

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN MAESTRÍA EN ACTIVIDAD FÍSICA

**Tema: MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL EN EL ARBITRAJE
PROFESIONAL DE FÚTBOL DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

Trabajo de titulación previo a la obtención del Grado Académico de
Magíster en Actividad Física Mención Administración y Gestión Deportiva

Modalidad de Titulación Proyecto de Investigación y Desarrollo

Autor: Licenciado Julio Cesar León Sinche

Director: Doctor Marcelo Sailema Torres Mg.

Ambato - Ecuador

2022

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

A la Unidad de Titulación/Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación

El Tribunal receptor de la Defensa del Trabajo de Titulación presidido por el Doctor Segundo Víctor Hernández del Salto, Magíster e integrado por los señores: Licenciado Dennis José Hidalgo Alava, Magíster y el Licenciado Luis Alfredo Jiménez Ruiz, Magíster designados por el Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Trabajo de Titulación con el tema: “MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL EN EL ARBITRAJE PROFESIONAL DE FÚTBOL DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO”, elaborado y presentado por el Licenciado. Julio Cesar León Sinche, para optar por el Grado Académico de Magíster en Actividad Física Mención Administración y Gestión Deportiva; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la Universidad Técnica de Ambato.



.....
Dr. Segundo Víctor Hernández del Salto, Mg.
Presidente y Miembro del Tribunal de Defensa



.....
Lcdo. Dennis José Hidalgo Alava, Mg.
Miembro del Tribunal de Defensa



.....
Lcdo. Luis Alfredo Jiménez Ruíz, Mg.
Miembro del Tribunal de Defensa

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación presentado con el tema: **MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL EN EL ARBITRAJE PROFESIONAL DE FÚTBOL DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO**, le corresponde exclusivamente a: Licenciado Julio Cesar León Sinche, Autor bajo la Dirección de Dr. Marcelo Sailema Torres, Mg, Director del Trabajo de Investigación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



.....
Lcdo. Julio Cesar León Sinche

AUTOR



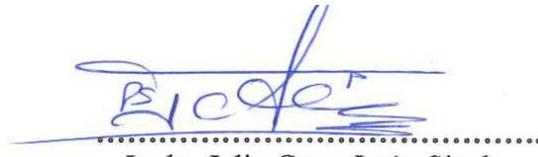
.....
Dr. Marcelo Sailema Torres, Mg.

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi Trabajo de Titulación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato.



.....
Lcdo. Julio Cesar León Sinche
C.C. 0603125030

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
AGRADECIMIENTO	xii
DEDICATORIA	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
THEME.....	xvi
EXECUTIVE SUMMARY.....	xvi
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Introducción	1
1.2. Justificación	3
1.3 Objetivos	4
1.3.1 Objetivo general.....	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
CAPÍTULO II	5
2.1. Estado del Arte.....	5
2.1.1 Fútbol	5
2.1.2 Profesionales	6
2.1.3 Árbitros profesionales	6
2.1.4 Integral	7
2.1.5 Gestión	7

2.1.6	Administración deportiva.....	9
2.1.7	Modelos.....	9
2.1.8	Modelos de gestión integral	10
2.1.8.1	La gestión integral en el contexto de la dirección de personal	10
2.1.8.2	La gestión tecnológica para aportar a la gestión de calidad de los procesos empresariales.....	11
2.1.8.3	Modelo (Business Model Canvas)	12
2.1.8.4	Sistema de Gestión de Calidad Kaizen	14
2.1.8.5	Las 5 S.....	15
2.1.9	Modelos de gestión empresarial para el campo deportivo.....	19
2.1.9.1	Diagnóstico inicial y especificación de la situación del futuro.....	20
2.1.9.2	El modelo EFQM (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial).....	21
CAPÍTULO III		25
MARCO METODOLÓGICO		25
3.1	Ubicación	25
3.2	Equipos materiales	26
3.3	Tipos de Investigación	26
3.4	Prueba de hipótesis- pregunta científica- idea a defender	27
3.5	Población o muestra	27
3.6	Recolección de información	28
3.7	Procesamiento de la información.....	28
3.8	Resultados alcanzados	31
3.9	Confiabilidad de los resultados	31
CAPÍTULO IV		33
ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN		33
4.1	Análisis de resultados	33
4.2	Discusión.....	44

