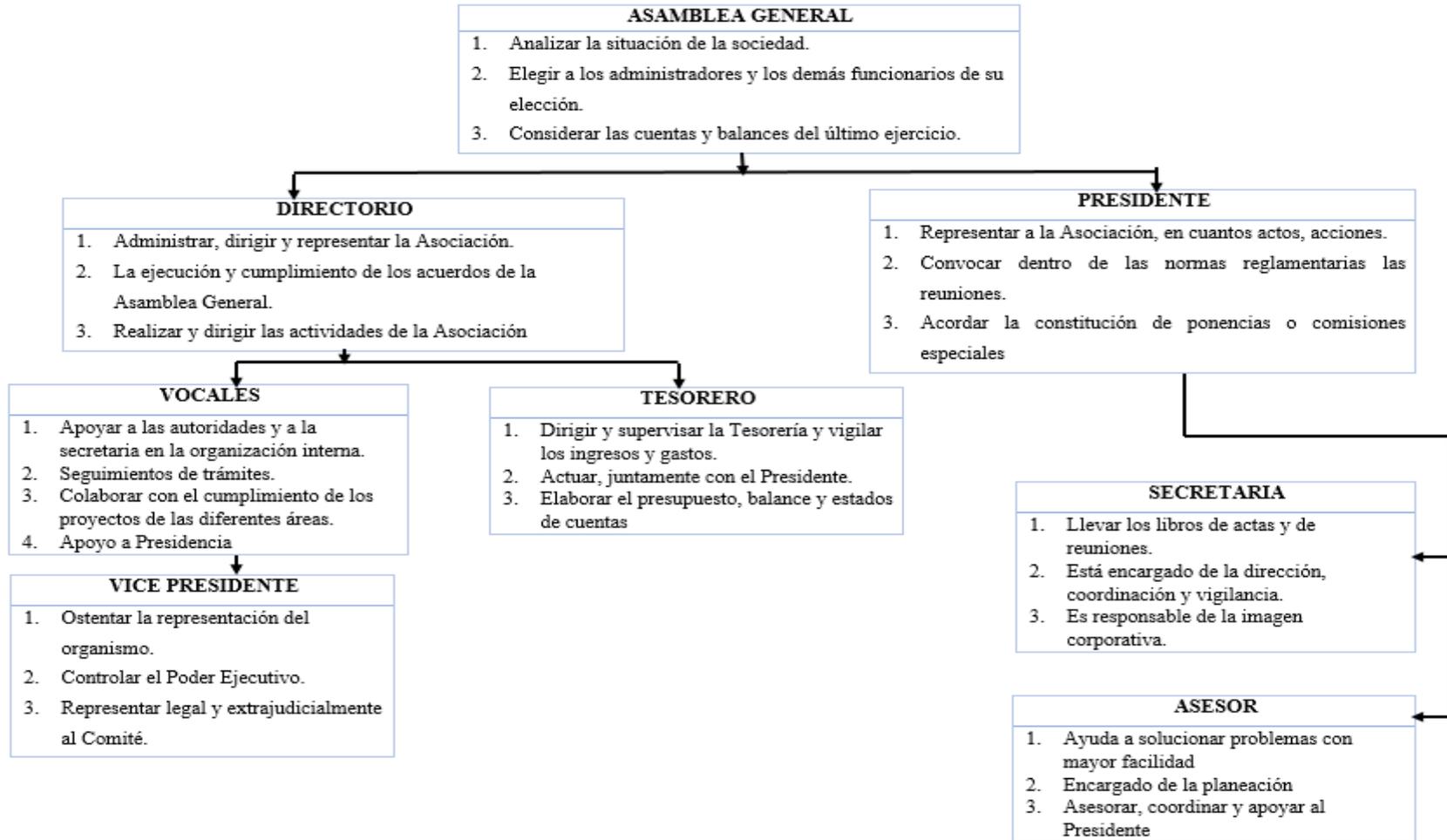


Gráfico 17-4: Organigrama Propuesta

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

Se Presenta el siguiente organigrama estructural el cual está constituido por los departamentos que conforman la institución, sin embargo, es necesario diseñar dentro del organigrama una diferenciación entre departamentos y gerencias, directores, y demás cargos que se desarrollan dentro del plantel, de igual forma se incorporó un reclutador en el área de talento humano ya que contar con personal en dicha área ayudara a la resolución de conflictos entre empleados y jefes inmediatos

4.3.6.3. Propuesta estructura organizacional funcional



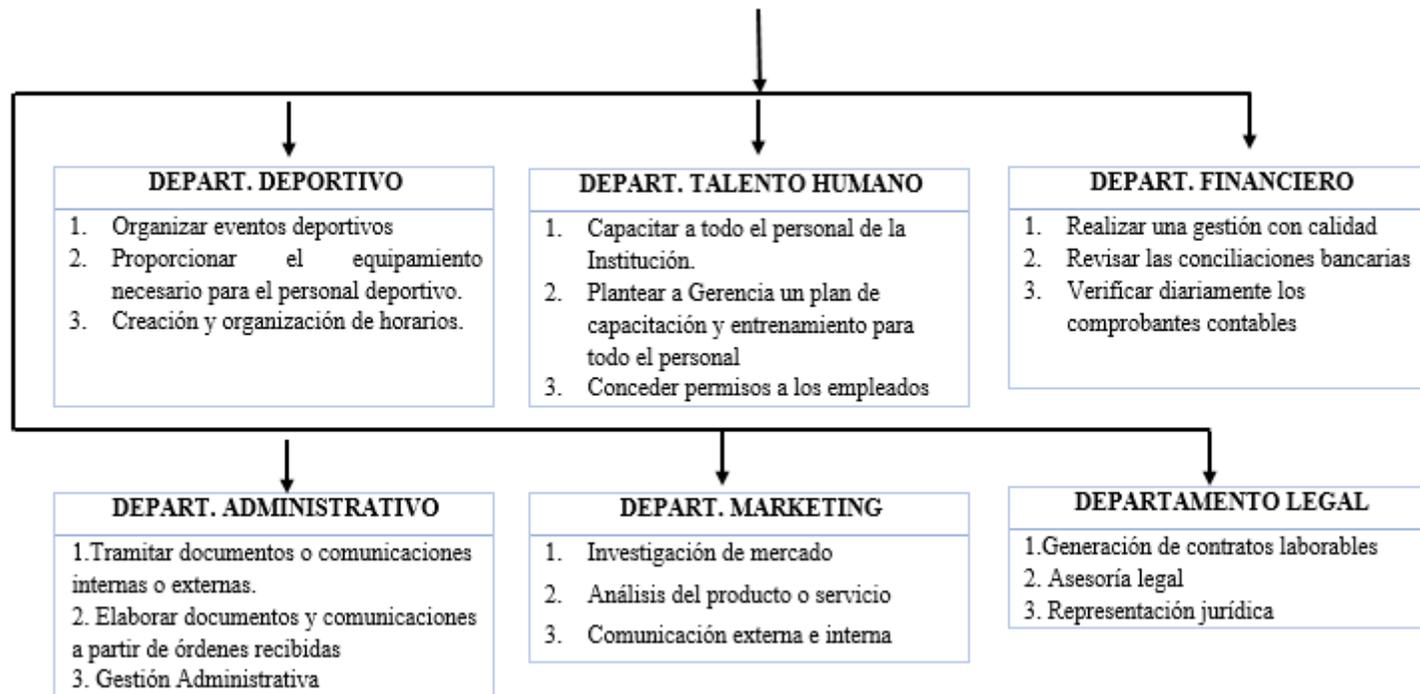


Gráfico 18-4: Organigrama Funcional

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

4.3.7. Manuales de Funciones

Tabla 18-4: Manual de socios

 	
I.- INFORMACIÓN BÁSICA	CODIGO:
1.- NOMBRE DEL PUESTO:	ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS
2.- DEPENDE DE:	-----
3.- SUPERVISA A:	JEFES DEPARTAMENTALES
4.- NATURALEZA DEL PUESTO: Analizar la situación administrativa-financiera de la organización, así como elegir a los representantes administrativos de la institución.	
I.- FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la situación de la sociedad. 2. Elegir a los administradores y los demás funcionarios de su elección. 3. Considerar las cuentas y balances del último ejercicio. 4. Establecer las normas económicas del club. 5. Tomar decisiones respecto a la distribución de utilidades. 6. Tomar todas las decisiones necesarias para asegurar el cumplimiento del objeto social. 	
1.- TÍTULO PROFESIONAL	No indispensable
2.- AÑOS DE EXPERIENCIA	Ninguno

