



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSTGRADOS**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS

(Aprobado por: RCP-SO-19-No.302-2016-CES)

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título
Modelo de Gestión para la optimización de recursos públicos de la Federación Ecuatoriana de Taekwondo.
Línea de investigación
Gestión Administrativa y Sociedad. Sublínea: Administración Empresarial y Pública.
Autor:
Edwin Geovany Pasaca Gualan
Tutor:
Dr. Elfio Pérez Figueiras

Quito-Ecuador

2020

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, **ELFIO PÉREZ FIGUEIRAS** portador de la C.I.:..... en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación titulado: **MODELO DE GESTIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS PÚBLICOS DE LA FEDERACIÓN ECUATORIANA DE TAEKWONDO.**

Elaborado por: **EDWIN GEOVANY PASACA GUALAN** C.I 1104036932, estudiante de la Maestría: Administración Pública, mención: Gestión por resultados de la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL), para obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado la tesis de titulación de grado, la apruebo en todas sus partes.

Quito, 11 de junio de 2020

Firma

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por darme la fortaleza y la oportunidad de seguir con mi preparación profesional.

A mi madre, esposa e hijas por ser los pilares más impórtate en mi vida y brindarme su apoyo moral, espiritual e incondicional.

A mi familia y amigos quienes estuvieron en todo el momento motivándome, en esta etapa importante para concluir y alcanzar uno mas de mis sueños

Edwin Geovany Pasaca Gualan

AGRADECIMIENTO

A universidad Israel por darme la oportunidad de continuar con mi preparación profesional, a mis docentes y amigos que brindaron todo su conocimiento y apoyo incondicional.

Al Lcdo. Víctor Hugo Morales presidente de la Federación Ecuatoriana de Taekwondo por darme su apoyo para poder realizar la tesis en la institución que muy acertadamente dirige y continuar ampliando mis conocimientos profesionales.

Edwin Geovany Pasaca Gualan

RESUMEN

El presente trabajo investigativo tiene por objeto elaborar un modelo de gestión para la optimización de recursos públicos de la Federación Ecuatoriana de Taekwondo. Se parte del problema de la falta de optimización de los recursos, que afecta directamente a la gestión de la institución. Se empleó una metodología descriptiva y de campo, dirigida al presidente y colaboradores, a quienes se les aplicó una entrevista y encuesta, respectivamente. Los resultados evidenciaron que el presupuesto asignado a la Federación no ha permitido el cumplimiento de obras y planificaciones realizadas. Por este motivo, se presentó una propuesta basada en la gestión, estructurada en tres etapas: formulación (direccionamiento estratégico, valores, estructura organizacional), ejecución (análisis interno y externo) y evaluación (planes de acción). Se incluye la validación de la propuesta realizada por especialistas.

Palabras claves: gestión, optimización, recursos públicos, taekwondo, presupuesto.

ABSTRACT

The purpose of this research work is to develop a management model for the optimization of public resources of the Ecuadorian Taekwondo Federation. It starts from the problem of the lack of optimization of resources, which directly affects the management of the institution. A descriptive and field methodology was used, directed to the president and collaborators, to whom an interview and survey were applied, respectively. The results evidenced that the budget assigned to the Federation has not allowed compliance with the works and planning carried out. For this reason, a proposal based on management was presented, structured in three stages: formulation (strategic direction, values, organizational structure), execution (internal and external analysis) and evaluation (action plans). The validation of the proposal made by specialists is included.

Key words: management, optimization, public resources, taekwondo, budget.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR	II
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
RESUMEN	V
ABSTRACT.....	VI
ÍNDICE GENERAL	I
1. Información general del proyecto	III
2. Descripción del proyecto	1
2.1 Introducción	1
2.2 Problema objeto de estudio	4
2.3 Proceso investigativo.....	6
2.3.1 Tipo de investigación.....	6
2.3.2 Métodos	7
2.3.3 Técnicas de investigación	7
2.4 Vinculación con la sociedad.....	8
2.5 Indicadores de resultados	9
3. Producto que se propone.....	9
3.1 Fundamentos teóricos.....	9
3.1.1 Antecedentes investigativos.....	9
3.1.2 Modelo de gestión.....	11
3.1.3 Empresas	13
3.1.4 Planificación estratégica	14
3.1.5 Taekwondo.....	16
3.2 Descripción del producto	18
3.2.1 Estructura general de la propuesta	18
3.2.2 Explicación del aporte	19
3.2.3 Herramientas y técnicas	20

3.2.4	Diseño del modelo de gestión de recursos públicos	20
3.2.5	Validación del modelo	37
3.3	Matriz de resumen.....	38
4.	Conclusiones del proyecto	39
5.	Recomendaciones	39
6.	Bibliografía	41
7.	Anexos	44
	Anexo N°1 Informe de resultados turnitin.....	¡Error! Marcador no definido.
	Anexo N°2 Modelo de entrevista.....	44
	Anexo N°3 Modelo de encuesta	45
	Anexo N°4 Entrevista aplicada a dirigente de Federación	47
	Anexo N°5 Resultados gráficos de la encuesta	49
	Anexo N°6 Matriz de estrategias	52
	Anexo N°7 Validación del modelo	54

1. Información general del proyecto

Programa de maestría:

Maestría en Administración Pública

Denominación del proyecto:

Modelo de gestión para la optimización de recursos públicos de la Federación Ecuatoriana de Taekwondo

Autor del proyecto:

Edwin Geovany Pasaca Gualan

Contextualización del tema del proyecto

El Gobierno tiene la potestad y responsabilidad de asignar presupuesto a diversas entidades públicas para su funcionamiento, esto en concordancia con la actual Constitución de la República del Ecuador. Entre estos se encuentran los organismos deportivos, pues, cada año se establecen presupuestos según acuerdos ministeriales para entregar recursos a la entidad deportiva no profesional. Para recibir este recurso deben ser avalados por el Estado, además de cumplir con los lineamientos de la Ley de Deporte, Educación Física y Recreación.

Por lo tanto, las entidades públicas que reciban recursos por parte del Estado deben acatar normas y procedimientos a través de la rendición de cuentas y control. Respecto a los organismos deportivos, el Ministerio del Deporte supervisa que las federaciones cumplan con la Ley y gestionen adecuadamente los recursos recibidos anualmente; por lo que los organismos deportivos deben presentar planificaciones al Ministerio con la finalidad de la aprobación respectiva (Ministerio del Deporte, 2015). Según Gómez, Opazo y Martí (2017)

una federación deportiva es un organismo que regula y organiza el deporte, pues, tiene la potestad de implementar acciones disciplinarias por incumplimiento de normas.

En el país existen alrededor de 48 federaciones deportivas como ajedrez, andinismo, baloncesto, boxeo, ciclismo, canotaje, surf, tenis de mesa, taekwondo, entre otros (Ministerio del Deporte, 2015). En cuanto al taekwondo es un deporte de combate donde dos adversarios luchan entre sí a través de la utilización de manos y piernas, quienes deben estar a una distancia media (Moening, 2015). La Federación de taekwondo es una entidad que se encuentra dentro del deporte formativo porque se encarga de la búsqueda y selección de talentos con habilidades para esta disciplina. Asimismo, efectúa planificaciones para la iniciación, educación y desarrollo profesional de los participantes.

De acuerdo con la Ley de Deporte, Educación Física y Recreación, todos los organismos deportivos como la Federación de taekwondo deben gestionar de manera eficiente y transparente los recursos caso contrario están sujetas a sanciones. De igual modo cuenta con autonomía para la organización deportiva y reciben recursos del Estados para la gestión de sus actividades, especialmente en la mejora de las instalaciones en relación la planificación nacional y por sector. Por consiguiente, deben cumplir con los reglamentos y someterse a evaluación, pues, en la rendición de cuentas se presentan los resultados alcanzados en un período, incluso responde los Gobiernos Autónomos Descentralizados competentes y al Ministerio respectivo.

En este sentido, todos los organismos del deporte deben cumplir con las normativas establecidas por las entidades de control con la finalidad de lograr eficiencia en la gestión de recursos asignados, es decir, direccionando a los aspectos que le compete a cada federación en base a los planes operativos implementados anualmente. Este plan se verifica a través de indicadores que permite conocer el nivel de cumplimiento de las actividades; ayudando a la toma de decisiones oportunas respectivas. En otras, palabras, es esencial que se establezca un modelo de gestión para la optimización de recursos públicos, pues, permite que los recursos obtenidos se distribuyan de manera adecuada a las necesidades de la organización.

Campo del conocimiento:

Gestión por Resultados

Línea de investigación institucional:

Área Ciencias Administrativas: Gestión Administrativa y Sociedad.

Sublínea: Administración Empresarial y Pública

Beneficiarios directos:

Los beneficiarios del proyecto son todos los colaboradores de la Federación Ecuatoriana de Taekwondo.

2. Descripción del proyecto

2.1 Introducción

Actualmente, la eficiencia y optimización de los recursos públicos es esencial y la a vez es preocupante, pues, dada la situación de cambios constantes en la economía, debido a distintos factores, se puede afectar a la distribución del presupuesto de las distintas instituciones. Generalmente, los recursos se obtienen de la contribución de la población a través de impuestos u otros aportes. Es así que las instituciones deben proveer excelentes servicios para cumplir las exigencias de la ciudadanía, por lo que cada vez se tiene la necesidad de lograr un cambio adecuado para la gestión y control de los recursos públicos asignados.

Las organizaciones que reciben fondos públicos para el desarrollo de sus actividades por parte del gobierno central deben gestionar dicho presupuesto asignado para la sostenibilidad y funcionamiento de la entidad. Siendo esencial que las instituciones utilicen herramientas o mecanismos, para la gestión de los recursos, en los que impere el comportamiento adecuado para distribuir de manera oportuna el presupuesto.

Por lo tanto, la gestión de recursos se basa en la racionalidad económica para el fortalecimiento institucional para cumplir con la eficiencia y eficacia enfocada a la obtención de resultados adecuado, esto con el fin de lograr la optimización de los recursos para el desempeño efectivo de las organizaciones (Becerra, 2017).

Para identificar la forma de gestionar los recursos de las organizaciones se aplican indicadores con el fin de conocer el desempeño y la eficiencia, lo cual permite identificar los resultados obtenidos. En otras palabras, se conocen los esfuerzos efectuados por la organización a través del cumplimiento de metas y objetivos en función de los recursos invertidos en diferentes actividades, lo cual permite conocer el costo – beneficio.

Bajo este contexto, la gestión de recursos y toma de decisiones deben fundamentarse en la búsqueda constante y adaptación de mejores prácticas. No obstante, la gestión óptima de recursos públicos no se ha puesto en práctica de forma total, puesto que por cambios del gobierno se dejan de ejecutar seguimientos previamente definidos.

Por otra parte, la coordinación y ejecución de acciones de transparencia y la rendición de cuentas que debe presentar la institución, conforme a lo estipulado en la normativa del país, representan el cumplimiento del presupuesto o recurso asignado, el cual debe aportar al beneficio de la ciudadanía; pues, un servicio eficiente debe favorecer al bienestar de la población, siendo el resultado de una adecuada gestión de recursos.

En este contexto, tanto el presupuesto asignado y los resultados obtenidos se relacionan, porque responden a las demandas de la población, adaptándose a los cambios constantes con la finalidad de evitar o disminuir los niveles de corrupción o desaciertos en la toma de decisiones para asignar el presupuesto a las actividades prioritarias de la institución; pues, para una gestión eficiente se debe presentar la rendición de cuentas y contar con canales de comunicación abierta.

Asimismo, es importante disponer de acciones estandarizadas, adecuadas y precisas que permitan la evaluación oportuna de la forma como gestionan los recursos las instituciones. Esto ayuda a que se puedan mitigar aspectos que impiden la optimización y asignación del presupuesto, permitiendo fomentar buenas prácticas en la institución, siendo un modelo a aplicar o replicar por las demás organizaciones. Incluso, con la implementación de indicadores de gestión, se cuenta con datos puntuales respecto a la manera de gastar, así como la estimación del nivel de desempeño y la evaluación de la eficiencia en la gestión de recursos.

Respecto a la evaluación de la gestión de recursos es esencial contar con la participación activa de los colaboradores de la institución, pues, estos tienen conocimiento de la gestión de recursos o como distribuyen el presupuesto para el desarrollo de actividades dentro de la organización.

Adicionalmente, resulta relevante la adopción de nuevas o mejores prácticas para la gestión oportuna de los recursos recibidos por parte del Estado, esto con el objetivo de crear valor basado en la sostenibilidad a través del tiempo, es decir, para que la institución cumpla sus funciones durante mucho tiempo.

Por consiguiente, para la optimización de los recursos se considera que el presupuesto asignado debe estar enfocado a los resultados, mejorando el desempeño de años anteriores. Es así que resulta muy importante aplicar mecanismos válidos y concretos que sean alcanzables para lograr la optimización de los recursos públicos para la entidad. Esto significa que se debe contemplar un análisis del contexto actual de la institución respecto al

desempeño basado en los gastos o forma de distribuir los recursos; lo cual permitirá implementar condiciones necesarias para la eficiencia, seguimiento, control y evaluación.

En los últimos años se ha presentado déficit del presupuesto para el área del deporte, así como una gestión inadecuada, esto ha generado varios problemas que influyen en el desarrollo de actividades de las instituciones, como la falta de optimización de fondos públicos ligado a la gestión; incluso algunos aspectos de la política del país no han contribuido en el aumento de recursos para la Federación Ecuatoriana de Taekwondo.