CAPÍTULO V	46
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	46
5.1 Conclusiones	46
5.2 Recomendaciones	46
5.3 Bibliografía	48
5.4 Anexos	52
5.4.1 Encuesta	52
5.4.2 Autorización.....	56
5.4.3 Evidencias de las encuestas	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N 1.	Equipos y materiales.....	26
Tabla N 2.	Muestra	27
Tabla N 3.	Resumen del procesamiento de los casos	28
Tabla N 4.	Estadísticos de fiabilidad.....	29
Tabla N 5.	Estadísticos de los elementos	29
Tabla N 6.	Estadísticos total-elemento.....	30
Tabla N 7.	Estadísticos de la escala.....	30
Tabla N 8.	¿Cuál es su rol en la Asociación de Árbitros de Fútbol de la Provincia de Chimborazo?.....	33
Tabla N 9.	¿La asociación de árbitros profesionales de fútbol de la provincia de Chimborazo cuenta con herramientas que regulen los procesos administrativos de la institución?	34
Tabla N 10.	¿Cree usted que las actividades arbitrales deben ser controladas con instrumentos que permitan la organización de las mismas?.....	35
Tabla N 11.	¿Considera usted beneficioso aplicar un modelo de gestión en la Asociación de Árbitros Profesionales de Fútbol de la Provincia de Chimborazo sin recibir capacitación?	36
Tabla N 12.	¿Está usted de acuerdo en implementar un modelo de gestión integral para la asociación de árbitros profesionales de fútbol de la provincia de Chimborazo?.....	37
Tabla N 13.	¿Debe incluirse un manual de procedimientos para que los árbitros de fútbol tengan claras sus labores en la asociación?.....	38
Tabla N 14.	¿Existe la comunicación adecuada en la asociación para satisfacer las necesidades de los clientes?.....	39
Tabla N 15.	¿Usted cómo parte de la asociación de árbitros profesionales de fútbol de la provincia de Chimborazo estaría dispuesto a formar parte de una nueva propuesta de gestión?	40
Tabla N 16.	¿Considera usted que un modelo de gestión colabore con la preparación física de los árbitros profesionales de fútbol de la provincia de Chimborazo?.....	41
Tabla N 17.	¿Se toman decisiones para alcanzar objetivos institucionales?.....	42

Tabla N 18. ¿Un modelo de gestión puede vincular las actividades administrativas de la asociación con la sociedad?.....	43
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N 1	Lienzo de modelos de negocios (Business Model Canvas).....	13
Figura N 2	Modelo de proceso de planificación en una entidad deportiva	21
Figura N 3	Modelo de gestión EFMQ	23
Figura N 4	Mapa de la Provincia de Chimborazo	25
Figura N 5	33
Figura N 6	Pregunta 1	34
Figura N 7	Pregunta 2	35
Figura N 8	Pregunta 3	36
Figura N 9	Pregunta 4	37
Figura N 10	Pregunta 5	38
Figura N 11	Pregunta 6	39
Figura N 12	Pregunta 7	40
Figura N 13	Pregunta 8	41
Figura N 14	Pregunta 9	42
Figura N 15	Pregunta 10	43

AGRADECIMIENTO

El agradecimiento infinito a la Universidad Técnica de Ambato por acogerme en mi formación profesional, a todos los ilustres maestros que contribuyeron con sus conocimientos, a mi docente tutor Doctor Marcelo Sailema por su colaboración y apoyo constante en la elaboración y culminación de mi tesis y finalmente a mis estimados compañeros de aula por su comprensión y compañía en el transcurso de este tiempo.

Julio Cesar León Sinche

DEDICATORIA

Dedicado en primer lugar a Dios por darme la vida y la salud para culminar con éxito mis estudios superiores, a mi madre por sus consejos y apoyo, a mi querida esposa por ser compañía incondicional en todo momento y a mi querido hijo por ser motivo y razón para todos mis esfuerzos.