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

Tabla 19-4: Manual Junta directiva

 	
I.- INFORMACIÓN BÁSICA	CODIGO:
1.- NOMBRE DEL PUESTO:	JUNTA DIRECTIVA
2.- DEPENDE DE:	ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS
3.- SUPERVISA A:	PRESIDENTE
4.- NATURALEZA DEL PUESTO: Administrar y dirigir la organización en virtud del cumplimiento de acuerdos de la Asamblea General.	
I.- FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Administrar, dirigir y representar la Asociación. 2. La ejecución y cumplimiento de los acuerdos de la Asamblea General. 3. Realizar y dirigir las actividades de la Asociación, necesarias para el ejercicio y desarrollo de sus fines. 4. Decidir las reuniones extraordinarias de la Asamblea General y elaborar el Orden del Día de éstas y de las ordinarias. 5. Proponer a la Asamblea General los programas de actuación general y específico y realizar los ya aprobados, dando cuenta de su cumplimiento. 6. Presentar a la Asamblea General los presupuestos, balances, liquidaciones de cuentas y propuestas de cuotas y derramas para su aprobación. 7. Elaborar la memoria anual de actividades, sometiéndola para su aprobación. 8. Decidir en materia de cobros y ordenación de pagos y expedición de libramientos. 9. Inspeccionar la contabilidad, así como la mecánica de cobros y pagos, sin perjuicio de las facultades del/la Tesorero/a. 10. Inspeccionar y velar por el normal funcionamiento de los servicios. 11. Adoptar acuerdos referentes a la contratación de bienes y servicios, ejerciendo las acciones correspondientes y otorgamiento de poder. 12. Realizar informes y estudios de interés para los miembros. 	
1.- TÍTULO PROFESIONAL	No indispensable
2.- AÑOS DE EXPERIENCIA	Ninguno

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

Tabla 20-4: Manual Presidencia

 	
I.- INFORMACIÓN BÁSICA	CODIGO:
1.- NOMBRE DEL PUESTO:	PRESIDENTE
2.- DEPENDE DE:	ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS
3.- SUPERVISA A:	JEFES DE DEPARTAMENTO
4.- NATURALEZA DEL PUESTO: Administrar legalmente en la institución deportiva, cumpliendo las directrices de la Junta Directiva las leyes estatutarias y normas que rigen al sector de manera eficiente.	
I.- FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Representar a la Asociación, en cuantos actos, acciones o gestiones sea necesario, figurando a la cabeza de cualquier representación de la Asociación. 2. Convocar dentro de las normas reglamentarias las reuniones de las Asambleas Generales y la Junta Directiva. 3. Acordar la constitución de ponencias o comisiones especiales para el estudio de un asunto concreto. 4. Someter a la deliberación de la Asamblea General aquellos asuntos que, habiendo sido objeto de estudio por la Junta Directiva. 5. Presidir las sesiones de la Asamblea General y la Junta Directiva; dirigir sus debates; conceder el uso de la palabra a los asistentes que lo soliciten. 6. Firmar con el Secretario la correspondencia oficial y las actas, poniendo el visto bueno a las certificaciones que el Secretario expida. 7. Hacer cumplir los acuerdos adoptados que reciba de las Asambleas Generales y de la Junta Directiva. 8. Cuando lo estime oportuno el Presidente podrá delegar alguna o algunas de estas funciones en alguno de los Vicepresidentes. 9. Proveerá los nombramientos del personal administrativo, fijando su retribución y separará de sus cargos a los mismos. Todo ello lo ratificará la Junta Directiva. 	
1.- TÍTULO PROFESIONAL	Ing., Administración de empresas o similares
2.- AÑOS DE EXPERIENCIA	3 años en cargos similares
3.- CURSOS AFINES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión Administrativa ➤ Administración de negocios internacionales
4.- CURSOS COMPLEMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clima laboral ➤ Liderazgo
5.- COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relaciones Interpersonal ➤ Liderazgo ➤ Resolución de conflictos.

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

Tabla 21-4: Manual Vicepresidencia

 	
I.- INFORMACIÓN BÁSICA	CODIGO:
1.- NOMBRE DEL PUESTO:	VICEPRESIDENTE
2.- DEPENDE DE:	ASAMBLE GENERAL DE SOCIOS
3.- SUPERVISA A:	-----
4.- NATURALEZA DEL PUESTO: Asesorar y recomendar a la Presidencia y demás áreas en la definición interna de directrices, políticas, normas, criterios, y metodologías para el diseño estratégico de la organización.	
I.- FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ostentar la representación del organismo. 2. Controlar el Poder Ejecutivo. 3. Representar legal y extrajudicialmente al Comité. 4. Citar a las asambleas generales. 5. Presidir, suspender y levantar sesiones. 6. Moderar el desarrollo de los debates. 7. Desarrollar la gestión económica, acorde al presupuesto aprobado. 8. Ejercer las acciones legales necesarias en defensa de los intereses del organismo. 9. Presidir la junta o consejo. 10. Llevar las riendas del organismo o institución. 	
1.- TÍTULO PROFESIONAL	Ing., Administración de empresas o similares
2.- AÑOS DE EXPERIENCIA	3 años en cargos similares
3.- CURSOS AFINES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión Administrativa Administración de negocios internacionales
4.- CURSOS COMPLEMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clima laboral ➤ Liderazgo
5.- COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relaciones Interpersonal ➤ Liderazgo

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

Tabla 22-4: Talento Humano

 	
I.- INFORMACIÓN BÁSICA	CODIGO:
1.- NOMBRE DEL PUESTO:	ÁREA DE TALENTO HUMANO
2.- DEPENDE DE:	PPRESIDENTE
3.- SUPERVISA A:	-----
4.- NATURALEZA DEL PUESTO: Implementar, coordinar y supervisar los diferentes procedimientos del personal de la institución deportiva, así también como reclutar, seleccionar y contratar el personal cuando sea necesario.	
I.- FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, evaluación e inducción del personal. 2. Plantear al Presidente de la institución Deportiva un plan de capacitación y entrenamiento para todo el personal para la mejora del desempeño laboral. 3. Conceder permisos a los empleados ya sea por enfermedad, maternidad u otras condiciones conforme la ley. 4. Elaborar contratos laborales. 5. Gestionar y liquidar la nómina del club. 6. Monitorear y evaluar los programas de capacitación y entrenamiento con el fin de dar cumplimiento de manera eficaz. 7. Manejar un sistema actualizado respecto a todo el personal que la labora en la institución. 8. Realizar y Archivar los avisos del ingreso y salida de cada personal. 9. Examinar el cumplimiento y vigencias de contratos de personal. 10. Elaborar un plan de incentivos para el personal. 11. Velar por un talento humano motivado, comprometido y productivo en un ambiente laboral óptimo. 12. Reportar mensualmente a Gerencia las novedades que se presente en el área de Talento Humano. 	
1.- TÍTULO PROFESIONAL	Gestión del Talento Humano o títulos similares
2.- AÑOS DE EXPERIENCIA	2 años en cargos similares
3.- CURSOS AFINES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informática ➤ Redes ➤ Programación
4.- CURSOS COMPLEMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clima laboral ➤ Liderazgo ➤ Gestión integral de RRHH
5.- COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relaciones Interpersonal ➤ Liderazgo ➤ Resolución de conflictos.