De igual modo, para la Federación Ecuatoriana de Taekwondo, es importante analizar la forma de gestionar los recursos públicos, por cuanto hay aspectos que necesitan atención prioritaria o factores que inciden en la obtención de resultados. Entre los factores que influyen pueden aparecer gastos administrativos como el pago al personal, operativos, servicios externos, etc.; incluyéndose incluso el análisis de la cualificación del personal para el desempeño de sus funciones, los medios oportunos, así como las acciones aplicadas por el representante de la institución. Este análisis ayudaría a identificar las áreas de riesgo por una inadecuada utilización de recursos públicos y determinar las acciones que se pueden implementar para mejorar esta situación.

Para asegurar la optimización de recursos se debe adaptar su utilización a los requerimientos actuales, lo que permitiría afrontar desafíos con el propósito de lograr eficiencia y eficacia en la gestión de la federación, al mejorar los servicios en beneficios de los deportistas de esta disciplina. Esto permitiría, a su vez, el cumplimiento de las normativas y evitaría sanciones.

La presente investigación trata de analizar la gestión de recursos públicos en la federación con el objetivo de establecer nuevos mecanismos para su optimización y lograr que la Federación Ecuatoriana de Taekwondo distribuya de manera oportuna los recursos para aportar al crecimiento de esta disciplina deportiva.

Por otro lado, la implementación de mecanismos más oportunos permitirá que la institución distribuya los fondos según las necesidades más relevantes o prioritarias, considerando siempre el bienestar de los deportistas y el personal. En otras palabras, la institución podrá disponer de recursos para apoyar en la mejora del deporte del país.

Este tipo de proyecto no solo aportará a mejorar la gestión de esta institución, sino también representará un mecanismo para que las demás federaciones deportivas lo tomen como ejemplo y lo adapten según sus necesidades. Por lo tanto, será un modelo que permitirá afrontar situaciones críticas de la política económica del país, pues, al reducirse los recursos

se podrán optimizar estos en actividades que requieran mayor apoyo acorde a los requerimientos institucionales.

Igualmente, con el desarrollo de este trabajo se aplicarán los conocimientos adquiridos respecto a la administración pública basados en la gestión por resultados, incluyendo experiencia respecto al tema propuesto y la colaboración del tutor para la presentación adecuada de este tipo de proyectos.

Finalmente, este proyecto será un aporte para otras investigaciones o estudiantes que deseen analizar temas relacionados para generar nuevos conocimientos o mejorar lo establecido en este trabajo.

2.2 Problema objeto de estudio

A nivel internacional, las federaciones deportivas de distintas disciplinas reciben recursos públicos para la gestión de sus actividades, pues, según la Revista Palco23 (2019) las federaciones españolas reciben un 22,4% de recursos por parte del Estado, asignando a la disciplina de taekwondo alrededor de \$2672091,80 (2.445.347 euros).

Para el 2019 se tuvo un recurso público de \$ 136651,25 (125000euros) (Federación Real Española de Taekwondo, 2019). No obstante, cuando los recursos asignados no se gestionan de manera adecuada se derivan de mala administración, falta de transparencia, malas prácticas de manejo del recurso, conflictos de interés, entre otros (Grupo Copesa, 2016).

En Ecuador para el año 2014 se asignó un total de \$ 7331678,09 para las 48 federaciones deportivas, de esta cifra un 2,32% se estipuló para la federación de taekwondo que equivale a \$ 170352,34 (Ministerio del Deporte, 2015).

A inicios del 2019 se realizó un recorte de \$20 millones al presupuesto del deporte mientras que en el 2020 se disminuyó un 20% a las federaciones deportivas provinciales debido a las medidas económicas tomadas por el Gobierno, siendo esencial, que estos organismos gestionen adecuadamente los recursos asignados y cubrir la reducción del presupuesto. Cabe mencionar que, en la situación actual del país, el Gobierno realizó recortes a varias entidades del sector público como las federaciones deportivas, entidades de derecho privado que dependen de los recursos asignados por el Estado. El Gobierno destinó alrededor de \$ 46 millones al Ministerio del Deporte, de esta cifra \$ 30 millones se distribuyeron para las federaciones provinciales. El principal problema de estos organismos se basa en la inflación de la parte administrativa (El Mercurio , 2019).

De acuerdo con Ibañez citado por Carrasco (2019), la mayoría de los recursos públicos asignados a las federaciones deportivas se enfocan en gastos para la parte administrativa, pues, el 99% de estas instituciones los utilizaron como plataforma para contratar personal por cumplir una cuota o favor político, quienes no tenían conocimientos sobre el entorno deportivo. Por ejemplo, algunos colaboradores tenían asesores y asistentes, así como la duplicación de funciones, entre otros.

Hoy en día las federaciones deportivas utilizan un 80% para aspectos administrativos con sueldos entre \$4000 – 5000 y solo el 20% al fomento deportivo. Siendo esencial que este tipo de organismos inviertan el 70% para fomentar el deporte y el 30% restante debería ser para la gestión administrativa. En otras palabras, se debe bajar el gasto administrativo y aumentar el recurso público para el apoyo al deporte.

De igual modo, la federación de taekwondo necesita mejorar la gestión de recursos públicos, pues, al existir recortes en el presupuesto afecta a esta institución, por lo que se debe gestionar de manera eficiente los recursos públicos.

Esta institución mantiene la misma tendencia respecto a la distribución del presupuesto debido a la que la mayoría de recursos posiblemente se relaciona con la parte administrativa, ni dispone de un plan para gestionar el presupuesto. Evidenciándose que falta distribuir de manera adecuada los recursos, considerando los aspectos esenciales o necesidades prioritarias para cada área. Por lo tanto, hace falta implementar un modelo de gestión para la optimización de los recursos públicos asignados.

Formulación del problema

¿Cómo optimizar los recursos públicos en la Federación Ecuatoriana de Taekwondo?

Preguntas científicas

- ¿Cuál es el estado actual de la gestión de los recursos públicos en la Federación Ecuatoriana de Taekwondo?
- ¿De qué forma podría optimizarse la gestión de los recursos públicos asignados a la Federación Ecuatoriana de Taekwondo?
- ¿Cómo conocer la efectividad de la propuesta realizada para perfeccionar la gestión de los recursos públicos asignados a la Federación Ecuatoriana de Taekwondo?

Objetivo general:

Elaborar un modelo de gestión para la optimización de recursos públicos de la Federación Ecuatoriana de Taekwondo.

Objetivos específicos:

- Determinar el estado actual de la gestión de los recursos públicos que asigna el estado a la Federación Ecuatoriana de Taekwondo.
- Conformar un modelo de gestión para optimizar la utilización de los recursos públicos asignados a de la Federación Ecuatoriana de Taekwondo.
- Validar con criterio de especialistas la aplicabilidad del modelo propuesto para perfeccionar la gestión de los recursos públicos en la Federación Ecuatoriana de Taekwondo.

2.3 Proceso investigativo**2.3.1 Tipo de investigación**

Para el desarrollo del proyecto se consideró el tipo de investigación, la cual fue aplicada, de campo y descriptiva. En relación a la investigación aplicada de campo, Vargas (2009) señala que se trata de un proceso a través del cual el investigador puede aplicar los criterios del método científico para profundizar en el conocimiento de la realidad en la cual se centra su estudio y de esta manera contar con la información necesaria para definir los problemas o situaciones que allí se presentan. Dentro de este estudio, la investigación aplicada de campo facilitó analizar la realidad en el manejo de los recursos públicos de la Federación Ecuatoriana de Taekwondo, los aciertos, dificultades y falencias que presentan. Los datos obtenidos fueron de utilidad para analizar los posibles cambios a implementar para mejorar la situación actual y así mejorar las problemáticas identificadas en el proceso de investigación.

Respecto a la investigación descriptiva Hernández, Fernández y Baptista (2015) explican que es una forma de detallar las características del objeto de estudio. En el desarrollo de este proyecto aportó en la elaboración del diagnóstico situacional de las áreas que gestionan los recursos públicos en la Federación de Taekwondo, es decir, la manera que administra los fondos para ejecutar actividades. Con estos resultados se establecieron acciones oportunas a través del diseño de un modelo de gestión.

2.3.2 Métodos

Para el desarrollo de la investigación se aplicaron los métodos: inductivo – deductivo, analítico – sintético y matemático. En cuanto al método inductivo – deductivo es una mezcla que va desde lo esencial a lo general y viceversa (Bernal, 2015). La aplicación de este método ayudó a iniciar la indagación de aspectos basados en el modelo de gestión a fin de identificar la situación actual respecto a la gestión de recursos públicos por parte de la Federación Ecuatoriana de Taekwondo. De esta manera se pudieron conocer los puntos fuertes y débiles, así como los procedimientos aplicados en la administración de los fondos públicos en la ejecución de actividades de la organización.

En relación al método analítico – sintético es un proceso lógico que estudia los hechos, descomponiendo de manera individual e integral basado en la inducción y deducción (Bernal, 2015). En el marco de esta investigación fue importante para el diagnóstico y análisis de los puntos fuertes y débiles en la gestión de recursos públicos para conocer de manera oportuna los problemas que se presenta en la federación. El método matemático según señala Muñoz (1998) hace posible el uso de técnicas relacionadas con la estadística y el cálculo, aspectos importantes en la tabulación de datos cualitativos, complementan a la información cuantitativa para una comprensión integral de la realidad de estudio. Durante el desarrollo de este estudio se empleó con el objeto de sistematizar los datos obtenidos por medio de la encuesta, de igual manera ayudó a analizar la información financiera relacionada con los mecanismos utilizados para gestionar los recursos públicos de la Federación Ecuatoriana de Taekwondo.

2.3.3 Técnicas de investigación

Para este proyecto se utilizaron diferentes técnicas como la entrevista y la encuesta, las mismas que se detallan a continuación.

- **Entrevista**

Es una técnica que permite emplear dialogo entre dos o más individuos, en la que interactúan el entrevistado y el entrevistador, en donde se efectúan una serie de preguntas sobre un tema en particular mientras que el entrevistado responde las misma en base a su conocimiento. En este caso, se aplicó la entrevista al presidente de la federación, Lcdo. Víctor Quispe, las preguntas estuvieron enfocadas a indagar sobre la forma de gestionar los

recursos públicos en la entidad. Por lo que se elaboró un cuestionario estructurado con ocho ítems.

Sobre la base en las respuestas obtenidas, se pudieron establecer los criterios tomados en cuenta por parte de los encargados en relación a temas como: asignaciones presupuestarias, plan operativo anual, distribución de recursos en las actividades, áreas estratégicas, procesos de evaluación y control, así como también la necesidad de implementar un modelo de gestión para lograr una mejor gestión administrativa.

- **Encuesta**

La encuesta es una técnica de investigación utilizada para obtener datos de una población determinada, respecto a un tema específico, consiste en la aplicación de un cuestionario en el que los participantes tienen la oportunidad de elegir la respuesta que más se acerque a su realidad, en función de los ítems formulados por parte del investigador. En el marco de este estudio, se realizaron un total de tres encuestas.

Los encuestados representan a todos los colaboradores de la institución, los participantes fueron: Edwin Pasaca - Administrador Financiero, Jaime Luzuriaga - Tesorero y José Ipiales - Contador. Las preguntas estuvieron direccionadas a conocer los procesos a través de los cuales se realiza la gestión de los recursos financieros en la federación; de igual manera se plantearon cuestionamientos respecto a las fortalezas y debilidades de los mismos. Los resultados fueron ingresados y sistematizados en el programa estadístico Excel, para la generación de tablas y gráficos que ayudaron a una mejor interpretación de la situación del objeto investigado.

2.4 Vinculación con la sociedad

La presente investigación se vincula con la sociedad debido a que se pretende determinar un mecanismo para la gestión y optimización de recursos públicos de la federación, con la finalidad de aplicar procedimientos oportunos para la distribución del presupuesto asignado, implementando criterios profesionales basados en la gestión por resultados. Por consiguiente, se diseña un modelo de gestión para la optimización de recursos públicos de la federación de taekwondo.

Por otra parte, es un aporte directo para la federación de taekwondo debido a que se establece un mecanismo eficaz para administrar de manera oportuna los recursos públicos, lo que permite distribuir a las necesidades prioritarias para ejecución de actividades. Así

como, el cumplimiento adecuado de las normativas vigentes en el país y utilizar los recursos para el fortalecimiento de la disciplina del taekwondo, incidiendo en la mejora de los resultados a nivel de competencias.

Al disponer de recursos, los deportistas podrán entrenar con infraestructura o implementos adecuados, facilitando la participación para obtener resultados positivos y generar mayor reconocimiento de la disciplina. Además, se podrán buscar más talentos para lograr el fortalecimiento deportivo y cumplir con la Ley de Deporte, Educación Física y Recreación.

2.5 Indicadores de resultados

El valor agregado del modelo de gestión para la Federación de taekwondo se detalla a continuación:

- Mejora en la optimización de recursos públicos.
- Nivel de cumplimiento adecuado de normativas.
- Nivel de apoyo al fomento deportivo.
- Nivel de ejecución efectiva de actividades.
- Distribución de recursos según prioridades.

3. Producto que se propone

3.1 Fundamentos teóricos

En este apartado se establece la conceptualización de aspectos vinculados por el modelo de gestión para la optimización de recursos públicos. Partiendo desde los antecedentes investigativos y definición del tema propuesto, lo que ayuda a fundamentar teóricamente el proyecto.