Julio Cesar León Sinche

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN ACTIVIDAD FÍSICA

TEMA:

MODELO DE GESTION INTEGRAL EN EL ARBITRAJE PROFESIONAL DE
FÚTBOL DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

AUTOR: Licenciado Julio Cesar León Sinche.

DIRECTOR: Doctor Marcelo Sailema Torres Mg.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.:

- Administración Deportiva en el desarrollo del talento humano

FECHA: 19 de junio del 2022.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación está encaminada a la creación de un Modelo de Gestión Integral para la Asociación de Árbitros Profesionales de Fútbol de la Provincia de Chimborazo partiendo del análisis institucional desde un punto de vista crítico y reflexivo con el objetivo de brindar una herramienta donde los principales beneficiados serán los árbitros, asesores, instructor, preparador físico y las personas e instituciones que requieran los servicios del gremio.

El trabajo inicia con la revisión documental de la cultura del fútbol, sus diferentes cambios a través del tiempo y la visión que tiene la población de este deporte en la actualidad. Se estudia también la situación del arbitraje profesional y sus debilidades en la parte administrativa, se analizan diferentes conceptualizaciones del fútbol, arbitraje, y varios modelos de gestión que pueden ayudar a la AAPFPCH a integrar la actividad arbitral con la parte administrativa dejando de lado la improvisación.

El método utilizado en el presente trabajo es el enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) caracterizado por aspectos observables por lo tanto cuantificables, el mismo que permitió recabar información de fuentes primarias como documentos y bibliografía de los modelos de gestión que pueden ayudar a la AAPFPCH, la población de estudio estuvo conformada por 50 personas distribuidas entre 28 árbitros escalafonados, 14 árbitros no escalafonados, 6 asesores de árbitros, 1 instructor y 1 preparador físico. La técnica utilizada en esta investigación fue la encuesta, aplicada a

través de un cuestionario estructurado a todos los miembros de la asociación y en la cual se evidenció que un 60% de miembros están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que las actividades arbitrales deben ser controladas con instrumentos que permitan la organización dentro de la institución, así mismo se pudo evidenciar que el 52% de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo en crear e implementar un modelo de gestión, de la misma manera un 56% de socios está de acuerdo y totalmente de acuerdo que debe incluirse un manual de procedimientos donde se puntualice las actividades de cada área y departamento con la que cuenta la asociación. Para ello, se analizó minuciosamente el E.F.Q.M y las ventajas que podía brindar a la asociación de árbitros con el fin de mejorar los procedimientos administrativos. Finalmente se plantea un modelo de gestión basado en el E.F.Q.M donde se generan capacitaciones a todo el personal, esto ayudará a conocer a fondo la institución, mejorar las comisiones y áreas con las que cuenta, promover una evaluación oportuna y establecer las verdaderas prioridades que tiene el gremio arbitral.

Descriptores: ADMINISTRACIÓN, ARBITRAJE, CREACIÓN, FÚTBOL, GESTIÓN, HERRAMIENTA, INSTRUMENTO, INTEGRAL, IMPLEMENTAR, MODELOS.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN ACTIVIDAD FÍSICA

THEME:

INTEGRAL MANAGEMENT MODEL IN THE PROFESSIONAL
ARBITRATION OF SOCCER OF THE CHIMBORAZO PROVINCE

AUTHOR: Licenciado Julio Cesar León Sinche

DIRECTED BY: Doctor Marcelo Sailema Torres Mg.

LYNE OF RESEARCH:

- Sporting Administration in the development of the human talent

DATE: June 19th, 2022

EXECUTIVE SUMMARY

This research is aimed at the creation of an Integral Management Model for the Association of Professional Soccer Referees of the Chimborazo Province based on an institutional analysis from a critical and reflective point of view with the aim of providing a tool where the main beneficiaries will be the referees, advisors, instructor, physical trainer and people and institutions that require the services of the guild.

The work begins with the documentary review of the culture of soccer, its different changes over time and the vision that the population has of this sport today. The situation of professional arbitration and its weaknesses in the administrative part are also studied, different conceptualizations of soccer, arbitration, and various management models that can help the AAPFPCH to integrate the arbitration activity with the administrative part are analyzed, leaving improvisation aside.