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

Tabla 23-4: Manual Contador

 CENTRO DEPORTIVO OLMEDO	
I.- INFORMACIÓN BÁSICA	CODIGO:
1.- NOMBRE DEL PUESTO:	CONTADOR
2.- DEPENDE DE:	PRESIDENTE
3.- SUPERVISA A:	-----
4.- NATURALEZA DEL PUESTO: Liderar, planear y organizar las actividades contables, presupuestarias y financiera de la institución deportiva, siendo responsable con el fin de garantizar el registro de las operaciones de manera correcto y oportuno.	
I.- FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una gestión con calidad enfocado en el cumplimiento eficiente. 2. Ejercer el control previo de las transacciones financieras de la Institución. 3. Verificar diariamente los comprobantes contables con sus respectivos cheques y comprobantes de retención. 4. Revisar las conciliaciones bancarias y los libros de auxiliares de mayor. 5. Examinar la información contable, tributaria y estadística que se registra y tramita en el club. 6. Manejar la contabilidad actualizada y aplicar cambios de la legislación contable y tributaria. 7. Verificar y firmar certificaciones de proveedores. 8. Elaborar y presentar mensualmente los indicadores financieros dispuesto por el ente de control. 9. Elaborar mensualmente la declaración de impuesto. 10. Realizar rol de pagos, horas extras, retenciones en la cual legaliza con su firma y conjuntamente con el presidente. 11. Disponer de los estados financieros consolidados y anexados que proporcione la información respectiva para su respectivo análisis y toma de decisión. 12. Elaborar los cálculos de fin de mes y presentar el respectivo informe general. 	
1.- TÍTULO PROFESIONAL	Licenciada/o en Contabilidad Licenciada/o en Finanzas
2.- AÑOS DE EXPERIENCIA	De 2 a 3 años en actividades similares
3.- CURSOS AFINES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Actualización contable ➤ Plan de cuentas ➤ Contabilidad de costos
4.- CURSOS COMPLEMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tributación ➤ Sistemas informáticos
5.- COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo a presión ➤ Ético.

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

Tabla 24-4: Manual secretario

 CENTRO DEPORTIVO OLMEDO	
I.- INFORMACIÓN BÁSICA	CODIGO:
1.- NOMBRE DEL PUESTO:	SECRETARIO
2.- DEPENDE DE:	PRESIDENTE
3.- SUPERVISA A:	-----
4.- NATURALEZA DEL PUESTO: Llevar la agenda, atender al público, gestionar documentos, estas y otras más son las funciones esenciales de las secretarias, quienes son una figura esencial en toda institución deportiva.	
I.- FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recomendar y asistir como máxima autoridad administrativa en la gestión que le corresponde. 2. Está encargado de la dirección, coordinación y vigilancia del órgano que preside. 3. Es responsable de la imagen corporativa, es decir de llevar adelante las funciones en relación con la comunicación de información institucional. 4. Orienta las actividades de los entes administrativos bajo sus competencias. 5. Coordina la documentación legal y oficial para su publicación. 6. Realiza seguimiento a la normativa legal para cumplir con las actividades y funciones señaladas. 	
1.- TÍTULO PROFESIONAL	Lic., Secretariado Ejecutivo, Administración de Empresas o afines
2.- AÑOS DE EXPERIENCIA	De 2 a 3 años en actividades similares
3.- CURSOS AFINES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión Telefónica ➤ Asertividad en la comunicación ➤ Redacción y elaboración de informes
4.- CURSOS COMPLEMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tributación ➤ Sistemas informáticos
5.- COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo a presión ➤ Ético.

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

Tabla 25-4: Manual Tesorero

 CENTRO DEPORTIVO OLMEDO	
I.- INFORMACIÓN BÁSICA	CODIGO:
1.- NOMBRE DEL PUESTO:	TESORERO
2.- DEPENDE DE:	PRESIDENTE
3.- SUPERVISA A:	-----
4.- NATURALEZA DEL PUESTO: Efectuar una correcta gestión administrativa conjuntamente con el Presidente en virtud de salvaguardar los recursos financieros de la organización.	
I.- FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectuar oportunamente las recaudaciones de los valores que deban de ingresar al club. 2. Llevar los libros que fueren necesarios para registrar los ingresos y egresos económicos del Club. 3. Extender los recibos por las cantidades que deben ingresar a la Caja y recaudar, las cuotas y demás ingresos lícitos del Club. 4. Formular el proyecto de presupuesto anual de ingresos y egresos para someterlos a consideración del Directorio y de la Asamblea General y vigilar que una vez aprobado sea ejecutado estrictamente; 5. Presentar al directorio el informe económico del Club en forma trimestral o en el tiempo que aquel lo solicitare y todos los demás informes del caso. 6. Sugerir al Directorio de las medidas más apropiadas para la buena marcha de la gestión económica del Club. 7. Efectuar la entrega recepción de toda la documentación relacionada (con el movimiento económico del club cuando sea remplazado en el cargo. 8. Los demás que le asigne los Estatutos Reglamentos, la Asamblea General, el Directorio, las Comisiones y el Presidente. 	
1.- TÍTULO PROFESIONAL	Administración de Empresas o similares
2.- AÑOS DE EXPERIENCIA	De 2 a 3 años en actividades similares
3.- CURSOS AFINES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asistencia contable ➤ Recaudación ➤ Cobranza
4.- CURSOS COMPLEMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tributación ➤ Sistemas informáticos
5.- COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo a presión ➤ Ético.

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

Tabla 26-4: Manual Coordinador Deportes

 CENTRO DEPORTIVO OLMEDO	
I.- INFORMACIÓN BÁSICA	CODIGO:
1.- NOMBRE DEL PUESTO:	COORDINADOR DE DEPORTE
2.- DEPENDE DE:	PRESIDENTE
3.- SUPERVISA A:	-----
4.- NATURALEZA DEL PUESTO: organizar diferentes tipos de actividades deportivas, desde torneos y entrenamientos técnicos hasta eventos deportivos, garantizando las instalaciones y los suministros.	
I.- FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar eventos deportivos 2. Proporcionar el equipamiento necesario para el personal deportivo. 3. Creación y organización de horarios. 4. Promoción de clientes a través de diversos medios de comunicación. 5. Buscando acuerdos de patrocinio 6. Tramitación y negociación de contratos. 7. Mantener relaciones públicas positivas. 8. Garantizar el cumplimiento de las normas y políticas 	
1.- TÍTULO PROFESIONAL	Lic. Educación Física o similares
2.- AÑOS DE EXPERIENCIA	De 2 a 3 años en actividades similares
3.- CURSOS AFINES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entrenamiento personal ➤ Artes de defensa personal ➤ Entrenamiento de alto rendimiento
4.- CURSOS COMPLEMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Administración ➤ Salud y nutrición
5.- COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo a presión ➤ Ético.

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

Tabla 27-4: Manual de Vocales

 CENTRO DEPORTIVO OLMEDO	
I.- INFORMACIÓN BÁSICA	CODIGO:
1.- NOMBRE DEL PUESTO:	VOCALES
2.- DEPENDE DE:	PRESIDENTE
3.- SUPERVISA A:	-----
4.- NATURALEZA DEL PUESTO: Apoyar a las autoridades en virtud de garantizar una adecuada gestión administrativa de la organización.	
I.- FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar a las autoridades y a la secretaria en la organización interna del club 2. Seguimientos de trámites del Club 3. Coordinación con club aledaños. 4. Colaborar con el cumplimiento de los proyectos de las diferentes áreas. 5. Apoyo a Presidencia 6. Gestión de los servicios básicos 	
1.- TÍTULO PROFESIONAL	No indispensable
2.- AÑOS DE EXPERIENCIA	No indispensable
3.- CURSOS AFINES	➤ No indispensable
4.- CURSOS COMPLEMENTARIOS	➤ No indispensable
5.- COMPETENCIAS	➤ Ético.