3.1.1 Antecedentes investigativos

Los antecedentes investigativos vinculados con el modelo de gestión se detallan de la siguiente manera:

El estudio desarrollado por Hidalgo (2015) respecto a *Modelo de gestión para mejorar la calidad de atención al usuario del GADM Cantón Babahoyo*. Tiene como objetivo principal

Diseñar un Modelo de Gestión para el mejoramiento de la calidad de atención al usuario del GADM Del Cantón Babahoyo. La metodología aplicada se basa en la modalidad cualitativa y cuantitativa, por lo que aplica la técnica de la observación, entrevista y encuesta. Concluyendo que el modelo de gestión permite mejorar los procesos de la entidad y es validado por varios expertos.

En la investigación presentada por De La Torre (2016) sobre *El Modelo de Gestión del Gobierno Provincial y su incidencia en el desempeño institucional, estudio de caso del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Provincial de Imbabura*. El objetivo general es contribuir al mejoramiento continuo del desempeño institución del GAD Provincial de Imbabura por medio de un Modelo de Gestión Pública que sistematice y simplifique la gestión de la organización para obtener resultados. En este caso aplica un análisis general de la organización e implementa un modelo de gestión por resultados. La autora concluye existe una desactualización de la gestión en términos administrativos, afectando a la operación y cumplimiento efectivo de las actividades.

En cuanto al trabajo diseñado por Palacios (2018) sobre una *Propuesta de Auto-sostenibilidad para un Modelo de Gestión de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador*. El objetivo general es elaborar un Modelo de Auto-sostenibilidad para la Federación Deportiva Nacional del Ecuador, para el cumplimiento de sus funciones y obligaciones según lo establecido en la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación. La metodología tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo, aplicando una entrevista a expertos. Concluye que los recursos de la federación no son suficientes para los aspectos administrativos y deportivos, por lo que un modelo de gestión aporta a la ejecución de actividades de manera oportuna.

Por otra parte, el estudio desarrollado por Auquilla y Andrade (2012) sobre *una Propuesta de un modelo de gestión para la administración y manejo del control de bienes del sector público aplicado a la dirección provincial del IESS en el Azuay*. Planteando como objetivo la elaboración de la propuesta basada en un modelo de gestión. La metodología se basa en el análisis situacional de la entidad y posteriormente diseñar la propuesta. Al final concluyen que el modelo de gestión permitirá la mejora de procesos internos para el fortalecimiento administrativo y operativo.

En este sentido, es importante elaborar un modelo de gestión en la Federación de Taekwondo con la finalidad de optimizar los recursos públicos para lograr fortalecimiento deportivo en base al cumplimiento de las normativas y leyes vigentes, así como la mejora de

procedimientos para distribuir los recursos según las necesidades prioritarias de la institución.

En el desarrollo del presente trabajo se usaron esencialmente los siguientes conceptos:

3.1.2 Modelo de gestión

El modelo de gestión, hace referencia al marco o esquema que se utiliza para el proceso de administración de una organización la cual puede ser privada o pública, independientemente de su tamaño. Su aplicación es importante debido a que permite tener una perspectiva integral sobre el funcionamiento de la entidad y de esta manera detectar los aciertos o falencias que se pudieran presentar, para el planteamiento de estrategias que contribuyan a su mejoramiento continuo.

El modelo de gestión está conformado por aquellos elementos organizacionales que operan de una manera determinada, en el que se incluyen aspectos como: tecnología, cultura y capacidad de liderazgo, todos estos trabajando para alcanzar las metas y objetivos de la entidad. La implementación de adecuada de estos, generan la conformación de una cultura organizacional que tiene como finalidad promover el mejoramiento continuo por medio del correcto aprovechamiento de los recursos de los cuales dispone. (Felcma, 2015, p. 93)

En este sentido, la idoneidad de un modelo de gestión estará dada por su capacidad de responder a necesidades y requerimientos específicos, siendo sostenibles en el tiempo; una vez que dejan de funcionar es necesario iniciar procesos de transformación y cambio. Según, Erraez (2014) los modelos de gestión cobran una especial trascendencia en tanto generan que las organizaciones vuelvan la mirada hacia los siguientes aspectos: definición de los objetivos que esperan a alcanzar; determinar las decisiones que deben tomar para cumplir con las metas planteadas; evaluación del funcionamiento de las acciones implementadas; armonía e interacción entre las distintas áreas por medio de la comunicación asertiva y trabajo en equipo.

Es decir, de la definición del modelo de gestión a utilizarse dentro de una entidad, dependerá directamente la calidad de su funcionamiento y la alineación con las metas y objetivos planteados. A decir de Paredes (2011) el diseño e implementación del modelo de gestión debe tomar en cuenta cuatro ejes fundamentales: procesos administrativos, procesos de producción, procesos de mercadeo y procesos financieros. En cuanto a los modelos de

gestión pública, Pont (2016) expone que existen diferentes tipos y se implementan dependiendo del entorno en el cual se desenvuelve la entidad. En la tabla a continuación se detallan algunos:

Tabla 1 Modelos de gestión pública

Entorno	Modelo	Prácticas
Estable	Continuidad	<ul style="list-style-type: none"> • New Public Management • Procesos financieros: «modernización de la administración» («Gobernanza estratégica») • Politics and Management Deal (PMD) Common Assessment • Management (CAF) • Best Practices • Open Government Partnership
Inseguro	Transición «crisis»	<ul style="list-style-type: none"> • Post New Public Management • Whole-of-government approach
Riesgo Complejo Alta incertidumbre	Innovador	<ul style="list-style-type: none"> • Open government • Nueva gobernanza • Holistic Governance
Complejo Alta Incertidumbre	No-institucional En implementación/ Experimentación (Transition Town)	<ul style="list-style-type: none"> • No-institucional • Social Management/ Gerencia social (1) • Prácticas y proyectos «desde abajo» (“bottom-up”)

Fuente y Elaboración: (Pont, 2016, p. 7)

La definición del entorno para la selección del tipo de modelo de gestión pública a implementar se basa en diferentes aspectos. En el entorno estable existen pocos cambios o transformaciones importantes; el entorno inseguro da cuenta de la obtención de resultados diferentes a los esperados inicialmente; mientras el entorno inseguro muestra la posibilidad de que algo suceda o no, razón por la cual no se tiene la certeza del tipo de acciones a realizar, sin embargo, es posible definir las por medio del análisis global de la situación y la implementación de estrategias oportunas.

Es así que la definición del tipo de modelo de gestión que una entidad necesita, requiere de la comprensión total de su situación actual en todos los ámbitos: operativos, administrativos, financieros y de cultura organizacional. Con el conocimiento de estos es posible, se pueden plantear estrategias para optimizar el funcionamiento y manejo de recursos en miras a cumplir con las metas y objetivos propuestos, siempre en la búsqueda del mejoramiento y crecimiento institucional,

3.1.3 Empresas

La empresa se considera como uno de los sistemas sociales que forman parte del contexto de un país, el cual está integrado por personas, recursos y medios que trabajan de manera coordinada para el cumplimiento de un objetivo determinado, forma una parte importante en la vida de las personas, ya que son los espacios en los cuales se desenvuelven y desarrollan a nivel laboral. Gil y Giner (2007) la definen de la siguiente manera:

Conjunto de medios de carácter material y humano que trabajan de manera conjunta para la obtención de un resultado determinado. Consta de una serie de elementos que se interrelacionan directa o indirectamente, en ella operan personas y medios, esfuerzos combinados, sistemas interdependientes y coordinados, enfocados hacia una misma dirección. (p. 30)

Basado en esta definición se entiende a la empresa como un todo integrado en el cual operan factores tanto económicos como sociales. Constituye en espacio en el cual se ven reflejados tanto las metas de la organización como los objetivos personales de las personas que las integran. Es por esta razón que en ella confluyen una serie de subsistemas, según señalan Gil y Giner (2007), entre los que se encuentran:

- **Subsistema físico:** hace referencia a los espacios de la empresa en los cuales se da la interacción entre las diferentes unidades y departamentos que la conforman.
- **Subsistema financiero:** da cuenta de los movimientos económicos que se generan y facilitan o dificultan el normal desarrollo de los procesos que la empresa requiere para funcionar de manera óptima.
- **Subsistema acción - información:** aquí se recogen y almacenan todos los datos que se generan en la empresa para transformarlos en información que es analizada y archivada de manera segura.
- **Subsistema de comunicación:** hace posible que la comunicación de la empresa sea fluida y bidireccional, a fin de garantizar que todos quienes conforman la empresa conozcan con claridad los propósitos por los cuales se trabaja.
- **Subsistema información – decisión:** con base en la información generada, los estamentos correspondientes toman decisiones a futuro en miras al cumplimiento de metas y el mejoramiento continuo.

La intervención de estos subsistemas dentro de la entidad de manera armónica y coordinada hace posible que esta funcione conforme a lo esperado, cumpliendo con las metas

y expectativas planteadas. Las empresas se dividen de diferentes maneras, tomando en cuenta factores como su tamaño o incluso el origen del capital, con base en este último criterio se conoce de la existencia de organizaciones tanto públicas como privada, al respecto Romero (2015) manifiesta que cada una cuenta con características particulares, tal como se detalla en la tabla:

Tabla 2 Características de empresas privadas y públicas

Empresa Pública	Empresa Privada
<ul style="list-style-type: none"> • Su direccionamiento responde al Derecho Público. • El patrimonio que la conforma es de carácter público. • Está supeditada a organismos de control que regulan su funcionamiento. • Tiene una finalidad social. • Regida a las directrices dadas por los organismos de orden público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su direccionamiento responde al Derecho Privado. • El patrimonio que la conforma es de carácter privado. • Está supeditada a organismos de control que regulan su funcionamiento. • Tiene una finalidad de lucro económico. • Regida a las directrices dadas por los organismos privados

Fuente: (Romero, 2015)

Las empresas privadas responden estrictamente a fines e intereses particulares, su financiamiento se realiza por medio del aporte de inversionistas, los cuales esperan recuperar e incrementar su capital, por medio de la prestación de diferentes bienes o servicios. Por su parte la empresa pública cumple una función o servicio especial a la sociedad, en miras a solventar una necesidad, opera dentro del sector público de la economía.

3.1.4 Planificación estratégica

Según París (2005) la planificación estratégica se trata de un conjunto de planes funcionales que permiten direccionar a una institución durante un determinado tiempo con el fin de cumplir metas establecidas. Se configura como una herramienta de gestión del área administrativa, que coadyuva la toma de decisiones acertadas y al mismo tiempo lograr una mayor eficiencia empresarial. Dentro de dicha herramienta se consideran todos los cambios o posibles efectos que puede ocasionar el entorno, de tal manera que se plantean soluciones acertadas para alcanzar los propósitos establecidos.

Jaramillo, Tacuri y Trelles (2018) mencionan que “la planificación estratégica es una tarea o procesos de mayor complejidad, que permite a la empresa estar adaptada al entorno de forma apropiada” (p.30). Con este proceso es posible plantear acciones a futuro, es decir,

que se diseñan estrategias que demuestran hacia donde se pretende dirigir la empresa y al mismo tiempo las tareas para lograrlo.

El desarrollo de una planificación beneficia tanto a los propietarios como a los colaboradores de una empresa, ya que tienen una idea o camino claro de lo que se quiere alcanzar en un tiempo establecido. Los trabajadores se sentirán más motivados, con deseos de participar y trabajar en equipo hacia el cumplimiento de las metas y de los objetivos. De esta manera se podrá aprovechar de forma óptima los recursos y el talento humano disponible. Por otro lado, para mejorar el cumplimiento de los procesos de la planeación es aconsejable que se incluya la tecnología, que va de la mano con la capacitación del personal. Todas estas labores demuestran que los directivos tienen la capacidad de gestionar la empresa, mejorar el nivel de productividad y alcanzar ventajas competitivas.

El proceso de la planificación estratégica inicia con el desarrollo de un diagnóstico tanto de elementos internos como de factores externos, con lo cual se identifican aspectos positivos o negativos, que benefician o afectan a la empresa. Estos resultados se convierten en la base para la fijación de objetivos y el desarrollo de estrategias (Armijo, 2009). El diagnóstico responde a las interrogativas: ¿dónde se encuentra la empresa?, ¿Cuál es la situación económica?, ¿Cómo es la gestión administrativa?, ¿Qué elementos externos afectan a la institución?

Al respecto García et al. (2017) afirman que la planificación estratégica está compuesta por las siguientes etapas:

- Formulación de la estrategia

Para la formulación de la estrategia se requiere partir de un análisis de la empresa, que posibilite establecer aspectos internos, traducidos en fortalezas y debilidades; así también criterios externos que se conviertan en oportunidades y amenazas. Información que es de utilidad para el planteamiento de una visión (a futuro) y misión (razón de ser de una empresa). Posteriormente el planteamiento de objetivos que abarque un largo plazo, mismos que sirven para la creación de diferentes estrategias y la selección de la más apropiada. Bojórquez y Pérez (2013) acotan que para que estas estrategias se cumplan se debe plantear metas, políticas y programas, tomando en cuenta la disponibilidad de recursos y los responsables.

- Ejecución de la estrategia

Esta fase es conocida como la acción o puesta en marcha de las tareas planificadas. Por tanto, es una etapa difícil ya que se pone en juego la capacidad de liderazgo de los directivos,

para influir en los trabajadores, lograr que se sientan comprometidos y cumplan sus funciones de forma disciplinada. El nivel directivo debe trabajar en equipo y motivar a los trabajadores hacia el logro de los objetivos. Cada una de las áreas de la empresa tiene que cumplir las responsabilidades asignadas, de acuerdo al plan general.