The method used in the present work is the mixed approach (qualitative and quantitative) characterized by observable and therefore quantifiable aspects, the which one that allowed gathering information from primary sources such as documents and bibliography of management models that can help the AAPFPCH.

The study population consisted of 50 people, among them: 28 ranked referees, 14 non-ranked referees, 6 referee advisors, 1 instructor and 1 physical trainer. The technique used in this research was the survey, applied through a structured questionnaire to all members of the association and in which it was shown that 60% of members agree and totally agree that arbitration activities should be controlled with

instruments that allow the organization within the institution, likewise it was possible to show that 52% of the respondents agree and totally agree to create and implement a management model, in the same way 56% of partners agree and totally agree that a procedures manual should be included specifying the activities of each area and department that the association has. To do this, the E.F.Q.M and the advantages that could provide to the referees' association were thoroughly analyzed in order to improve administrative procedures. Finally, a management model based on the E.F.Q.M is proposed, where training is generated for all staff, this will help to know the institution in depth, improve its commissions and areas, promote a timely evaluation and establish the true priorities that the arbitration union has.

Keywords: ADMINISTRATION, REFEREEING, CREATION, SOCCER, MANAGEMENT, TOOL, INSTRUMENT, INTEGRAL, IMPLEMENT, MODELS.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

La importancia del tema actual sobre un modelo de gestión integral para el caso de los árbitros de **fútbol** radica en que tanto el deporte como su difusión a lo largo de todos los continentes han sido parte de las culturas, tradiciones y entretenimiento de las sociedades, esta actividad física ha ido creciendo de la mano con el acrecentamiento de la población y sus diferentes actividades laborales al ver la necesidad y beneficios que conlleva al practicar algún deporte forman parte de nuestro estilo de vida actual, el deporte en su forma general también ha ido evolucionando con nuevos estudios, especialización de personas que la divulgan, variaciones y planificaciones para su mayor garantía.

Si bien es cierto, la gestión integral tiene que ver con los cambios más marcados a nivel de administración empresarial y de tipo gerencial también es posible identificar la capacidad de administrar el deporte como una interacción entre las actividades de planeación, organización, dirección, ejecución y control, que sean encaminadas hacia la consecución de objetivos. (Murcia, 2020). Por lo tanto, una de las estrategias de adaptación de las organizaciones deportivas es la planeación o la configuración de modelos de gestión que encaminan los recursos físicos, económicos, humanos y sociales. Para ayudar a los gerentes a que tomen decisiones mejor informadas en el presente proponiendo trayectorias de futuro, que es indeterminado; donde; obliga diferentes factores que determinaran esta planificación y que disminuyen la tendencia a la improvisación.

En este punto el nivel de gestión integral que se necesita y que contribuya en las asociaciones locales, provinciales y nacionales de árbitros profesionales no solo para crear nuevos cursos y capacitaciones continuas sino también participar y propender acciones absolutas en bien de la institución y sus diferentes departamentos debe ser una herramienta de ayuda que organice políticas, objetivos y recursos de la institución donde todos los socios que pertenecen a la asociación asumen un papel primordial para controlar el nivel de calidad en este caso el gremio de árbitros

profesionales de fútbol del país y específicamente la asociación de la Provincia de Chimborazo situada en la ciudad de Riobamba.

En este sentido, los árbitros profesionales tienen problemáticas en el desarrollo de sus funciones por factores del entorno económico, social, político e ideológico, pues muchas veces sus capacidades se limitan únicamente a dirigir un partido de fútbol cuando realmente tienen muchas más actividades por desarrollar según sus competencias, lo cual, limita la planificación de modelos de gestión innovadores acordes a las necesidades y expectativas de las instituciones deportivas profesionales y de los mismos jugadores de fútbol, siendo hoy en día la base para el desarrollo de una ventaja competitiva, entendiendo que las entidades deportivas también constituyen una empresa, donde el servicio fundamental es el deporte y la estructuración de procesos acordes con una planeación, formación, y práctica adecuada del mismo.