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

4.3.8. Manuales de Procesos

Tabla 28-4: Contratación de Jugadores

 CENTRO DEPORTIVO OLMEDO		
NOMBRE DE LA EMPRESA	CLUB OLMEDO	
NOMBRE DEL PROCESO	Contratación de Jugadores	
RESPONSABLE DE APROBACIÓN	Presidencia	
OBJETIVO	Establecer la contratación de nuevos jugadores de acuerdo a las necesidades del club.	
BASE LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento para contratación de nueva plantilla. 	
Contratación de Jugadores		
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la necesidad de incorporar nuevos jugadores • Cotizar una lista con los mejores jugadores como candidatos • Seleccionar a los jugadores más capacitados • Realizar las pruebas técnicas a los seleccionados • Si aprueban, proceder con la entrevista con el personal encargado • Si aprueban, realizar las pruebas médicas pertinentes • Seleccionar a los candidatos más idóneos • Elaboración del contrato • Firma del contrato • Presentación ante la prensa y el club de los nuevos jugadores • Fin del proceso. 		
Elaboro	Reviso	Autorizo

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

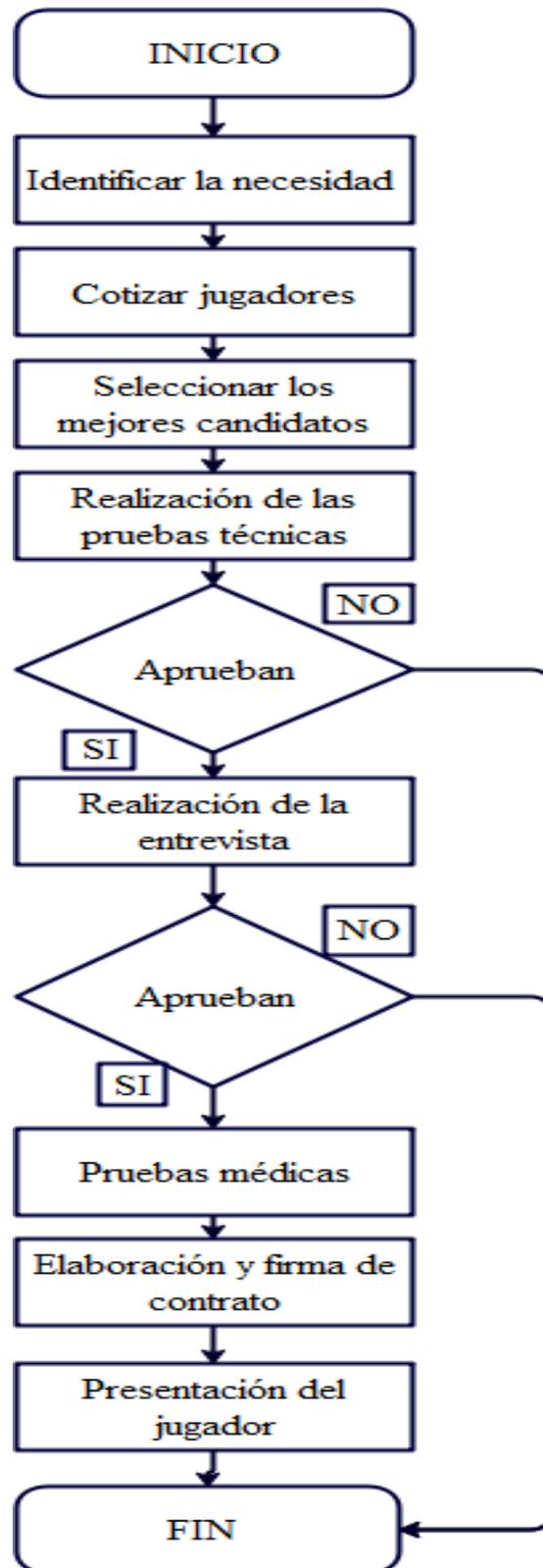


Gráfico 19-4: Contratación de Jugadores

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

Tabla 29-4: Atención al Cliente

 CENTRO DEPORTIVO OLMEDO		
NOMBRE DE LA EMPRESA	CLUB OLMEDO	
NOMBRE DEL PROCESO	Atención al Cliente	
RESPONSABLE DE APROBACIÓN	Presidencia	
OBJETIVO	Brindar una atención satisfactoria a clientes de la institución.	
BASE LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento para contratación de nueva plantilla. 	
Atención al cliente/socio		
<ul style="list-style-type: none"> • En el área de información el cliente solicita información de los servicios que ofrece la Club. • El responsable del área de información le da a conocer al cliente sobre los servicios del club. • El cliente solicita información adicional, sobre dudas e inquietudes que puede tener. • El oficial de información responde las incógnitas del cliente. • Si el cliente está de acuerdo con la información recibida decide formar parte del club y si no el oficial de información pregunta las razones. • Se llena un formulario de registro del cliente • Se realiza el registro del cliente. • Fin 		
Elaboro	Reviso	Autorizo

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

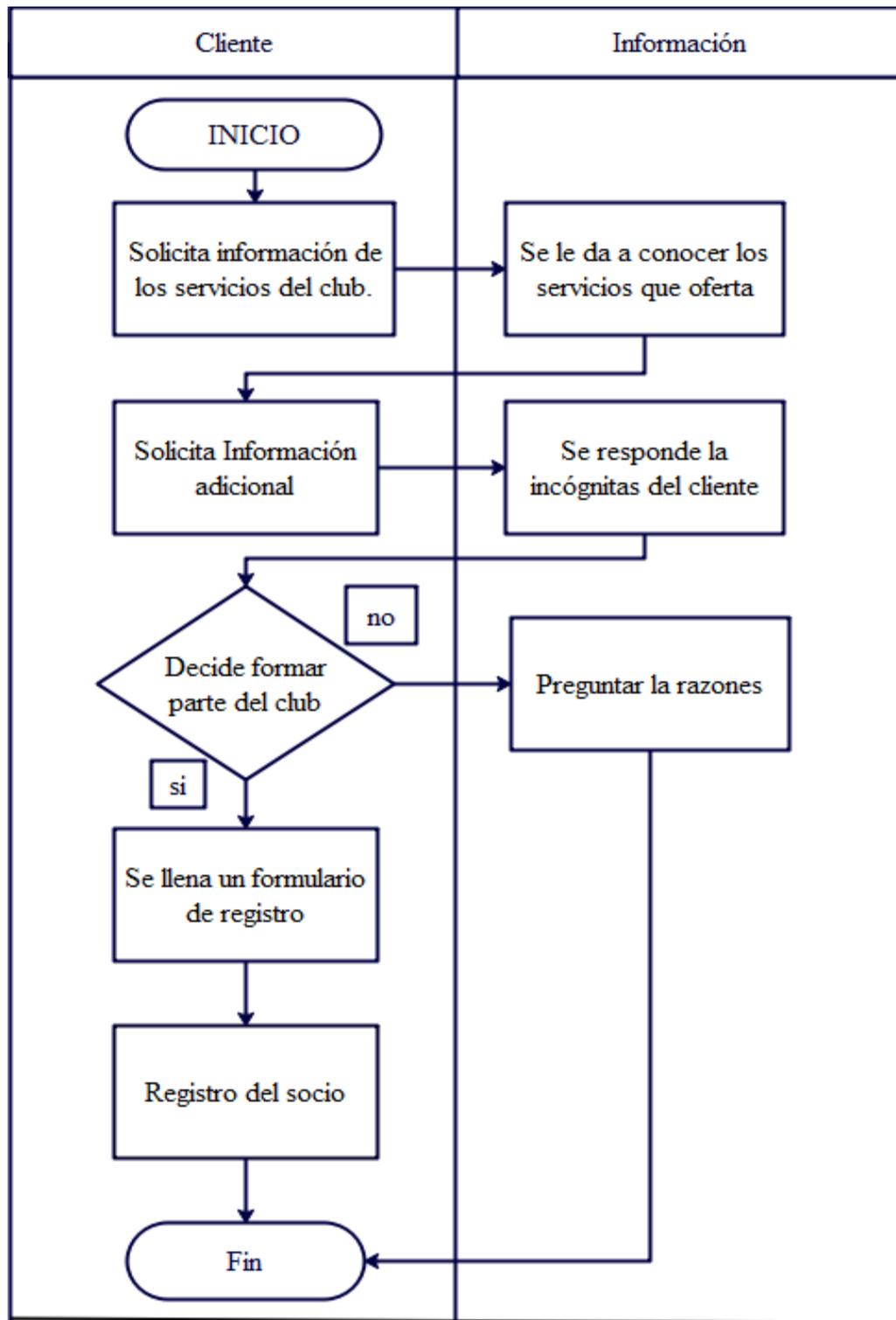


Gráfico 20-4: Atención al cliente

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

Tabla 30-4: Proceso Contable

 CENTRO DEPORTIVO OLMEDO		
NOMBRE DE LA EMPRESA	CLUB OLMEDO	
NOMBRE DEL PROCESO	Proceso contable	
RESPONSABLE DE APROBACIÓN	Presidencia	
OBJETIVO	Proveer información sobre determinados hechos económicos y financieros en la cooperativa.	
BASE LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento para contratación de nueva plantilla. 	
Proceso Contable		
<ul style="list-style-type: none"> • El personal contable encarado realiza la apertura de libros de registros financieros en el sistema • Procede a la revisión de soportes de ingresos y egresos • Si existe inconsistencias realiza nueva revisión y ajustes correspondientes • Si no existe modificaciones se procede a clasificar documentos (cheques, etc.) • Se identifica y se procede a registrar los hechos contables • Se realiza la mayorización de cuentas • Cuando ya esté completado la mayorización se realiza el balance de comprobación ajustado • Se genera reporte de indicadores • Presenta informes a la asamblea de socios para su aprobación, si existe inconsistencia se procede a modificaciones • Si los informes presentados están correctos la asamblea de socios autoriza su difusión • Fin 		
Elaboro	Reviso	Autorizo