- Evaluación de la estrategia

Es la última fase de la planificación estratégica a cargo del administrador o gerente de la empresa. Durante la ejecución de las estrategias, el gerente tiene la responsabilidad de llevar a cabo tareas de control que permitan detectar desviaciones, errores o que se presenten factores que limiten en cumplimiento de las tareas. Con estas observaciones será posible modificar a las estrategias y lograr los objetivos a largo plazo. La evaluación final permite conocer el grado de eficiencia de la administración.

3.1.5 Taekwondo

El Taekwondo se considera un deporte de gran popularidad a nivel mundial. Según González (2011), “el término proviene de tres letras *Tae* que se refiere a golpear con los pies, *Kwon* que significa golpear con las manos y *do* que representa disciplina” (p. 4). Esto significa que es un combate que consiste en golpear con las manos y los pies, sin el uso de armas y manteniendo una conducta apropiada.

Sánchez (2009) manifiesta que tuvo origen en la ciudad de Gyeongju, debido a que se encontró dos esculturas con posturas de lucha. De igual modo se hallaron varios murales que demostraban la práctica de dicha actividad. Más adelante, se convirtió en una ocupación de los habitantes de Corea, dando lugar a celebrarse el primer campeonato en Corea del Sur. Este hecho se dio en el año de 1973 y motivó a la realización de esta actividad cada dos años. Para esto, se conformó una federación mundial para que se encargue de estipular lineamientos y buenas prácticas.

Varios países se interesaron por incluir este deporte dentro de los juegos olímpicos nacionales. En el caso del Ecuador, el taekwondo llegó a finales de la década de los 60 y cobro fuerza en la década de los 70, sufriendo diversos cambios. Según la Federación Ecuatoriana de Taekwondo (2016) citado en Delgado y Pérez (2018) expresan que es una disciplina que fue promovida por dos coreanos, que se trasladaron hacia la ciudad de Quito y Guayaquil. Ellos tuvieron la misión de enseñar y conformar delegaciones para los juegos olímpicos. Inicialmente se realizaron campeonatos nacionales y en el año de 1977 se tuvo la

primera participación a nivel mundial a cargo del instructor Bum Jae Lee. En el campeonato mundial realizado el año 1982, se logró obtener una medalla de oro y otra de plata. Situación que motivó a varios jóvenes para que se involucren en la práctica de este deporte, logrando notoriedad en todas las provincias del país.

Por su parte, Romero (2011) asegura que son varios los logros alcanzados en la participación internacional de taekwondo, así Jorge Ramírez fue el primer deportista en obtener una medalla de plata en Estados Unidos. Asimismo, varios deportistas originaron de las provincias de Guayas, Manabí y Pichincha tuvieron varios reconocimientos en los campeonatos panamericanos y suramericanos. Sin duda el taekwondo se ha convertido en una disciplina posicionada en los campeonatos deportivos nacionales e internacionales. Se caracteriza por hacer uso de técnicas de patada y de pierna, empleado diferentes estilos. Dichos estilos se encuentran establecidos por una Federación Internacional y una Federación Mundial, pero que se basan principalmente en el arte marcial.

En las academias o escuelas de enseñanza de este deporte, los instructores tienen que combinar entrenamientos específicos y generales. Del mismo modo resulta necesario realizar planificaciones para el entrenamiento deportivo, que no es más que la organización de los procedimientos, elaboración de calendarios, consideración de participación en competencias, nivel de aprendizaje de estudiantes, entre otros aspectos. Una correcta planificación contribuye al logro de resultados óptimos, sean personales, profesionales e institucionales.

De igual forma, González y Pedroso (2016) afirma que en ocasiones se presentan inconvenientes para llevar a cabo tareas de planificación de entrenamiento de taekwondo, que son:

- En las direcciones de entrenamiento se adquiere un volumen superior a las previstas.
- Los ciclos son organizados en función del volumen máximo representado en minutos.
- Se estipula que en el último micro debe tener un aumento del 5% con relación al primer micro. Situación que no se tendría que considerar ya que inicialmente se empieza a trabajar con actividades de menor impacto, aeróbicos y actividades técnicas y al finalizar se incluyen cargas competitivas.
- Es posible que la composición del microciclo se separe, al realizar una estricta distribución de los micros. Esto impide que se efectúen cambios en los volúmenes.

Actualmente muchos profesionales de esta disciplina planifican sus entrenamientos considerando estos aspectos. No obstante, es fundamental tomar en cuenta que el entrenamiento tiene fases y que se requiere considerar cada una para establecer el volumen que corresponde a cada una.

3.2 Descripción del producto

En este apartado se determina el desarrollo de la propuesta, por lo que se definió la estructura, explicación del aporte, herramientas, técnicas, análisis situacional de la Federación, modelo de gestión y matriz de resumen.

3.2.1 Estructura general de la propuesta

La estructura general del proyecto se aprecia a continuación:

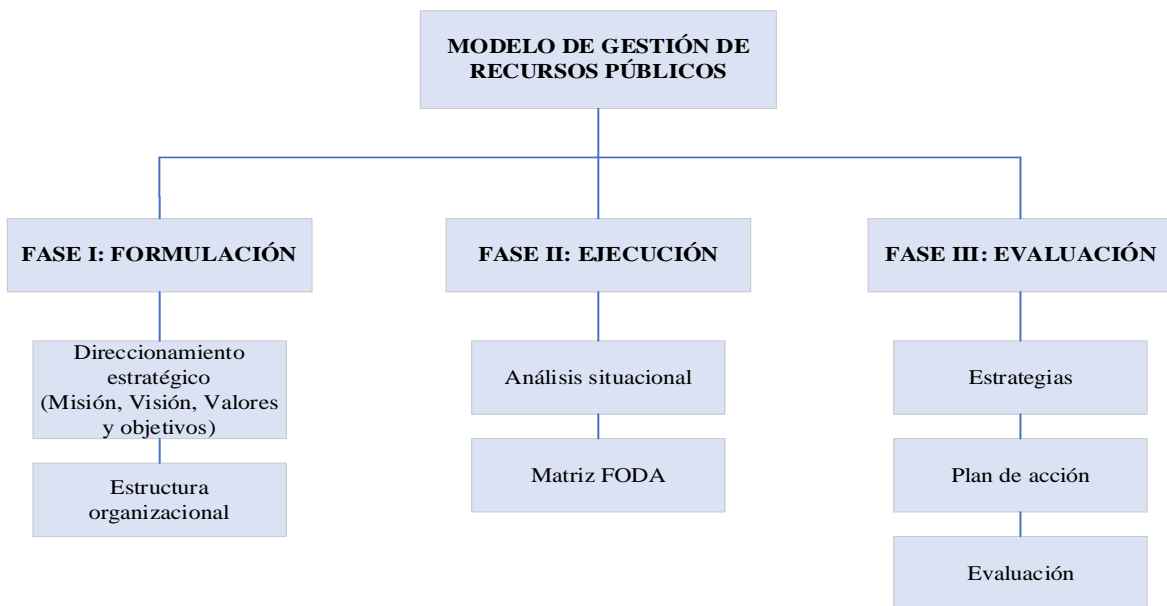


Figura 1. Estructura de la propuesta
Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Explicación del aporte

Los componentes de la estructura planteada en la Figura 1 aportan de la siguiente manera al desarrollo del proyecto:

Fase I: Formulación:

- **Direccionamiento estratégico:** Se presentó la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la Federación con la finalidad de conocer el camino hacia donde se dirige la misma.
- **Estructura organizacional:** Se presentó el organigrama estructural para identificar la forma que está organizada la Federación.

Fase II: Ejecución

- **Análisis situacional:** Se estudiaron aspectos internos aplicados para el manejo de recursos públicos, utilizando la información de la encuesta y entrevista, así como una breve indagación de aspectos externos. Toda esto aportó a la obtención de la forma de administrar los recursos públicos en la Federación.
- **Matriz FODA:** Con el diagnóstico situacional se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan en la gestión de recursos públicos. Esto permitió conocer a fondo los problemas para establecer posibles soluciones.

Fase III: Evaluación

- **Estrategias:** En este caso se consideraron los puntos fuertes y débiles identificados en la matriz para determinar estrategias oportunas. Lo cual ayudó a plantear mecanismos estratégicos para solucionar los problemas en la gestión de recursos públicos.
- **Plan de Acción:** Se diseñó un plan de acción, en el que constan aspectos como el problema principal, fin de la propuesta, propósito, coordinador, objetivos, indicadores, estrategias y actividades.
- **Evaluación:** Finalmente se establecieron mecanismos para la evaluación, por lo que se diseñó un modelo de evaluación y valoración del mismo.

Cabe mencionar que esta estructura se seleccionó porque permitió diseñar los aspectos más relevantes relacionados con la planificación estratégica para un modelo de gestión de recursos públicos.

3.2.3 Herramientas y técnicas

Para el desarrollo del proyecto se utilizaron como herramientas y técnicas los siguientes aspectos:

- **Matriz FODA:** Se aplicó la herramienta para el diagnóstico de la Federación, con esto se establecieron decisiones oportunas para la gestión adecuada de recursos públicos, es decir, permitió conocer los aspectos fuertes y débiles para plantear mecanismos estratégicos.
- **Plan de acción:** Se utilizó esta herramienta de planificación que ayudó a gestionar y control de las actividades determinadas para el modelo de gestión de recursos públicos de la Federación Ecuatoriana de Taekwondo.

Estas herramientas fueron seleccionadas porque permitieron determinar los aspectos que inciden en la institución, la cual se presentó de forma específica en la matriz, con lo cual se elaboró el plan de acción enfocado en la gestión adecuada de los recursos públicos.

3.2.4 Diseño del modelo de gestión de recursos públicos

3.2.4.1 *Formulación*

Direccionamiento estratégico

Misión

La Federación Ecuatoriana de Taekwondo planifica e impulsa el deporte calificado, tecnificado e integrado y formativo, promoviendo la formación profesional y competitiva de los deportistas basados en alto rendimiento.

Visión

Ser una institución líder en la preparación e integración de deportistas de taekwondo de alto rendimiento para la representación en las competencias en base al desarrollo, crecimiento, búsqueda, preparación y seguimiento continuo de talentos, con el fin de lograr excelencia en esta disciplina.

Valores institucionales

- **Compromiso:** Cumplimiento de objetivos institucionales a través del fortalecimiento deportivo.

- **Ética:** Cumplir con las normas de comportamiento.
- **Honor:** Se basa en el comportamiento adecuado basado en el cumplimiento de normas morales y socialmente aceptadas.
- **Espíritu deportivo:** Respeto entre todos los miembros y cumpliendo las reglas establecidas.
- **Respeto:** Aceptar y entender las formas de proceder o pensar de los individuos.
- **Trabajo en equipo:** Incentivar y apoyar para el desarrollo de las actividades en el ambiente laboral.

Objetivos estratégicos

- Desarrollar los procedimientos para la gestión de recursos públicos.
- Elaborar plan de trabajo para la implementar autogestión.
- Reestructurar planes de trabajo para distribuir recursos según prioridades.
- Evaluar periódicamente la gestión de recursos públicos que se aplican a través del plan de acción determinado en el modelo.

Estructura organizacional

A continuación se presenta el organigrama estructural de la federación:

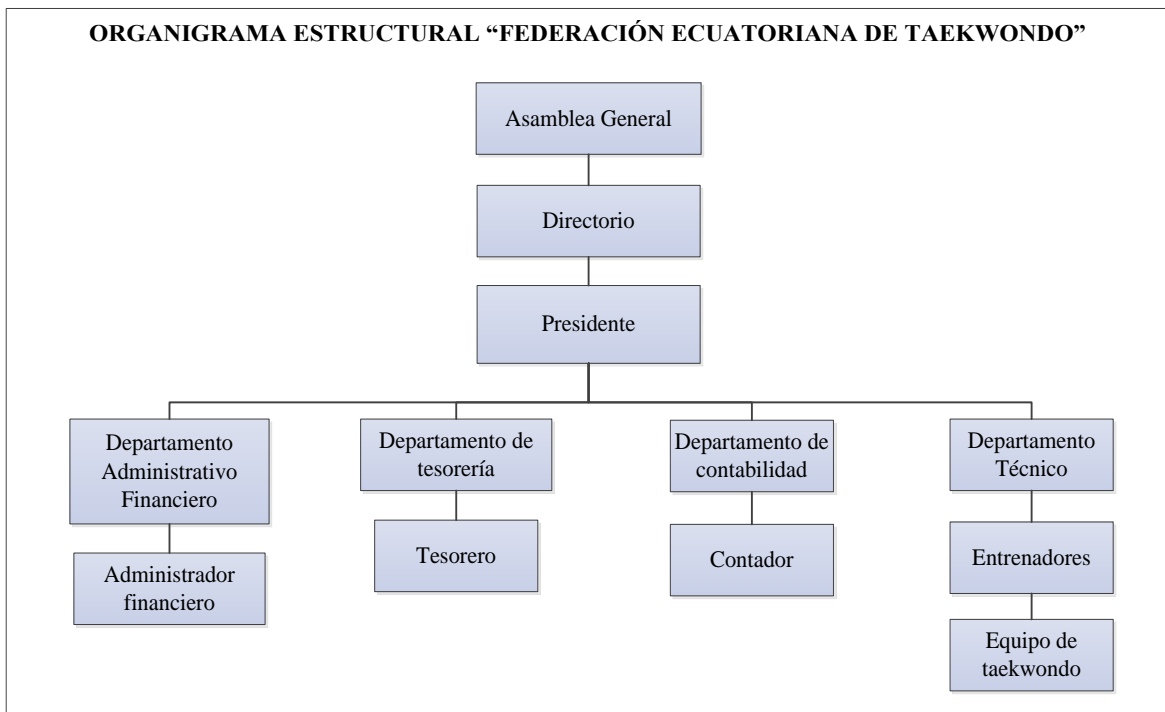


Figura 2. Organigrama estructural – Federación Ecuatoriana de Taekwondo

Fuente: Elaboración propia

3.2.4.2 Ejecución

Análisis situacional

Análisis externo

Existen factores o variables que pueden alterar el funcionamiento de la Federación Ecuatoriana de Taekwondo, ya sea de forma negativa o positiva; motivo por el cual se ha considerado importante identificarlos y analizarlos. Los aspectos para el análisis externo son: políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

La política del Ecuador se ha caracterizado por ser inestable debido al cambio continuo de presidentes, quienes no lograron culminar el periodo por el cual fueron elegidos. Situación que se agravó en la década de los 90 como consecuencia de la caída del petróleo, sumándose la devaluación de la moneda oficial y adoptando el dólar como moneda de uso del país. A partir del año 2008 se vivió otra etapa política, respaldada en una nueva Constitución. La Secretaría del Deporte (2018) afirma que, en el año 2014, el gobierno de turno impulsó un proyecto llamado Apoyo al Deporte de Alto Rendimiento, que consiste en la entrega de incentivos económicos y apoyo en la participación de eventos. Dicho proyecto ha beneficiado a los atletas que han conseguido reconocimiento en campeonatos nacionales e internacionales, de todos los deportes, incluido la disciplina de taekwondo.