Por lo tanto, la solución que se propone para evitar la limitación en la ejecución de funciones de los árbitros que se plantea en esta investigación es realizar un Modelo de gestión integral en el arbitraje profesional de fútbol de la provincia de Chimborazo, como una herramienta que persigue objetivos propuestos por la institución, aplicando un control preciso en todos los departamentos y comisiones existentes en la asociación, estableciendo procesos administrativos y fijando funciones y actividades interrelacionadas entre sí.

La metodología que se utilizó fue descriptiva observacional donde se aplicó una encuesta a un total de 50 personas (árbitros profesionales, amateur, preparador físico, instructor, asesores de árbitros y miembros del directorio), este método de investigación es no experimental en el cual un investigador mide dos variables, que en este caso es: el modelo de gestión integral frente a las funciones que cumplen los miembros de la asociación de árbitros de fútbol.

Este trabajo se organiza en cinco capítulos. El primero desarrolla el problema de investigación, introducción, justificación y objetivos; el segundo se describe el estado del arte acerca de la gestión integral; en el tercer capítulo se detalla todo el marco metodológico, con su descripción detallada del cómo, dónde y con qué realizar la investigación; seguidamente, en el capítulo cuarto se plasman los resultados alcanzados de la aplicación de los instrumentos y validación de los objetivos;

finalmente en el capítulo cinco se plantean las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron en la presente investigación.

1.2. Justificación

Esta investigación es importante porque todas las empresas deben instituir y desarrollar un sistema único de orientación y control para conseguir el nivel de satisfacción requerida por los usuarios de las instituciones.

El nivel de impacto de la investigación radica en la necesidad de definir las capacidades, habilidades y competencias que son parte de las funciones de los árbitros, entendiendo que el talento no se define por una sola capacidad, ni por cumplir una determinada condición sino por la interrelación y complementación de éstas, lo que implica es el análisis y valoración integral (cuerpo, mente y alma), creando la necesidad de aplicar métodos que propicien la detección de estas capacidades a través de un modelo de gestión eficiente y capaz en todas sus áreas organizativas y de funcionamiento y puede aplicarse en cualquier condición.

El nivel de beneficiarios para ejecutar la investigación involucra a todos los actores que participen directa o indirectamente con nuestro establecimiento, como son: La Federación Ecuatoriana de Fútbol de nuestro país y sus diferentes comisiones, La Asociación de Árbitros Profesionales de fútbol del Ecuador, Instructor, preparador físico, socios, árbitros de todas las provincias, asesores, personas que requieran nuestros servicios profesionales. Entendiendo que ellos serán los principales beneficiados de este proyecto porque se contará con un modelo de gestión integral que ayude a los procesos administrativos de nuestra institución.

La factibilidad del presente proyecto en términos teóricos es la capacidad para asociar las teorías y modelos de gestión integral a nivel de administración empresarial y adjuntarla según las necesidades actuales que tienen las instituciones del deporte a nivel del Ecuador, para esto se tendrá disponibles libros, revistas científicas, artículos, así como tesis de repositorios de universidades que hablen sobre la temática en cuestión. En cuanto a la factibilidad práctica del proyecto se argumenta que este será de gran aporte para el deporte ecuatoriano y sobre todo a nivel de nuestra asociación en la provincia de Chimborazo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

- Determinar un modelo de gestión integral para el arbitraje profesional de Fútbol de la Provincia de Chimborazo.

1.3.2 Objetivos específicos

- Describir algunos modelos de gestión integral en términos de administración empresarial.
- Analizar el estado actual del arbitraje profesional de Fútbol de la Provincia de Chimborazo.
- Proponer un modelo de gestión integral que sea adaptable a las necesidades de asociación de árbitros de fútbol de la provincia de Chimborazo.

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1. Estado del Arte

2.1.1 Fútbol

El fútbol es considerado como un deporte que tiene el mayor número de seguidores a nivel mundial, pues “su práctica pasiones y sentimientos el mundo se mueve en torno al balón, ya sea los grandes estadios, alrededor del mundo y de los campos de élite, hasta las polvorientas calles y canchas barriales”. (Ramírez, 2004, pág. 14)

Es así como debido al gran número de seguidores la práctica de pasiones se mueve a la par con el balón, desde las clases sociales altas hasta aquellas que no cuentan con una infraestructura de calidad, pero sí disponen de pasión por el fútbol.