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

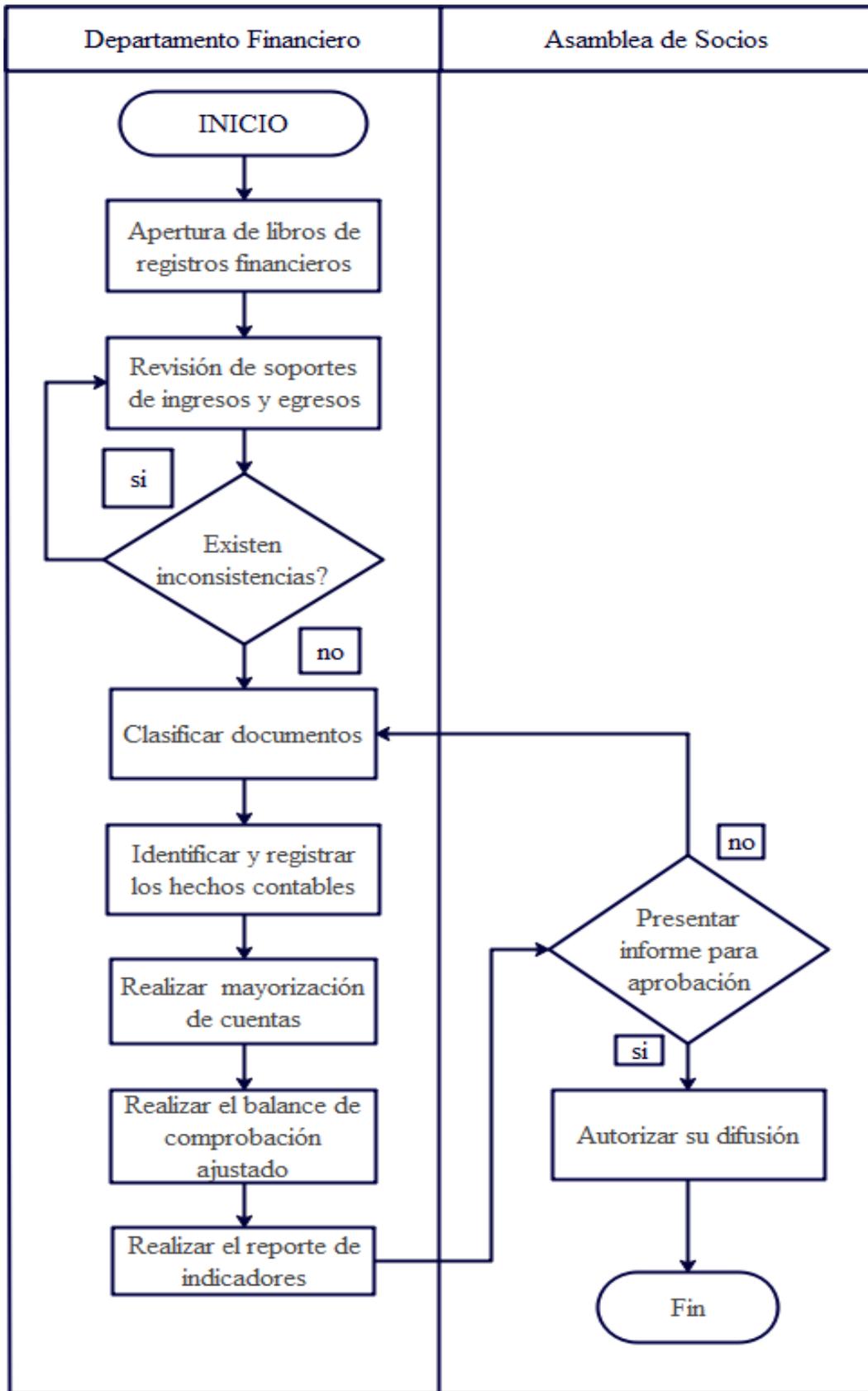


Gráfico 21-4: Proceso Contable

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

Tabla 31-4: Pago de Nómina

 CENTRO DEPORTIVO OLMEDO		
NOMBRE DE LA EMPRESA	CLUB OLMEDO	
NOMBRE DEL PROCESO	Pago de Nómina	
RESPONSABLE DE APROBACIÓN	Presidencia	
OBJETIVO	Ejecutar el debido procedimiento para el pago de nómina de los miembros del plantel deportivo.	
BASE LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento para contratación de nueva plantilla. 	
Pago de Nómina		
<ul style="list-style-type: none"> • En el departamento financiero revisa el sistema de ingreso • Contabilizar las horas trabajadas de acuerdo al registro • Establecer el costo de horas de trabajo • Realizar el cálculo de los beneficios de ley • Realizar el cálculo de la remuneración total • Proceder a realizar el rol de pagos • Asignar cheques para el pago • Si el cheque adjuntado a nómina presenta inconsistencias procede a modificaciones pertinentes • Si el cheque adjunto es correcto se entrega a nómina. • Fin 		
Elaboro	Reviso	Autorizo