La economía del país de igual forma ha sido inestable, puesto que a partir del primer trimestre del año 2015 se muestra una tendencia decreciente, hasta llegar a un máximo de -0,7% en el primer trimestre de 2016. Para los siguientes periodos la situación económica y productiva del Ecuador fue mejorando, tan es así que en el tercer trimestre del año 2017 se registró en 0,8%. Sin embargo, las políticas implementadas no fueron suficientes para el sector productivo, ya que la economía empezó a decrecer y se registró en 0,1% en el tercer trimestre del año 2019 (Banco Central del Ecuador, 2020). Esta situación representa una amenaza para la Federación ya que es posible que se disminuyan los recursos económicos para apoyar a los deportistas.

De igual manera el comportamiento histórico de la inflación del país demuestra problemas en el área productiva, ya a diciembre de 2019 se registra una inflación negativa de -0,7%, que está relacionado con la recesión económica. Tomando en cuenta el sector de recreación y cultura la inflación es de 0,03% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019). De acuerdo a esto representa una amenaza que puede afectar en la asignación del presupuesto de la Federación.

En cuanto a las tasas de interés, en diciembre de 2017 la tasa activa fue de 7,83% y para el 2019 de 8,40%, demostrando que en los tres últimos años se ha incrementado la tasa que cobran las instituciones financieras por otorgar créditos. Por otra parte, la tasa pasiva a diciembre de 2017 fue de 4,95% y al 2019 fue de 6,17%, que son los porcentajes que entregan a los clientes por la inversión de dinero (Banco Central del Ecuador, 2017). Las tasas de interés se convierten en una oportunidad para la Federación en caso de necesitar un crédito a una entidad bancaria.

Para el análisis de los factores sociales se toma en cuenta la pobreza y el desempleo. Con respecto a la pobreza, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2019), menciona que a diciembre de 2019 se considera una persona pobre si tiene un ingreso mensual igual o inferior a USD 84,82. En cuanto a la evolución, en el año 2015 se registró en 23,3%, para el año 2018 en 23,2% y para diciembre de 2019 se ubicó en 25%. Estas cifras demuestran el incremento de personas que no pueden cubrir sus necesidades básicas. El crecimiento de la pobreza se considera una amenaza para la Federación, puesto que se disminuye la capacidad adquisitiva de las personas y limita el acceso a pertenecer a un club deportivo.

Con respecto al desempleo, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017) refleja que en el año 2018 el desempleo se ubicó en 3,7% y para el año 2019 fue de 3,8%, reflejando un leve incremento; mientras que la tasa de empleo bruto se ubica en 62,8% a diciembre de 2019. Pese a que la tasa de desempleo se ha incrementado, el empleo sigue siendo más representativo, convirtiéndose en una oportunidad para la Federación, ya que la mayoría de las familias poseen un ingreso fijo que pueden destinar para que sus hijos se formen en una disciplina deportiva.

Finalmente, el factor tecnológico tiene que ver con la disponibilidad de equipos y herramientas que facilitan tanto a los dirigentes como a los deportistas. La tecnología de alguna manera ha provocado que se cambien las reglas de juego, así como también en la confección de ropa deportiva más apropiada, nuevos instrumentos para el entrenamiento, entre otros aspectos. Esto se convierte en oportunidad para la Federación, puesto que es posible adaptar nuevas técnicas, métodos de entrenamiento, que contribuyan a aumentar el rendimiento de los atletas, lograr un buen estado físico y elástico.

Análisis situacional

Análisis interno

- **Antecedentes**

La Federación Ecuatoriana de Taekwondo es un organismo enfocado a las actividades deportivas. Según Romero (2014), inicialmente esta institución se conformó como una Asociación Ecuatoriana de Taekwondo, sin embargo, en el año de 1983 se categorizó como una Federación, cuya aprobación se recibió del Consejo Nacional de Deporte (COE), actualmente denominado Ministerio del Deporte.

En esta nueva etapa del establecimiento se eligió a un presidente, al Ing. Ignacio Dueñas García, quien asumió el liderazgo, todas las responsabilidades administrativas y académicas. Se conformó un equipo de trabajo con el propósito de preparar a los atletas para participar en el sexto mundial de taekwondo realizado en Dinamarca.

El trabajo realizado por la Federación en el año de 1985 permitió que los atletas pudieran ser partícipes de diferentes campeonatos internacionales y obtener por primera vez cinco medallas de oro. En el año de 1986 se consiguieron cuatro medallas de oro en el campeonato Panamericano, realizado en la ciudad de Guayaquil. De igual forma en el año de 1987 se envió una delegación a los juegos panamericanos, que tuvo lugar en Estados Unidos y se obtuvieron dos medallas de bronce. En el mismo periodo se ganó una medalla de bronce en la participación de la Copa Mundo desarrollado en Finlandia.

En el año de 1988 se sumó otro logro importante para la Federación Ecuatoriana de Taekwondo, ya que se tuvo acceso a los juegos olímpicos de Corea. Años más tarde la institución se ha ido perfeccionando y alcanzado nuevos triunfos que han motivado a la incorporación de nuevos atletas. Situación que ha conllevado a tener mayor presencia en los campeonatos realizados a nivel nacional.

- **Capacidad administrativa**

La Federación Ecuatoriana de Taekwondo cuenta con personal que ayudan a cumplir las actividades, entre las principales están la asamblea general, directorio, Presidente, Administrador Financiero, Tesorero y Contador. Mientras que en la parte técnica se dividen los entrenadores y equipo de taekwondo. El Registró Único del Contribuyente (RUC) es 0992180684001, en la que consta como representante legal el Señor Víctor Hugo Quishpe Morales.

Para la contratación del personal el Administrador Financiero se encarga de cumplir con este mecanismo (reclutar, seleccionar y contratar) según el Manual de Procesos de contratación pública.

- **Capacidad operativa**

La Federación cuenta con equipos tecnológicos para la gestión administrativa, financiera y técnica como equipo de cómputo, software para la gestión administrativa – financiera, equipos para entrenamiento de taekwondo, infraestructura administrativa y entrenamiento. Lo cual se financia con el presupuesto asignado por el Ministerio del Deporte.

En cuanto al proceso aplicado por la Federación para la gestión de recursos públicos se conoce que el reglamento interno se encuentra desactualizado, por lo que se ha presentado una gestión inadecuada de recursos.

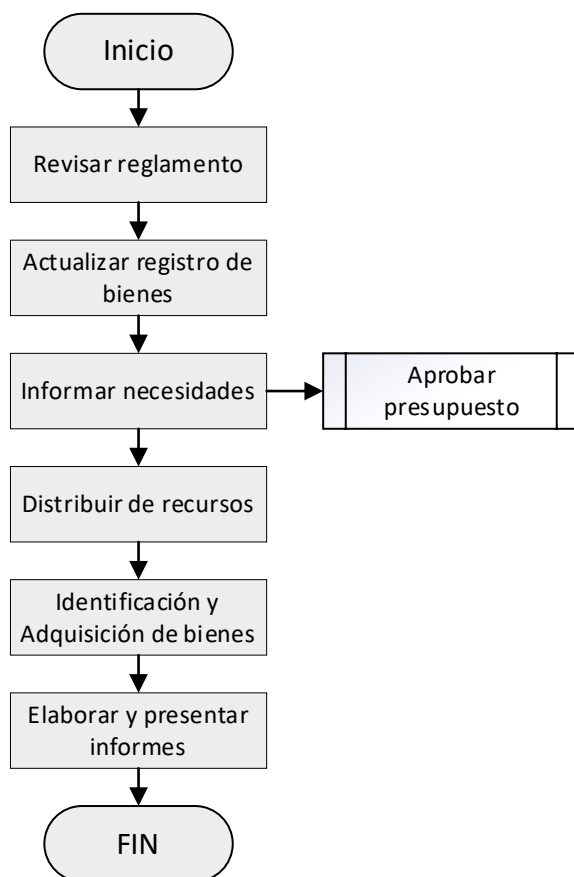


Figura 3. Proceso de gestión de recursos públicos

Fuente: Federación Ecuatoriana de Taekwondo (2019)

Por lo tanto, se requiere actualizar el reglamento interno para mejorar la gestión de recursos, así como los procedimientos y control de los mismos.

- **Capacidad financiera**

La Federación durante el período 2014 – 2017 no entregó trimestralmente informes respecto a las contrataciones de ínfima cuantía para la adquisición de bienes y servicios, ni identificó a los contratistas, tal como se establece en la Ley Orgánica Nacional de Contratación Pública; evidenciando que el presidente no supervisó ni estableció mecanismos para la compra de bienes y servicios, por lo que no se remitió al SERCOP.

La Federación Ecuatoriana de Taekwondo posee autonomía administrativa, sin embargo, recibe aportes económicos de parte del Ministerio del Deporte. Dichos recursos son destinados a cubrir los programas y proyectos impulsados por la Federación. Así en el año 2015, el Ministerio entregó USD 121.452,19 para la preparación y competencias que organiza la institución. De igual forma para cubrir los incentivos económicos a los deportistas de alto rendimiento se entregaron USD 42.026,72 y para aquellos que pertenecen al ciclo no olímpico USD 5.000,00 (Ministerio del Deporte, 2015).

Por el contrario, en un examen de auditoria realizado a la Federación, en el año 2015 los recursos ejecutados ascienden a USD 150.605,75, mientras que para el 2018 fue de USD 148.839,72. Con respecto al proyecto de alto rendimiento, el presupuesto destinado para cubrir gastos para viajes a diferentes países, incluyendo los incentivos, honorarios y necesidades de los deportistas en el año 2015 ascendió a USD 169.756,31, de los cuales se tuvo disponible USD 162.703,84 y se ejecutó USD 155.310,35 (Secretaría del deporte, 2019). Esto demuestra que la institución tiene recursos suficientes para cubrir las necesidades económicas que demanda la actividad. Por otro lado, se evidencia la falta de una adecuada planificación de recursos, que tome en cuenta las necesidades de la institución y se logre ejecutar la totalidad de lo presupuestado.

- **Resultados de entrevista**

La entrevista realizada al dirigente de la Federación Ecuatoriana de Taekwondo FETKD, permitió conocer que en el año 2020 el Ministerio del Deporte ha asignado un presupuesto de USD 149.846,41, mismo que no permite cumplir con todas las actividades de fomento deportivo, debido a que durante el año se desarrollan un sinnúmero de eventos a nivel nacional e internacional. Esto se debe a que hace falta infraestructura física para que los deportistas puedan mejorar su entrenamiento y estar en condiciones de participar en competencias internacionales con la finalidad de llegar a los juegos olímpicos.

El dirigente declara que el monto para ejecutar las actividades deportivas en el Plan Operativo Anual, se registra en USD 109.130,69. Mientras que los recursos públicos

utilizados para cubrir gastos corrientes, correspondientes al pago de sueldos y salarios al personal administrativo de la Federación, se registra en USD 40.715,72. La distribución de estos recursos se realizó en función de las directrices enviadas por la Secretaria del Deporte, la cual, a su vez se encarga de revisar y aprobar el Plan Operativo Anual elaborado por el departamento de planificación.

Sin embargo, el dirigente es consciente de la falta de un modelo de gestión de recursos públicos, que no se ha implementado dentro de la institución a causa del desconocimiento de su importancia. Razón por la cual está de acuerdo con el diseño y ejecución de un modelo que contribuya a perfeccionar la administración y por ende a optimizar los recursos económicos recibidos por el Estado.

- **Resultados de la encuesta**

Los resultados gráficos de la encuesta se pueden observar en el Anexo 5, a continuación, se detallan desde una perspectiva cualitativa los resultados obtenidos en cada una de las preguntas realizadas:

1. ¿El presupuesto asignado por el Estado ayuda a cumplir de manera eficiente la ejecución de acciones?