El fútbol, es una de las prácticas de identificación colectiva más importantes, porque es un fenómeno que trasciende su condición de juego para convertirse en un hecho total –social, cultural y económico- y porque rompe con las fronteras de su origen como actividad de ocio circunscrita a un territorio y aun segmento social (de las élites londinense) para convertirse en una actividad global. (Carrión, 2006, pág. 11).

Es así que el fútbol se caracteriza en una práctica fundamental donde el juego se convierte en un hecho no solo deportivo, sino que va más allá junto con otros ámbitos como culturales, sociales y de tipo económico, pues también es un medio para lucrar en base a la afición y el entretenimiento de su hinchada.

El fútbol como deporte a nivel mundial despierta pasiones, que muchas veces se orientan al desenfreno, un desenfreno que orilla a que sus hinchas vivan y mueran tras 90 minutos de éxtasis futbolístico. Un éxtasis que se deriva en violencia contra las personas, los espacios físicos o la propiedad privada. (Soto, 2014)

Esta situación es evidente cuando se intensifican las emociones ya sea porque el equipo de la hinchada gana o pierde, pues es donde la violencia toma forma, debido al desenfrenado éxtasis que producen las reacciones emotivas, por apropiarse demasiado de lo que sucede en las canchas.

El fútbol no solo es violencia o un negocio lucrativo, es también un espacio de sociabilización en el que los adolescentes y jóvenes con necesidad de un refugio, un espacio, un lugar o una familia encuentran un asidero. (Carrión, 2006, pág. 14).

Aquellos jóvenes del siglo XIX son los que desarrollaron con mayor fuerza las normas y reglas de este juego deportivo, iniciativa que se propagó alrededor del mundo, pues el fútbol representa pasión, fiesta, guerra simbólica, furia por defender lo propio, incluso algunos lo ven como una religión y un ritmo de vida.

2.1.2 Profesionales

Cabe destacar que, la formación de profesionales es el desafío actual para formar en conocimientos y en competencias, así como en compromisos que debe tener el ser humano con el desarrollo social, lo cual es una misión clave de la Educación actual. (González V. , 2015).

Todo lo anterior indica que la sociedad cada vez requiere formar profesionales que sean capaces de la resolución de problemas de manera eficiente según su práctica y ejercicio profesional pero también debe desempeñarse de forma ética y responsable.

2.1.3 Árbitros profesionales

El árbitro profesional involucra la capacidad de un individuo por el deporte y demanda un alto grado de competitividad continua en el profesional debido a que el deporte asocia características clave que deben considerarse en función al nivel de motivación que se produce en relación con la valoración de los que deben impartir justicia y lograr que se apliquen los reglamentos.

También puede conceptualizarse como la persona que tiene la autoridad total para hacer cumplir las reglas de juego en relación con el partido para el que ha sido nombrado. (Estatutos y reglamentos FEF, 2017).

Por otro lado, el entrenamiento del árbitro de fútbol debe ser una simulación de diversas situaciones que se generan en un partido. Pues el entrenamiento se debe fundamentar en el principio de la progresión. (Merino, 2014).

Se debe tomar en consideración lo dicho por Hechavarría (2007) en la XXIII Convención Nacional de Árbitros de México donde se define que un árbitro es uno de los principales protagonistas de la actividad competitiva de Alto Rendimiento en el fútbol, pues debe lograr el desempeño de forma eficaz y eficiente, por lo que debe reunir estándares precisos que permitan una relación holística integral en su formación.

2.1.4 Integral

Al hablar de integral comprende todos los ámbitos o todas las partes requeridas para dejar completo un asunto o proceso, por ello existe por ejemplo el plan de desarrollo integral, donde se debe abarcar todos los puntos clave a tratar para completar dicho objetivo. (Brotóns, 2006). Es decir que se habla de una parte integral cuando sin ser esencial en un compuesto es totalmente necesaria para la integridad de este.