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

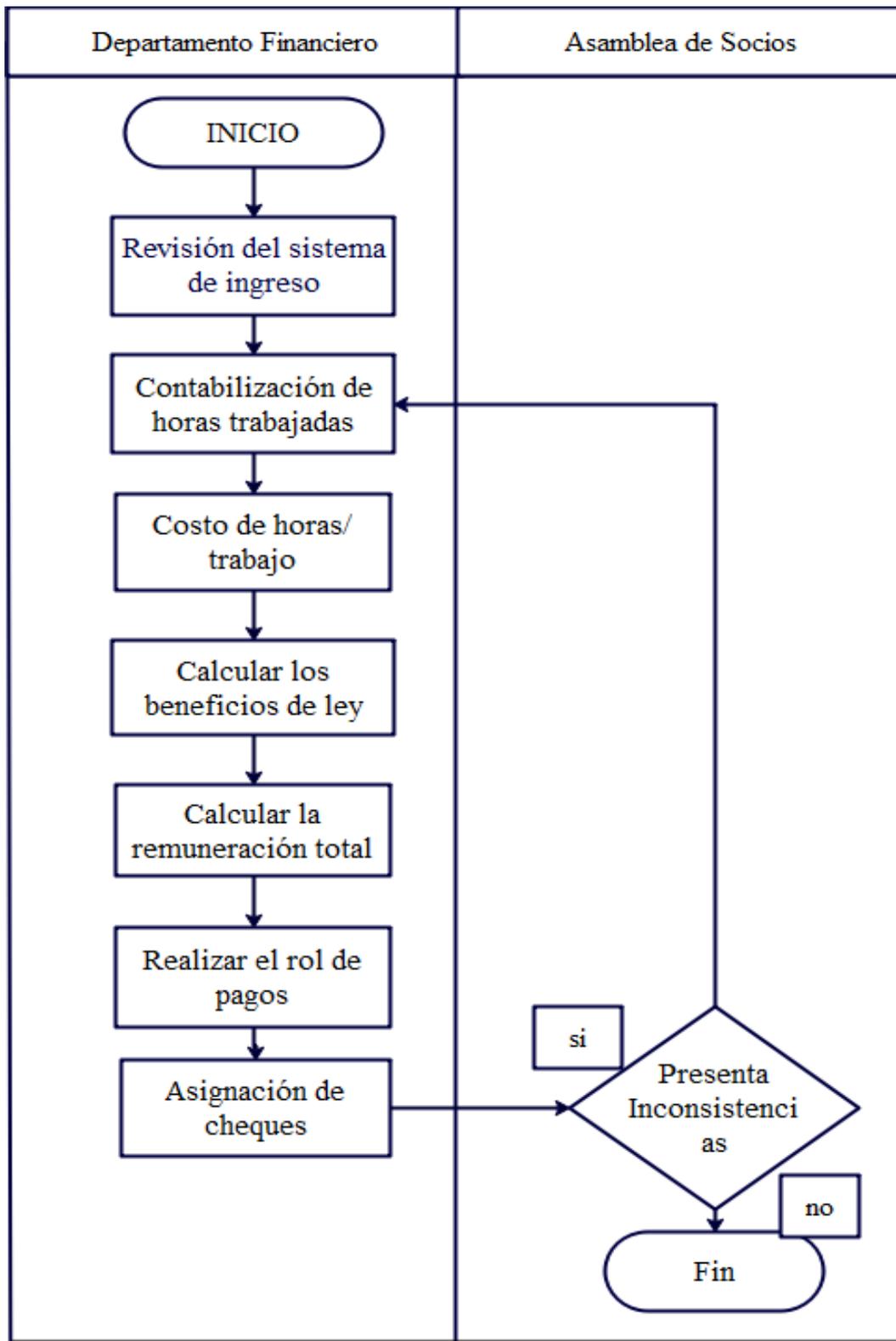


Gráfico 22-4: Pago de Nómina

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

Tabla 32-4: Pago de servicios básicos

 CENTRO DEPORTIVO OLMEDO		
NOMBRE DE LA EMPRESA	CLUB OLMEDO	
NOMBRE DEL PROCESO	Pago de Servicios Básicos	
RESPONSABLE DE APROBACIÓN	Presidencia	
OBJETIVO	Ejecutar el debido procedimiento para el pago de servicios básicos del club.	
BASE LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento para contratación de nueva plantilla. 	
Pago de Servicios Básicos		
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar y receiptar las facturas de los servicios básicos de la institución • Revisión de las facturas receiptadas • Presenta inconsistencia, se procede a verificación al departamento financiero • Realizar la solicitud para orden de pago por consumo de servicios básicos. • Orden de pago a la jefatura financiera • Se realiza el pago a través de las cuentas corrientes de la institución • Recepción de facturas de pagos efectuados • Registro de los pagos en el sistema financiero • Se verifica la cancelación del servicio • Fin 		
Elaboro	Reviso	Autorizo

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

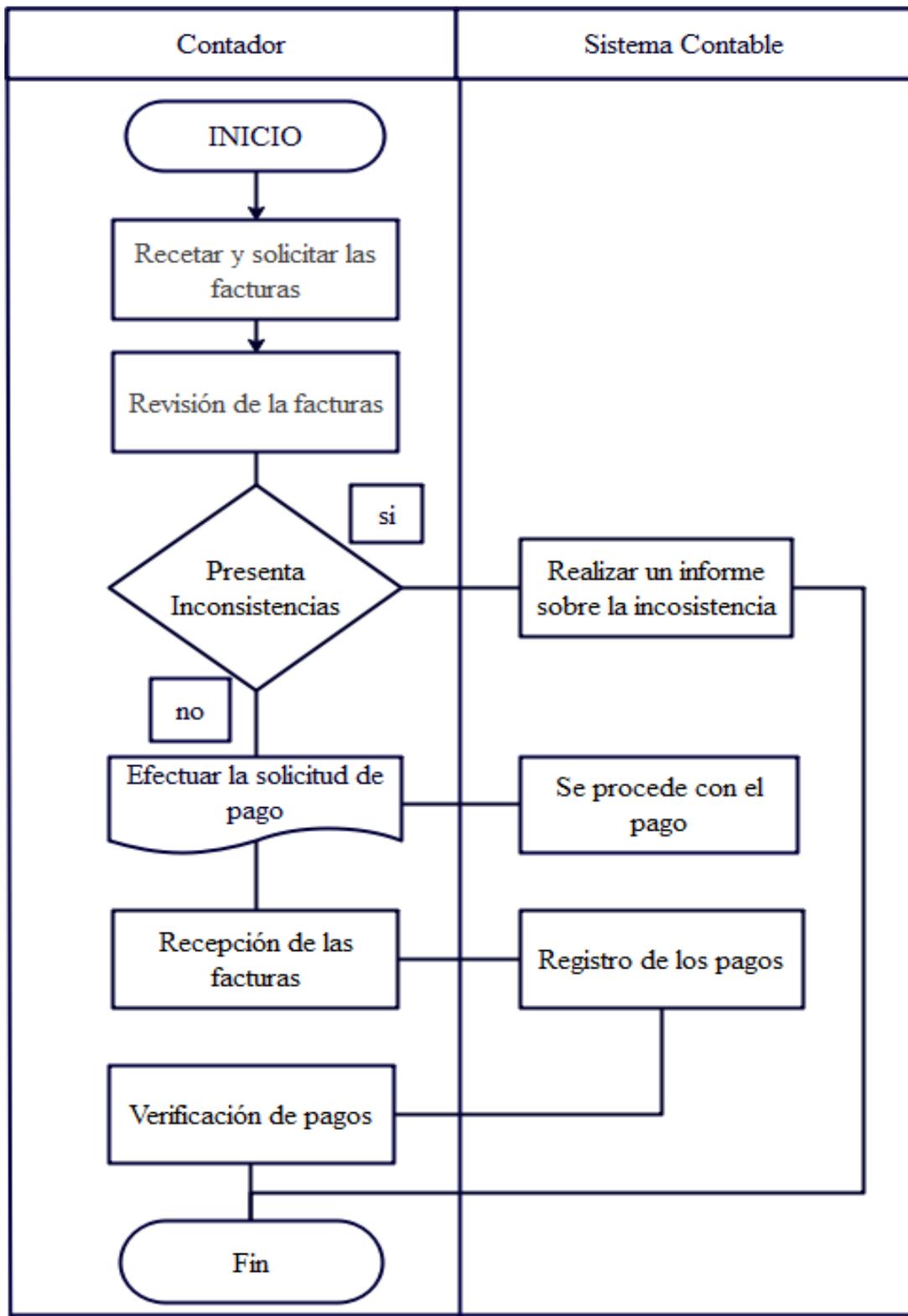


Gráfico 23-4: Pago de servicios básicos

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

4.3.9. Indicadores de Gestión y Financieros

A través de la investigación realizada en cuanto al método de la encuesta aplicada al personal que forma parte del Club Centro Deportivo Olmedo mencionan que la eficiencia de los procesos administrativos se ejecutan de acuerdo a lo estipulado por los lineamientos generales, sin embargo es necesario adicionar indicadores tanto de gestión como financieros que ayuden a verificar el grado de cumplimiento de cada una de las actividades que se desarrollan cotidianamente, de esta manera se garantizara la eficacia y eficiencia del desempeño de los colaboradores en cada una de sus áreas de trabajo en virtud de alcanzar resultados satisfactorios para la institución deportiva.

Tabla 33-4: Indicadores de Gestión

Nombre	Objetivo	Fórmula de cálculo	Ejemplo de Utilización	Frecuencia
Eficiencia	Cumplir las metas propuestas optimizando recursos.	$\frac{\text{RESULTADOS OBTENIDOS}}{\text{RESULTADO PLANIFICADOS}}$	8 h / 14= 0,08	Cada 3 meses
Eficacia (como razón)	Determinar el número del personal capacitado.	$\frac{\text{RECURSOS UTILIZADOS}}{\text{OPERACIONES PRESUPUESTADAS}}$	20/43= 0,46	Cada 3 meses
Efectividad	Medir el grado de cumplimiento de los objetivos.	$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades planificadas}}$	10/15 = 0,66	Cada 3 meses
Productividad	Conocer el desempeño de los empleados.	(eficiencia)*(eficacia)	0,08 * 0,46= 0,0368 *100= 3,68 % de productividad	Cada 3 meses
Cualidades técnicas.	Conocer la capacidad técnica de la plantilla	$\frac{\text{Capacidad Técnica}}{\text{Total cuerpo técnico}}$	14/40= 0,35	Cada 3 meses