El total de los encuestados señalan que el presupuesto asignado por parte del Estado no permite cumplir de manera eficiente la ejecución de obras. Esto demuestra que desde los entes estatales no existe una real vinculación con las necesidades de la institución, sin embargo, también significa que el personal a cargo no logra realizar una adecuada gestión para obtener el presupuesto necesario, lo que puede representar que esto impida una adecuado uso y aprovechamiento de los recursos disponibles.

2. ¿Con las acciones establecidas se cumple con la misión, visión, objetivos y metas de la Federación?

Al no contar con los recursos suficientes, la institución no logra cumplir con sus metas, objetivos y en consecuencia con la misión y visión para la cual fue creada. Debido a que no se cuenta con los recursos económicos suficientes, resulta necesario implementar un modelo de gestión que permita priorizar las necesidades de la entidad, a fin de realizar un mejor manejo de los recursos y aprovecharlos al máximo para alcanza un mejor funcionamiento.

3. ¿En qué aspecto principal invierte el presupuesto recibido?

El presupuesto recibido en la institución se utiliza principalmente para aspectos como la infraestructura, pago de sueldos, aporte al desarrollo deportivo y otros. Se dejan de lado factores como equipos, capacitación, difusión o publicidad, proyectos y contratación de

servicios. Es decir, existe la administración de los recursos económicos únicamente permite un funcionamiento parcial de la institución, dejando de lado aspectos importantes para su crecimiento y sostenibilidad.

4. ¿Se aplican procedimientos o mecanismos para la distribución equitativa de los recursos en cada área estratégica de la Federación?

Según señalan la totalidad de los encuestados se aplican procedimientos para la distribución equitativa de los recursos en las áreas estratégicas de la Federación. Sin embargo, esta respuesta se contradice con lo mencionado en la anterior pregunta, ya que la mayor parte de los recursos se utiliza únicamente para cubrir ciertas necesidades urgentes, dejando por fuera otros que son necesarios para asegurar un funcionamiento óptimo y en consecuencia el cumplimiento de las metas y objetivos.

5. ¿Existe algún tipo de supervisión para el desarrollo y cumplimiento de actividades propuestas para un período?

Según señalan los encuestados dentro de la Federación existe supervisión para evaluar el desarrollo y cumplimiento de las actividades propuestas para un periodo de tiempo. De esta manera se asegura que los recursos sean usados de manera correcta y no existen inconsistencias u otro tipo de problemas, sería oportuno verificar la manera en que se realiza este proceso y determinar a los agentes responsables de realizarlo.

6. ¿Se aplican controles periódicos de la ejecución presupuestaria?

Dentro de la Federación no se aplican controles periódicos para determinar la manera en que se está realizando el manejo del presupuesto. Al no existir esta actividad, se deja al libre criterio de los responsables el uso de los recursos económicos, lo que no siempre es acertado ya que no se siguen procedimientos técnicos para determinar la manera en que se deben emplear los recursos económicos, dejando de lado la atención a las necesidades más urgentes.

7. ¿Presentan informes sobre la ejecución presupuestaria o actividades?

El total de los encuestados señalan que se presentan informes sobre la manera en que funciona la ejecución presupuestaria y actividades de la Federación. Estos son importantes para evaluar la manera en que funciona administrativamente el manejo de los recursos económicos asignados. Es indispensable prestar atención a estos documentos para descubrir posibles errores o inconsistencia que incidan negativamente en el funcionamiento de la institución.

8. ¿Cada cuánto presentan informes de la ejecución presupuestaria o actividades?

En la Federación se presentan informes de la ejecución presupuestaria semestralmente y anualmente, con base en esta documentación se puede observar de qué manera son administrados los recursos económicos. La información que se muestra da cuenta de la capacidad de gestión de los responsables para aprovechar de la mejor manera el capital que les ha sido asignado para su funcionamiento.

9. ¿Cuentan con un modelo para la gestión de recursos públicos?

La Federación no cuenta con un modelo de gestión de recursos públicos, esta situación genera que la repartición del presupuesto no se realice de manera equitativa y en consecuencia se desatiende algunos ejes importantes en su funcionamiento. Por esta razón no se logra cumplir las metas y objetivos propuestas, afectando tanto a las personas que trabajan como a las que se entrenan en esta institución.

10. ¿Considera que es necesario que se implemente un modelo de gestión de recursos públicos?

Los encuestados señalan la necesidad de implementar un modelo de gestión de recursos públicos. La razón es que de esta manera existirá un mayor control del uso y aprovechamiento del presupuesto asignado, además podrán realizar una planeación precisa sobre los ejes en los cuales es necesario invertir para potencializar el funcionamiento de Federación y de esta manera cumplir con las metas, objetivos, misión y visión para los cuales fue creada.

Resumen

La Federación Ecuatoriana de Taekwondo no cuenta con un modelo de gestión de recursos públicos, situación que impide que se invierta en todos los ejes que se requieren para lograr un funcionamiento adecuado. Al no existir un análisis de las necesidades de la institución, se desatienden ejes fundamentales para su funcionamiento, dejando a criterio de los responsables administrativos la asignación del presupuesto, lo que genera que no puedan cumplir con las metas y objetivos planteados. Si bien el presupuesto que les corresponde no les permite cubrir todas sus necesidades, una mejor planeación del uso del mismo les ayudaría a gestionar de mejor manera los recursos de los cuales disponen.

Matriz FODA

El análisis de los aspectos internos y externos de la Federación permitieron la construcción de la matriz FODA, que se presenta a continuación:

Tabla 3 Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Deportistas de alto rendimiento que han representado al país en juegos internacionales. • Disponibilidad de equipos tecnológicos para la gestión administrativa, financiera y técnica. • Contrataciones de personal se realizan de acuerdo a manuales de procesos. • Asignación de recursos económicos por parte del Ministerio del Deporte. • Posee autonomía administrativa. • Cumplimiento de directrices diseñadas por la Secretaria del Deporte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo del gobierno con incentivos económicos para deportistas. • Interés de jóvenes a nivel nacional por la disciplina de taekwondo. • Tasas de interés que posibilitan solicitar crédito. • Mayor número de familias con empleo adecuado. • Avances tecnológicos.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento interno para la gestión de recursos públicos desactualizado. • No se ejecuta el valor total del presupuesto planificado. • Problemas para cumplir con la planificación de actividades de fomento deportivo. • No se cumple con direccionamiento estratégico. • No se considera en el presupuesto las capacitaciones al personal. • No se aplican controles de la ejecución presupuestaria. • No se cuenta con modelo de gestión de recursos públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad económica del país. • Inflación baja que representa disminución de precios. • Aumento de pobreza y disminución de la capacidad adquisitiva de la población.

Fuente: Investigación
Elaboración propia.

3.2.4.3 Evaluación

Estrategias

Las estrategias del modelo de gestión para la optimización de recursos públicos de la Federación Ecuatoriana de Taekwondo se plantearon en función de la matriz FODA, tal como consta en el Anexo 6. Estas se detallan a continuación:

- Implementar un modelo de gestión para la optimización de recursos públicos.

- Diseñar un proceso estandarizado que facilite detectar y priorizar necesidades que consten en el presupuesto.
- Crear políticas para distribución equitativa de los recursos, enfocadas al desarrollo deportivo.
- Elaborar un programa de capacitación sobre el manejo de recursos públicos, empleando recursos tecnológicos.
- Buscar alianzas estratégicas con el sector privado para obtener recursos dirigidos a la ejecución de acciones planificadas.

Plan de acción

El plan de acción de la Federación Ecuatoriana de Taekwondo tiene el propósito de optimizar los recursos públicos entregados por el Ministerio del Deporte, para que esté en capacidad de cubrir las necesidades administrativas, técnicas y operativas que demanda la institución. De esta forma se mejora la gestión y se beneficia a los deportistas de esta disciplina.

Tabla 4 Plan de acción

Objetivo	Optimizar recursos públicos de la Federación Ecuatoriana de Taekwondo para cubrir necesidad de la institución y beneficiar a los deportistas.							
Estrategia	Programa	Actividades	Indicador	Meta	Recursos	Responsable	Tiempo	Presupuesto (USD)
Implementar un modelo de gestión para la optimización de recursos públicos.	Modelo de gestión	Analizar de la situación actual de la Federación.	% de modelo de gestión implementado	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Financieros • Materiales • Tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Departamento Administrativo Financiero 	3 meses	500,00
		Diseñar de modelo de gestión.						
		Definir presupuesto y mecanismos de financiamiento.						
		Diseñar cronograma de ejecución de actividades.						
		Convocar a una reunión con el personal directivo y administrativo de la institución.						
		Socializar el modelo de gestión y ejecutar de acuerdo al cronograma.						

Diseñar un proceso estandarizado que facilite detectar y priorizar necesidades que consten en el presupuesto.	Proceso de priorización de necesidades en presupuesto	Informar a todas las áreas de la estandarización del proceso.	% de proceso estandarizado	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Financieros • Materiales • Tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento Administrativo Financiero 	2 meses	350,00
		Definir una cadena de valor de la Fundación.						
		Relacionar procesos con la misión de la Fundación.						
		Establecer prioridades para la creación de procesos						
		Efectuar un mapeo de procesos que considere la priorización de necesidades.						
		Documentar procesos con instructivo o metodología de aplicación.						
		Socializar e implementar proceso.						

<p>Crear políticas para distribución equitativa de los recursos, enfocadas al desarrollo deportivo.</p>	<p>Políticas de distribución equitativa</p>	<p>Identificar problemas de distribución equitativa.</p>	<p>N° políticas cumplidas realizadas/total políticas planificadas</p>	<p>90%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Financieros • Materiales • Tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Departamento Administrativo Financiero 	<p>1 mes</p>	<p>300,00</p>
		<p>Detectar necesidades de recursos de cada una de las áreas de la Federación.</p>						
		<p>Crear políticas de distribución.</p>						
		<p>Revisar, corregir y aprobar políticas (presidente).</p>						
		<p>Elaborar un manual de las políticas.</p>						
		<p>Incluir estrategias de control de cumplimiento.</p>						
		<p>Socializar las políticas con el personal encargado de la distribución de recursos.</p>						

Elaborar un programa de capacitación sobre el manejo de recursos públicos, empleando recursos tecnológicos.	Programa de capacitación	Detectar necesidades de capacitación del personal.	N° capacitaciones realizadas/total capacitaciones planificadas	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Financieros • Materiales • Tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento Administrativo Financiero 	2 meses	1.000,00
		Elaborar presupuesto de capacitación.						
		Buscar profesional o empresa de capacitación con experiencia en el manejo de recursos públicos.						
		Diseñar un cronograma de capacitación.						
		Preparar material y sala de capacitación.						
		Ejecutar capacitación de acuerdo al cronograma.						
		Aplicar evaluación de capacitación y de desempeño.						

Buscar alianzas estratégicas con el sector privado para obtener recursos dirigidos a la ejecución de acciones planificadas.	Alianzas estratégicas con sector privado	Establecer necesidades estratégicas (financiamiento).	N° alianzas conseguidas/total alianzas planificadas	80%	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Financieros • Materiales • Tecnológicos 	• Presidente	2 meses	200,00
		Analizar posibles aliados.						
		Crear estrategias para acercarse a los aliados.						
		Negociar acuerdos que beneficie las dos partes.						
		Identificar expectativas comunes que mejoren la relación institucional.						
		Crear instrumentos de revisión y cumplimiento de objetivos.						
TOTAL							10meses	2.350,00

Fuente: Investigación
Elaboración propia.

Evaluación

Para que el modelo de gestión se ejecute de acuerdo a la planificación es necesario que el presidente y el responsable del departamento administrativo financiero apliquen actividades de control. Por tanto, considerando que el modelo se basa en el cumplimiento de 5 estrategias con una duración de 10 meses, es necesario que de forma semanal se emitan informes de los avances alcanzados. De esta forma se podrá verificar y detectar posibles errores que pueden ser corregidos de forma inmediata.

Por el contrario, la evaluación se realizará al finalizar la aplicación de cada una de las estrategias, a través del cálculo de los indicadores, mismos que deberán ser comparados con las metas propuestas para establecer el nivel de eficacia y cumplimiento. Los resultados servirán como retroalimentación, para plantear estrategias de mejora.

3.2.5 Validación del modelo

Para verificar que el modelo propuesto permita optimizar los recursos públicos de la Federación Ecuatoriana de Taekwondo, se realizó una validación. Para esto se presentó a 5 especialistas con conocimientos en modelos de gestión para que evaluaran diferentes criterios o indicadores, determinando si son excelentes, aceptables o deficientes. La ficha de tabulación se presenta en el Anexo 7. Los resultados se pueden observar en la siguiente figura:

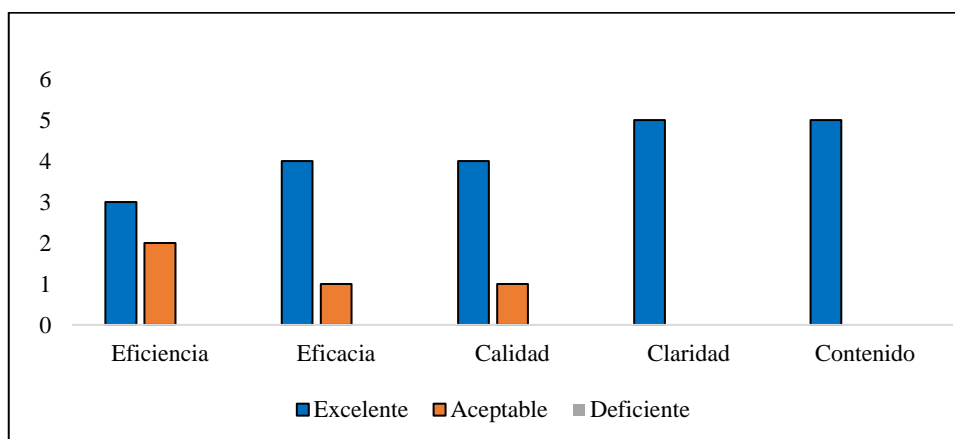


Figura 4. Validación del modelo

Fuente: Valoración de expertos

Elaboración propia

Los resultados obtenidos demuestran que el modelo de gestión propuesto contiene todos los requisitos para que sea implementado dentro de la Federación, con el propósito de optimizar los recursos los recursos disponibles, lograr detectar las necesidades de cada área, aplicar controles de ejecución presupuestaria y obtener nuevas fuentes de financiamiento que contribuyan a cubrir las necesidades que posee la institución.

3.3 Matriz de resumen

Tabla 5 Matriz resumen

Ejes o partes principales del proyecto:	Breve descripción de los resultados de cada parte	Sustento teórico que se aplicó en la construcción del proyecto	Metodologías, herramientas técnicas y tecnológicas que se emplearon
1 Formulación	Se plantea como visión alcanzar el liderazgo en la preparación y participación de los deportistas de taekwondo, cumpliendo con los valores de compromiso y trabajo en equipo.	Felcma (2015) afirma que un modelo de gestión debe estar integrado de los elementos que permitan alcanzar los objetivos estratégicos. Permiten la formación de una cultura organizacional para coadyuvar al aprovechamiento de los recursos.	Método analítico – sintético Direccionamiento estratégico
2 Ejecución	Existen factores externos e internos que han limitado el cumplimiento de los objetivos y metas, a su vez no ha sido posible cubrir las necesidades financieras y de infraestructura.	Armijo (2009) señala que una planificación inicia con el diagnóstico de elementos internos y externos que pueden incidir en el cumplimiento de objetivos organizacionales.	Matriz FODA
3 Evaluación	Se diseñaron estrategias basadas en la implementación del modelo, políticas, diseño de procesos de distribución de recursos, capacitaciones y alianzas que ascienden a USD 2.350,00.	García et al. (2017) sostienen que en los planes se debe establecer estrategias a partir de un análisis de la empresa.	Plan de acción

Fuente: Investigación
Elaboración propia

4. Conclusiones del proyecto

Se determinó que la Federación Ecuatoriana de Taekwondo no gestiona de forma eficiente los recursos públicos asignados por el Ministerio del Deporte, ya que no logra cumplir con todas las actividades de fomento deportivo y por ende se incumplen los objetivos planificados. Asimismo, no existen procesos estandarizados que determinen la forma idónea para distribuir de forma equitativa los recursos disponibles, lo cual ha conllevado al desaprovechamiento de los fondos.

A esto se suma la falta de capacitación del personal administrativo para detectar las verdaderas necesidades que posee la institución, mismas que tienen que estar alineadas a la misión de la Federación, que busca promover la formación de los deportistas que practican la disciplina de taekwondo, así como también brindar apoyo a aquellos que son considerados de alto rendimiento.

Sobre la base de estos resultados, se conformó un modelo de gestión basado en tres fases: formulación, ejecución y evaluación. Con la ayuda de herramientas tales como matriz FODA y plan de acciones, se propuso estrategias enfocadas a mejorar los procesos de distribución de recursos, la definición de políticas, elaboración y ejecución de un cronograma de capacitación y la búsqueda de alianzas estratégicas para cubrir las necesidades financieras.

Se realizó una validación con criterios de 5 especialistas, quienes en su mayoría estuvieron de acuerdo con el diseño del modelo, ya que es eficiente porque contribuye al cumplimiento de los objetivos, es eficaz debido que aporta a la optimización de los recursos. En paralelo, cumple con criterios de calidad puesto que es una alternativa para la solución de los problemas presentes; así como también, es claro, fácil de comprender e implementar dentro de la Fundación.

5. Recomendaciones

Se recomienda a los directivos de la Federación Ecuatoriana de Taekwondo implementar el modelo de gestión de recursos públicos, que se convertirá en un instrumento de mejora y cumplimiento de los objetivos relacionados al fomento deportivo de la disciplina de taekwondo. Este modelo también permitirá llevar a cabo procesos estandarizados para detectar las necesidades de cada una de las áreas, conformar el presupuesto en función de las directrices del Ministerio del Deporte, recibir y distribuir de forma equitativa los recursos, con lo cual se logre ejecutar el 100% de los recursos recaudados.

Es importante que se aplique un proceso de evaluación de desempeño al personal del área Administrativa Financiera con el propósito de detectar las falencias respecto al manejo de los recursos públicos, de tal forma que se diseñe y ejecute un cronograma de capacitación que permita mejorar las capacidades y competencias del personal, a fin de contribuir a la optimización de los recursos.

Es necesario que la Federación esté en constante mejoramiento, razón por la cual se deben realizar diagnósticos periódicos, de factores internos y externos que incidan en el funcionamiento de la institución. A través de dicho análisis es posible reformular las actividades para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos a largo plazo, aspecto que constituirá una fortaleza para asegurar las alianzas estratégicas con el sector privado.

Para que el modelo de gestión de recursos públicos se implemente de forma eficiente es aconsejable la socialización del mismo, con todo el personal involucrado en la ejecución de todas y cada una de las actividades planificadas. La conformación de equipos de trabajo favorecerá la sinergia, se eleva el nivel de productividad a nivel interno y por ende se crea una buena imagen ante la sociedad.

6. Bibliografía

- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. España: ILPES/CEPAL.
- Auquilla, N., & Andrade, D. (2012). *Propuesta de un modelo de gestión para la administración y manejo del control de bienes del sector público aplicado a la dirección provincial del IESS en el Azuay*. Cuenca: PUCE.
- Becerra, D. (2017). La eficiencia en la gestión de los recursos del sector público: Una reflexión multidisciplinar. *Revista de Economía Crítica*, 1(23), 96-110.
- Bernal, C. (2015). *Metodología de la investigación*. Bogotá : Pearson Educación .
- Bojórquez, M., & Pérez, A. (2013). Aspectos administrativos y financieros de las micro, pequeñas y medianas empresas del giro industrial. *Revista El Buzón de Pacioli*, I Año XII(81), 4-19.
- Carrasco, M. (21 de Junio de 2019). Roberto Ibáñez: Menos gasto burocrático, más inversión en fomento deportivo. *El Universo*, págs. 5-12.
- De La Torre, M. (2016). *El Modelo de Gestión del Gobierno Provincial y su incidencia en el desempeño institucional, estudio de caso del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Provincial de Imbabura*. Quito : Instituto de Altos Estudios Nacionales .
- Delgado, J., & Pérez, E. (2018). Esbozo histórico del taekwondo en la provincia de Manabí. *Deporvida*, 15(35), 1-10.
- El Mercurio. (24 de Enero de 2019). Ibáñez insta a la autogestión después del recorte presupuestario. *El Mercurio*, págs. 3-6.
- Erraez, M. (2014). *Propuesta de un modelo de gestión para la empresa Bioagro ubicada en la ciudad de Cuenca*. Cuenca: UPS.
- Federación Ecuatoriana de Taekwondo . (2019). *Plan Operativo Anual* . Quito: Departamento Administrativo Financiero.
- Federación Real Española de Taekwondo. (31 de Diciembre de 2019). *Presupuesto*. Recuperado el 9 de Abril de 2020, de <https://www.fetaekwondo.net/ley-de-transparencia/1-obligaciones-impuestas-por-la-ley-de-transparencia/2-2-informacion-economica-presupuestaria-y-estadistica/2-2-4-presupuestos/>
- Felcma, I. (2015). Nuevos modelos de gestión pública. La relación entre cultura, liderazgo y tecnologías de gestión, después del “big bang” paradigmático. *Aportes*, 87-98.

- García, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38(52), 16-30.
- Gil, M., & Giner, F. (2007). *¿Cómo crear y hacer funcionar una empresa?* Madrid: ESIC.
- Gómez, S., Opazo, M., & Martí, C. (2017). *Características estructurales de las organizaciones deportivas*. Barcelona: IESE Business School.
- González, A., & Pedroso, C. (2016). *Teoría y metodología del entrenamiento del taekwondo*. Las Tunas: Editorial Académica Universitaria.
- González, C. (2011). *Caracterización técnico-táctica de la competición de combate de alto nivel en Taekwondo. Efectividad de las acciones tácticas*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Grupo Copesa. (19 de Noviembre de 2016). *Estudio revela los problemas y deficiencias de las federaciones deportivas chilenas*. Obtenido de <https://www.latercera.com/noticia/estudio-revela-los-problemas-deficiencias-las-federaciones-deportivas-chilenas/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2015). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). CDMX: McGraw Hill.
- Hidalgo, J. (2015). *Modelo de gestión para mejorar la calidad de atención al usuario del GADM Cantón Babahoyo*. Babahoyo: UNIANDES.
- Jaramillo, S., Tacuri, L., & Trelles, D. (2018). Planeación estratégica de marketing y su importancia en las empresas. *INNOVA Research Journal*, 3(10.1), 28-41. doi:10.33890/innova.v3.n10.1.2018.737
- Ministerio del Deporte. (2015). *Federaciones ecuatorianas por deporte*. Quito: Ministerio del Deporte.
- Ministerio del Deporte. (2015). *Ley del Deporte, Educación Física y Recreación*. Quito: Asamblea Nacional del Ecuador.
- Ministerio del Deporte. (2015). *Plan Operativo Anual*. Obtenido de <https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/01/Apoyo-al-Deporte-de-Alto-Rendimiento.pdf>
- Moening, U. (2015). *Taekwondo: de un arte marcial a un deporte marcial*. Abingdon: Routledge.
- Muñoz, C. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de Tesis*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

- Palacios, Á. (2018). *Propuesta de Auto-sostenibilidad para un Modelo de Gestión de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador*. Guayaquil : UCSG.
- Palco23. (4 de Noviembre de 2019). Del poderío del fútbol a la dependencia del piragüismo: ¿qué deportes dependen más de lo público? *Palco23*, págs. 2-8.
- Paredes, C. (2011). *Diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa ESTRUMETAL S.A.* Sangolquí: ESPE.
- París, F. (2005). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas* . Barcelona: Paidotribo.
- Pont, J. (2016). Modelos innovadores de administración y gestión pública: Hacia la emergencia de nuevos paradigmas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 1-22.
- Romero, F. (2015). *El régimen tributario de las Empresas Públicas y el principio de*. Quito: UASB.
- Romero, X. (2011). *La historia de triunfos internacionales del TKD ecuatoriano es muy rica, la cual se inicia en 1977 cuando Jorge Ramirez de los registros de Guayas obtuvo la primera medalla de plata en el Mundial de USA*. Quito: Comunidad Fitness Ecuador.
- Sánchez, Y. (2009). *Taekwondo*. Bogotá: Instituto Colombiano de Deportes Coldeportes.
- Secretaría del deporte. (2019). *Examen especial*. Quito: Contraloría General del Estado.
- Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 155-165.

7. Anexos

Anexo N°1 Modelo de entrevista



UNIVERSIDAD ISRAEL

Entrevista

Dirigida al presidente de la Federación

Objetivo: Identificar los mecanismos empleados para la gestión de recursos públicos.

Cuestionario

1. ¿El presupuesto asignado por parte del Estado para la Federación de Taekwondo ha permitido cumplir con las actividades de fomento deportivo? ¿Cuál ha sido el monto asignado por el Gobierno para este año?
2. ¿En el Plan Operativo Anual se estima cuanto se asigna para el fomento deportivo, administrativo, entre otros?
3. ¿En qué actividades o áreas se ha distribuido los recursos públicos asignados para la federación? ¿Cuál es el mayor y menor monto asignado a cada actividad o área?
4. ¿Cuáles son las áreas estratégicas que se deben mejorar en función de la asignación de recursos públicos?
5. ¿Cuál el procedimiento que se aplica para distribuir los recursos?
6. ¿Existen controles previos o aprobación para la distribución de recursos públicos?
7. ¿La federación cuenta con un modelo de gestión de recursos? ¿Por qué?
8. ¿La implementación de un modelo de gestión representa una solución estratégica para la optimización de los recursos públicos? ¿Por qué?

Anexo N°2 Modelo de encuesta



UNIVERSIDAD ISRAEL

Encuesta

Dirigida al personal de la Federación

Objetivo: Identificar la forma de gestionar de recursos públicos de la institución.

Cuestionario

11. ¿El presupuesto asignado por el Estado ayuda a cumplir de manera eficiente la ejecución de acciones?

SI _____ NO _____

12. ¿Con las acciones establecidas se cumple con la misión, visión, objetivos y metas de la Federación?

SI _____ NO _____

13. ¿En qué aspecto principal invierte el presupuesto recibido?

Infraestructura _____

Equipos _____

Capacitación _____

Difusión o publicidad _____

Pago de sueldos _____

Aporte al desarrollo deportivo _____

Proyectos _____

Contratación de servicios _____

Otros _____

14. ¿Se aplican procedimientos o mecanismos para la distribución equitativa de los recursos en cada área estratégica de la Federación?

SI _____ NO _____

15. ¿Existe algún tipo de supervisión para el desarrollo y cumplimiento de actividades propuestas para un período?