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

Tabla 34-4: Indicadores Financieros

INDICADOR FINANCIERO	FÓRMULA	PROPORCIÓN
Solvencia	$\frac{\text{ACTIVO}}{\text{PASIVO}}$	\$ 1, 11
Liquidez	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	\$ 1,00
	$\frac{\text{Act. Corriente* Cartera de crédito}}{\text{Pasivo Corriente}}$	\$ 0,07
Endeudamiento sobre activos totales	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$	90%
Endeudamiento	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Patrimonio}}$	9,06 veces
Concentración de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Total Pasivo}}$	93 %
	$\frac{\text{Pasivo Largo Plazo}}{\text{Total Pasivo}}$	7 %
Rentabilidad	ROA $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activo}}$	1 %
	ROA $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Patrimonio}}$	12 %
Rotación del Capital de Trabajo	(Activos corrientes- Pasivos corrientes)	\$700.000
Prueba ácida	$\frac{\text{Activo corriente – Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	\$1
Apalancamiento	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$	\$700.000
Rotación activo total	$\frac{\text{Vetas}}{\text{Ativo Total}}$	0,75 %
Liquidez de caja efectiva.	$\frac{\text{Caja Bancos + Valores Negociables}}{\text{Sobre giros Bancarios}}$	\$ 6
Liquidez de caja.	$\frac{\text{Caja Bancos + Valores Negociables + Ctas por cobrar}}{\text{Cuentas por pagar + Sobre giros Bancarios}}$	\$ 4
Rotación caja-Bancos	$\frac{(\text{Caja y Bancos + Valores Negociables})}{\text{Ventas Netas}} * 360$	247 días
Gastos Financieros	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Gastos totales}}$	0,13
Capitalización de utilidades.	$\frac{\text{Utilidades Invertidas Capitalizadas}}{\text{Aumento de capital}}$	\$ 50. 000
Capitalización de reservas.	$\frac{\text{Reservas Capitalizadas}}{\text{Aumento de capital}}$	\$ 60.000
Capitalización nuevos aportes.	$\frac{\text{Nuevos Aportes}}{\text{Aumento de capital}}$	\$ 20.000

Rentabilidad capital pagado	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital pagado}}$	\$ 2
Margen Bruto	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas Netas}}$	1,25
Índice de propiedad	$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo Total}}$	0,66
Cobertura de intereses.	$\frac{\text{Utilidad antes de intereses o impuestos}}{\text{Egresos anuales por intereses}}$	\$ 5
Rotación de proveedores.	$\frac{\text{Compras a crédito del periodo}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}}$	1,5

Elaborado por: (Pilco, A. & Sislema, T., 2022)

CONCLUSIONES

El presente estudio permitió elaborar el modelo de gestión administrativo partiendo del estatuto general que se rige dentro del club, para mejorar la estructura organizacional de Centro Deportivo Olmedo de la ciudad de Riobamba; por ello en el diagnóstico situacional realizado a la entidad deportiva dio como resultado la falta de un Modelo de Gestión Administrativo, dentro del cual se encuentre integrado su misión, visión, valores institucionales, organigramas, manuales de funciones y manual de procesos en la cual se detalló toda la información más relevante de forma precisa y concisa, que es necesario dentro de una institución para poder obtener una buena funcionalidad del mismo.

La investigación permitió estructurar los componentes del modelo de gestión administrativa de la institución, con la finalidad de mejorar la estructura organizacional del Club Centro Deportivo Olmedo, mediante la construcción de los diferentes organigramas, manuales, indicadores, entre otras herramientas administrativas y de gestión, lo cual permitió generar un desempeño óptimo en la organización deportiva.

El análisis realizado a la información recopilada en el Centro Deportivo Olmedo dio como resultado que el organigrama institucional que se maneja actualmente necesita una revisión en función que todos los departamentos se encuentren integrados dentro del mismo y de igual manera su jerarquización, lo que permitirá tener una correcta gestión porque las actividades diarias de la institución se encuentran dirigidas de acuerdo con el nivel jerárquico dentro de la institución deportiva.

La revisión de algunos reglamentos que componen el estatuto general requiere ser reformulados para conseguir una mejor estructura organizacional que permita generar mayor eficiencia en las actividades que realizan los colaboradores del club, Centro Deportivo Olmedo de la ciudad de Riobamba, permitiendo mejorar la toma de decisiones para conseguir los objetivos planteados dentro de la entidad deportiva.

RECOMENDACIONES

En todo tipo de organización y especialmente en una de carácter deportiva se recomienda que se realice una análisis situacional para hallar las falencias y debilidades que se encuentran, mismas que pueden ser el no contar con un modelo de gestión administrativo, no tener claro su misión, visión y demás componentes dentro de la institución, lo cual afecta directamente a la estructura organizacional del mismo modo no permite tener un óptimo rendimiento y no poder alcanzar los objetivos planificados al inicio de la gestión.

Cuando se vayan a estructurar los componentes de un modelo de gestión administrativo las instituciones deben realizar de manera clara y concisa los organigramas, manuales e indicadores de gestión, los cuales genera posibilidades de desarrollo y crecimiento de una gestión administrativa eficiente dentro de la institución deportiva y además de ello para lograr un desempeño deseado por parte de la organización.

Al momento de estructurar y elaborar un organigrama se debe involucrar todos los departamentos y unidades administrativas y operativa que conforman la institución deportiva, para mantener una correcta jerarquización sin tener inconvenientes, lo que servirá de gran ayuda al momento de desarrollar las actividades diarias según su nivel jerárquico estipulado en el organigrama de la institución.

Para poder tomar las mejores decisiones que beneficien a la entidad deportiva, se debe tener actualizado los reglamentos que se encuentren vigentes en el estatuto general que cada una de las organizaciones manejen para su funcionamiento adecuado y de esa manera evitar inconvenientes que puedan surgir internamente por la toma de ciertas decisiones que afecten al rendimiento y eficacia al momento de tratar de llegar a cumplir con las metas deseadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alajo, A., & Chiluisa, T. (2018). "Diseño de un modelo de gestión para un centro de información de bolsa de empleos de mano de obra técnica en la plazoleta el salto de la ciudad de Latacunga.". Proyecto de Investigación. Latacunga. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/4530/1/PI-000645.pdf>
- Alvarez, L. (2017). Modelos de Gestión. Bogotá: Fondo editorial Areandino .
- Bagua, I. (2019). Diseño de un modelo de gestión, administrativo y financiero para el gobierno autónomo descentralizado parroquial de columbe, cantón Colta, provincia de Chimborazo. Proyecto de Investigación. Riobamba. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13610/1/92T00243.pdf>
- BEATRÍZ, C. S. (2017). Modelo de gestión administrativa y organización laboral. Santo Domingo .
- Benjamín, E. (2009). Organización de Empresas (3ra. ed.). Mc Graw Hill. Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Bogotá: Pearson Educación. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Brume, M. (2019). Estructura organizacional. Barranquilla: Institución Universitaria Itsa. Obtenido de <https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Camacho, J. (2020). Estructura organizacional para optimización los procesos. Revista Científica digital "Dimensión Deportiva", 124.
- Carvajal, A. (2002). Teorías y modelos: formas de representación de la realidad. Redalyc, 1-14. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/166/16612103.pdf>
- Chamalé, W. (2011). Diseño de un manual organizacional para un laboratorio de productos naturales universidad san carlos de guatemala tesis de grado. Obtenido de <file:///C:/Users/intelCi3/Downloads/MAIES60.pdf>
- Chamizo, J. (2006). Los modelos de la química. Educación química, 17(4), 476-482.
- Córdoba, M. (2012). Gestión financiera. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/69231>
- Cordova, S. G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo Revista Universidad y Sociedad. Quevedo, Ecuador. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000400032&script=sci_arttext&tlng=en
- Díaz, J. (2017). Gestión Financiera. Almería: Universidad de Almería. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/44578>