SI _____ NO _____

16. ¿Se aplican controles periódicos de la ejecución presupuestaria?

SI _____ NO _____

17. ¿Presentan informes sobre la ejecución presupuestaria o actividades?

SI _____ NO _____

18. ¿Cada cuanto presentan informes de la ejecución presupuestaria o actividades?

Mensualmente _____

Semestralmente _____

Anualmente _____

Otro _____

19. ¿Cuentan con un modelo para la gestión de recursos públicos?

SI _____ NO _____

20. ¿Considera que es necesario que se implemente un modelo de gestión de recursos públicos?

SI _____ NO _____

Anexo N°3 Entrevista aplicada a dirigente de Federación

1. ¿El presupuesto asignado por parte del Estado para la Federación de Taekwondo ha permitido cumplir con las actividades de fomento deportivo? ¿Cuál ha sido el monto asignado por el Gobierno para este año?

No cumple el presupuesto que recibe la FETKD para cumplir con el fomento deportivo por la participación en eventos nacionales e internacionales, que general un costo gasto alto en las diferentes participaciones internacional el presupuesto para el presente año es de \$ 149.846, 41 dólares americanos.

2. ¿En el Plan Operativo Anual se estima cuanto se asigna para el fomento deportivo, administrativo, entre otros?

La distribución que se realiza para el fomento deportivo es 109130,69 dólares, y para el gasto corriente es 40715,72 dólares.

3. ¿En qué actividades o áreas se ha distribuido los recursos públicos asignados para la federación? ¿Cuál es el mayor y menor monto asignado a cada actividad o área?

La federación cuenta con el personal administrativo denominado gasto corriente es 40715,72 dólares.

4. ¿Cuáles son las áreas estratégicas que se deben mejorar en función de la asignación de recursos públicos?

Es contar con infraestructura para los deportistas donde puedan realizar su entrenamiento y de la misma manera fortalecer el fomento deportivo para realizar mayor participación en competencias internacional con la finalidad de llegar al Juegos Olímpicos.

5. ¿Cuál el procedimiento que se aplica para distribuir los recursos?

Se a realiza mediante a directrices que envía la secretaria del Deporte

6. ¿Existen controles previos o aprobación para la distribución de recursos públicos?

La aprobación del Plan Operativo Anual la realiza la secretaria del Deporte, mediante el departamento de Planificación.

7. ¿La federación cuenta con un modelo de gestión de recursos? ¿Por qué?

La FETKD no cuenta con modelos de gestión debido al desconocimiento de su importancia.

8. ¿La implementación de un modelo de gestión representa una solución estratégica para la optimización de los recursos públicos? ¿Por qué?

Se debería implementar modelos de gestión en la FETKD ya que estos son instrumento de ayuda a la administración y de esta manera por dar realizar una mejor gestión con entidad.

Anexo N°4 Resultados gráficos de la encuesta

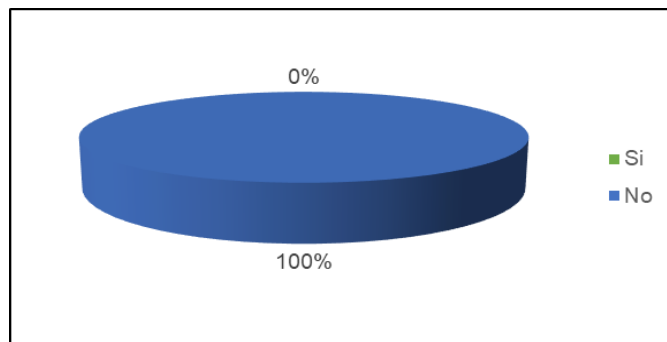


Figura 5. Pregunta 1
Fuente: Elaboración propia

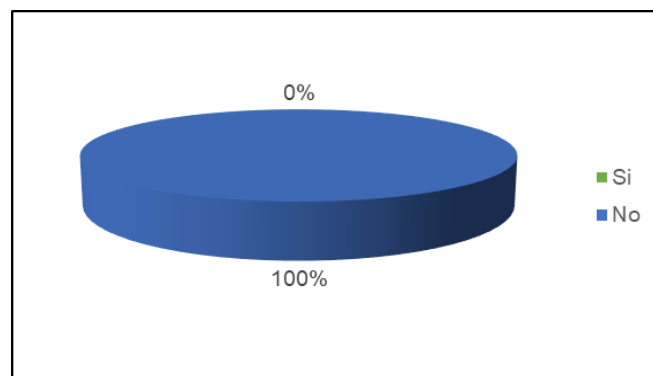


Figura 6. Pregunta 2
Fuente: Elaboración propia

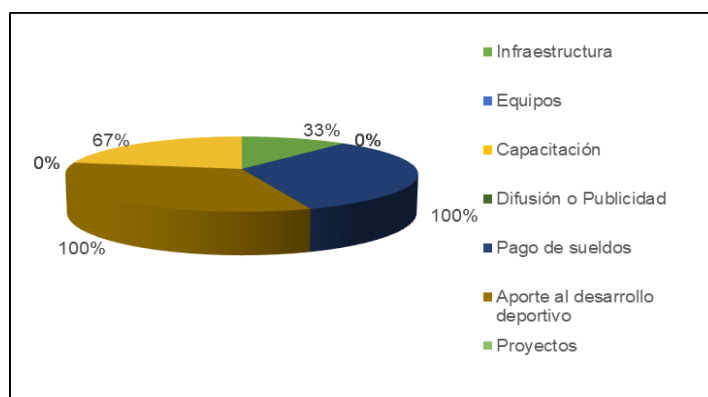


Figura 7. Pregunta 3
Fuente: Elaboración propia

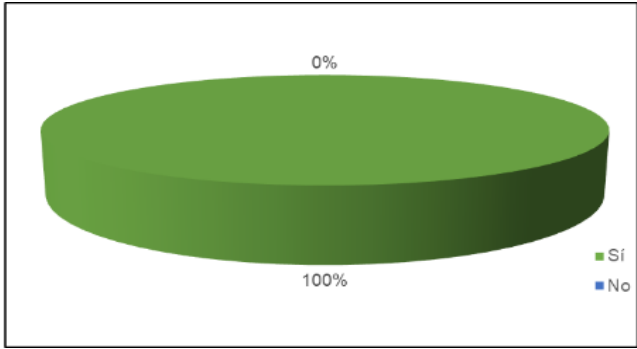


Figura 8. Pregunta 4
Fuente: Elaboración propia

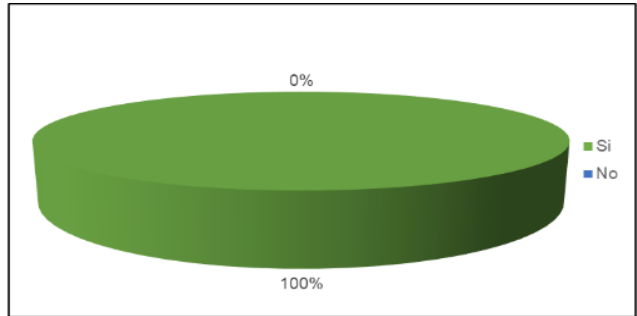


Figura 9. Pregunta 5
Fuente: Elaboración propia

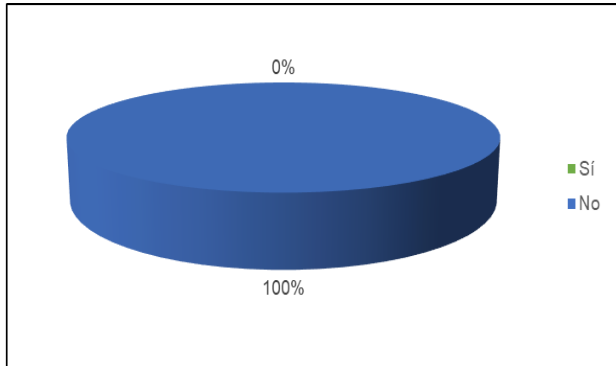


Figura 10. Pregunta 6
Fuente: Elaboración propia

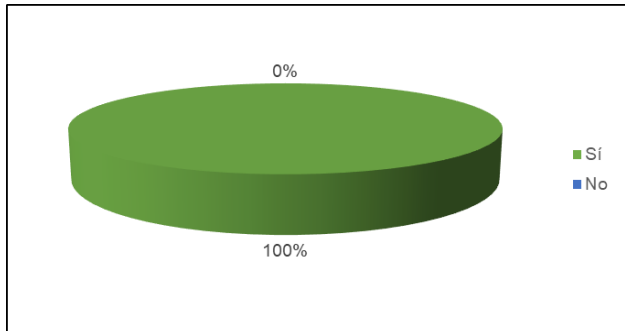


Figura 11. Pregunta 7
Fuente: Elaboración propia

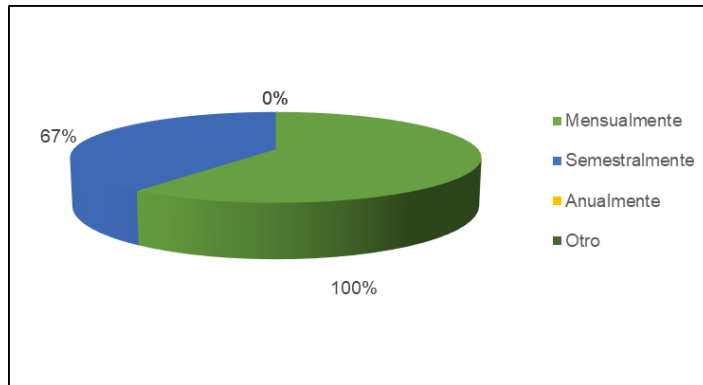


Figura 12. Pregunta 8
Fuente: Elaboración propia

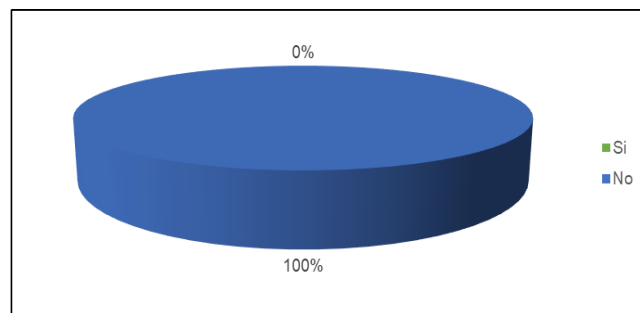


Figura 13. Pregunta 9
Fuente: Elaboración propia

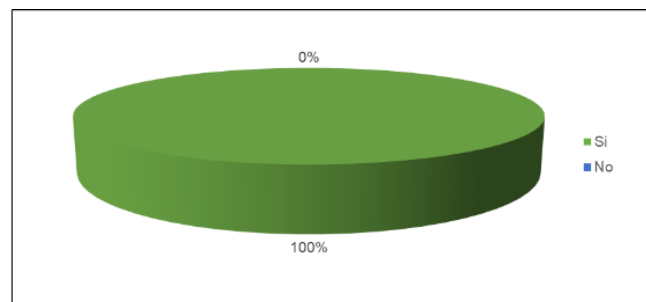


Figura 14. Pregunta 10
Fuente: Elaboración propia

Anexo N°5 Matriz de estrategias

	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Deportistas de alto rendimiento que han representado al país en juegos internacionales. • Disponibilidad de equipos tecnológicos para la gestión administrativa, financiera y técnica. • Contrataciones de personal se realizan de acuerdo a manuales de procesos. • Asignación de recursos económicos por parte del Ministerio del Deporte. • Posee autonomía administrativa. • Cumplimiento de directrices diseñadas por la Secretaria del Deporte. • 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento interno para la gestión de recursos públicos desactualizado. • No se ejecuta el valor total del presupuesto planificado. • Problemas para cumplir con la planificación de actividades de fomento deportivo. • No se cumple con direccionamiento estratégico. • No se considera en el presupuesto las capacitaciones al personal. • No se aplican controles de la ejecución presupuestaria. • No se cuenta con modelo de gestión de recursos públicos.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo del gobierno con incentivos económicos para deportistas. • Interés de jóvenes a nivel nacional por la disciplina de taekwondo. • Tasas de interés que posibilitan solicitar crédito. • Mayor número de familias con empleo adecuado. • Avances tecnológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear políticas para distribución equitativa de los recursos, enfocadas al desarrollo deportivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un programa de capacitación sobre el manejo de recursos públicos, empleando recursos tecnológicos. • Implementar un modelo de gestión para la optimización de recursos públicos.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad económica del país. • Inflación baja que representa 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un proceso estandarizado que facilite detectar y priorizar necesidades que 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar alianzas estratégicas con el sector privado para obtener recursos dirigidos a

disminución de precios. • Aumento de pobreza y disminución de la capacidad adquisitiva de la población.	consten en el presupuesto.	la ejecución de acciones planificadas.
--	----------------------------	--

Anexo N°6 Validación del modelo

Indicadores	Descripción	Excelente	Aceptable	Deficiente
Eficiencia	Contribuye al cumplimiento de objetivos, ejecución presupuestaria y distribución equitativa de recursos.	3	2	
Eficacia	Las estrategias contribuyen a la optimización de los recursos públicos y cobertura de necesidades.	4	1	
Calidad	Permite solucionar los problemas de manejo de los recursos públicos.	4	1	
Claridad	Las actividades permiten cumplir con las estrategias propuestas.	5		
Contenido	Las técnicas y herramientas utilizadas son las adecuadas para la gestión de recursos.	5		
Total		21	4	0