- Espín, M. (2019). Modelo para la gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los docentes de las universidades ecuatorianas. Riobamba. Obtenido de <http://cimogsys.esepoch.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2020-10-15-200741-Modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20final.pdf>
- Fresno, C. (2019). Metodología de la investigación: así de fácil. Córdoba: El Cid Editor. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/esepoch/98278>
- García, J. (2016). Metodología de la investigación para administradores. Ediciones de la U. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/esepoch/70269>
- Gómez et al. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. Redalyc, 201-206. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Gutiérrez, S. J. (2020). Importancia de la gestión administrativa en el sector (tesis de grado, Universidad Privada de la Selva Peruana). Obtenido de disponible en: <http://repositorio.ups.edu.pe/bitstream/handle/UPS/242/MONOGRAFIA%20ANALISIS%20DE%20LA%20GESTI%C3%93N%20ADMINISTRATIVA%20-%20SAILY%20JANICE%20RIVAS%20OK.pdf>
- Hernandes. (2011).
- Hernández et al. (2014). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill Education. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- ITSON. (2022). Tipos de organigramas. organigramas escalares. Obtenido de http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa17/tipos_organigramas/p5.htm
- Ketty Garcias, Pricila Haro. (2019). La importancia de un diseño organizacional en las empresas, permite mejorar la eficiencia y ser competitiva. Revista Eumedriet Obaservatorio de la Economía Latinoamericana.
- Laime, K. (2017). Diseño de un sistema de gestión administrativo- financiero de la empresa veritex ubicada en la ciudad de quito. Proyecto de investigación. Quito. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/14543/1/T-UCE-0003-AC091-2018.pdf>
- lopéz. (s.f.). Diseño de un modelo de gestión administrativa para la empresa "el agroganadero". Universidad De Especialidades Espiritu Santo .
- Maldonado, J. (2012). Gestión de procesos (o gestión por procesos). Málaga: B-EUMED. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/esepoch/51718>
- Martínez, A. (2013). Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial. Obtenido de https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=9760bbb8-93ac-4de4-a201-d5470864b3b3&groupId=10128
- Mendoza Briones, A. A. (2017). importancia de la gestion administrativa para la innovacion de empresa comerciales en la ciudad de Manta. Dominio de las Ciencias, 3(2), 947-964.

- Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000400032&script=sci_arttext&lng=en#B5
- Mestre, J., & Francisco, O. (2016). *Gestión en el deporte*. Sevilla: Wanceulen Editorial. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/33790>
- Monroy, M., & Sánchez, N. (2018). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Éxodo. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/172512>
- Muñoz, M. (2015). *Importancia del modelado de procesos*. Obtenido de academia: https://www.academia.edu/8731420/importancia_del_modelado_de_procesos
- Naranjo, E. (2014). *Metodología de la investigación científica*. Las Tunas: Editorial Académica Universitaria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/151737>
- Naranjo, E. (2017). *Metodología de la investigación científica*. Editorial Universitaria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/151737>
- Niño, V. (2020). *Metodología de la Investigación: diseño, ejecución e informe (2a ed.)*. Bogotá: Ediciones de la U. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/127116>
- Olivares, V., & D'Aquino, M. (2020). *Proyectos y metodologías de la investigación*. Buenos Aires: Maipue. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/160000>
- Paredes, M. C. (2010). *Diselo de un modelo de gestión administrativa "el agroganadero"*. Samborondon .
- Paredes, M. C. (2010). *Universidad de especialidades espíritu santo facultad de economía y ciencias empresariales trabajo de titulación diseño de un modelo de gestión administrativa para la empresa "El Agroganadero."*
- patino, g. (s.f.). *la importancia de la gestión administrativa* . Obtenido de <https://sites.google.com/site/gestionpatino/home/la-importancia-de-la-gestion-administrativa>
- Pérez et al. (2020). *Metodología de la investigación científica*. Maipue. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/138497>
- Polanco et al. (2020). *Teoría y estructura organizacional*. República Dominicana: Ediciones UAPA. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/175883>
- Quiroa, M. (2022). *Enciclopedia Beneficios de la gestion administrativa* . Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/gestion-administrativa.html>
- Quiroa, M. (2022). *Enciclopedia Gestion Administrativo* . Obtenido de *Enciclopedia Gestion Administrativo* : <https://economipedia.com/definiciones/gestion-administrativa.html#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20administrativa%20es%20el,y%20obtener%20los%20mejores%20resultados>.
- Quiroa, M. (2022). *Enciclopedia Objetivo de la gestion administrativa* . Obtenido de *Enciclopedia Objetivo de la gestion administrativa* : <https://economipedia.com/definiciones/gestion-administrativa.html>

- Quiroa, M. (2022). Enciclopedia Principios de la gestión administrativa . Obtenido de Enciclopedia Principios de la gestión administrativa : <https://economipedia.com/definiciones/gestion-administrativa.html>
- Ramos et al. (2016). Modelo conceptual de turismo sostenible para el corregimineto de san basilio de palenque departamento de Bolívar Colombia. Dialnet, 131.
- Rica, U. L. (2022). Importancia de la estrategia empresarial. Universidad Latina de Costa Rica.
- Rubio, P. (2016). Introducción a la Gestión Empresarial. Instituto Europeo de Gestion Empresarial. Obtenido de http://www.adizesca.com/site/assets/g-introduccion_a_la_gestion_empresarial-pr.pdf
- Salto Kathya, V. L. (2014). La historia de centro deportivo olmedo y su incidencia en la identidad de los riobambeños, desde 1916 hasta 2012. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Chimborazo). Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/2889/1/UNACH-FCP-COM-SOC-2014-0005.pdf>
- Santos, M. (2020). Repositorio Digital Institucional Univesidad Cesar Vallejo . Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/61296>
- Unda, R. (2010). Metodología I. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/43070962_El_metodo_analitico_como_metodo_natural
- Urquía, A., & Martín, C. (2016). Métodos de simulación y modelado. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia Madrid. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/48877>
- Vanessa, J. L. (2018). Propuesta de un modelo de gestión administrativo para el desarrollo turístico del GAD Parroquial de Puenbo en el Período 2017-2022. Quito. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/19167/1/T-UCE-0003-CAD-129.pdf>
- Verdugo, G. (2015). Modelo de gestión administrativo para la Asociación el Chinchinal del Canton Mira Universidad Autonoma de los Andes "Unidandes-Ibarra" tesis de grado. Obtenido de file:///C:/Users/intelCi3/Downloads/TUIADM001-2016.pdf
- Wehrich, K. &. (2013). Importancia de la administración .



DIRECCION DE BIBLIOTECAS
Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE
Y LA INVESTIGACION
 Ing. Jonathan Parreño Ugullas MBA
DBRAI ANALISTA DE BIBLIOTECA 1

ANEXOS

ANEXO A: INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

ENCUESTA

Diseño del Modelo de Gestión Administrativo para el Centro Deportivo Olmedo de la ciudad de Riobamba

Objetivo: Mediante la aplicación de esta encuesta buscamos conocer si existe un buen funcionamiento en la gestión administrativa en el Centro Deportivo Olmedo.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente las preguntas que se citan a continuación y marque con una (x) la respuesta de acuerdo con su criterio, utilizando la siguiente escala de respuesta:

	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo

Preguntas Generales				
Género	Masculino <input type="checkbox"/>		Femenino <input type="checkbox"/>	
Rango de edad	25 - 35 <input type="checkbox"/>	35 - 45 <input type="checkbox"/>	45 - 55 <input type="checkbox"/>	55 - 65 <input type="checkbox"/>
Formación Académica	Primaria	Secundaria	Tercer Nivel <input type="checkbox"/>	Cuarto Nivel <input type="checkbox"/>

Nº	PREGUNTAS	   
1	¿La institución Deportiva posee un Modelo de Gestión Administrativo?	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
2	¿Cree usted que el Modelo de Gestión Administrativo ayudará a mejorar la Estructura Organizacional?	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
3	¿El organigrama de la institución abarca todos los departamentos?	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
4	¿Los manuales de funciones definen cada función del personal de la institución?	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
5	¿Las funciones del personal directivo y funcionarios principales de la administración están delimitadas por los estatutos?	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
6	¿Tiene claro las metas que persigue la institución para su funcionamiento?	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
7	¿Con las funciones que le son asignadas a los empleados, el club está cumpliendo con lo estipulado en su misión?	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
8	¿Las tareas se definen según el grado jerárquico en el que se encuentran?	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
9	¿La toma de decisiones solo las realiza el jefe departamental?	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
10	¿La toma de decisiones se limita en base a los estatutos?	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
11	¿La cooperación departamental depende de la estructura organizacional?	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
12	¿Algunos estatutos necesitan ser reformulados para una mejor organización?	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>



epoch

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 24 / 03 / 2023

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: ANTHONY ARIEL PILCO LLUMITAXI TELMO VINICIO SISLEMA GALARZA
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Título a optar: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.


DIRECCION DE BIBLIOTECAS
Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE
Y LA INVESTIGACION
 Ing. Jhonatan Parreño Uquillas MBA
ANALISTA DE BIBLIOTECA 1

0492-DBRA-UPT-2023