2.1.5 Gestión

En un modelo económico incierto y de gran cambio, se define que la gestión empresarial es la base fundamental para la obtención de la ventaja competitiva, y por supuesto esta ventaja se gana con el conocimiento. (Chinchilla, 2017). También se afirma que la gestión empresarial es “el conjunto de beneficios para la empresa, lo que abarca las estrategias que buscan la mejora de la productividad y la competitividad, así como se enfoca en la función de desempeño de los consultores, directores, gerentes” (González, Hernández, Ochoa, & Chairez, 2012).

Por otro lado, se ejecuta la tecnología y conocimientos que se anclan a las empresas, para la creación de nuevos conocimientos, de tal manera que se los difunda en las labores y la vida cotidiana, para que una institución no quede obsoleta en el mercado. (Chinchilla, 2017).

Es de esta manera que la creación de conocimiento involucra el aprendizaje continuo y esto a su vez ayuda a un acercamiento hacia el campo profesional, por ello es que es posible crear una gestión empresarial basada en la innovación, donde sea posible incluir un capital humano especializado en la labor encomendada, donde el propósito clave es la mejora de la productividad y la competitividad, lo cual incluye al conocimiento como recurso indispensable.

La gestión empresarial se engloba como un elemento clave dentro de la administración, y que involucra una herramienta clave en el desarrollo empresarial, económico, social y tecnológico a nivel mundial en los últimos siglos, y en las últimas décadas. Es así que se define como un proceso que involucra cuatro funciones básicas: planificación, organización, dirección y control, de acuerdo a (González et al., 2020) se detallan a estas actividades de la siguiente forma:

La planificación: Es la función primera de la administración e involucra las metas, los objetivos, la definición de recursos a usar y las actividades que se han de ejecutar en un periodo específico de tiempo.

La organización: Es la creación de la estructura para la distribución de los recursos materiales, financieros, humanos, técnicos, tecnológicos e informáticos, de tal forma que sea posible el desarrollo del trabajo y el alcance de los objetivos previamente planificados

Dirección. - Involucra la ejecución de estrategias que se orientan al cumplimiento de objetivos previamente definidos por medio del liderazgo, motivación y comunicación con el equipo de trabajo.

Control. - Incluye la verificación de que las tareas que se están realizando estén acorde con las estrategias planteadas previamente, con el objetivo de corregir algún problema y lograr la evaluación de resultados para mejorar el proceso de la toma de decisiones.

También lo dicho Chiavenato (2002) quien indica que la organización es la encargada de la función administrativa, por medio de la cual se asignan tareas, se ejecuta la distribución de estas en equipos o áreas de trabajo y la asignación de recursos a los equipos o departamentos específicos.

A su vez, de acuerdo con Mendoza (2017) detalla que la gestión empresarial es sistémica porque es portadora de acciones que se orientan a lograr los objetivos por medio del cumplimiento de las tareas de la gestión en el proceso administrativo como son: la planeación, organización, dirección y control.

Así también según Cruz et. al (2013) describe al proceso administrativo como el conjunto de etapas o pasos que se deben seguir para solucionar un problema de tipo administrativo, en el cual se encuentran plasmados problemas propios de la empresa,

la dirección y solución, para lograr una buena planeación, un estudio previo y se deben tener los objetivos bien planteados para hacer del proceso un conjunto de acciones efectivas.

La toma de las decisiones es uno de los aspectos fundamentales dentro de la gestión de la empresa, también involucra las decisiones a nivel de empresa, donde no solamente se tiene en consideración las circunstancias internas y externas al contexto organizacional, sino que además se debe incluir el mercado, proveedores, cultura organizacional, liderazgo, dirección, así como la inteligencia del negocio y otros referentes. (González et al., 2020).

2.1.6 Administración deportiva

Administración Deportiva se entiende como el proceso administrativo utilizado por las organizaciones en general (Planificar, sistematizar, conducir, realizar y controlar), utilizando todo el talento humano además de conceptos y técnicas efectivas para lograr una gestión adecuada. (Barrera, 2018)

2.1.7 Modelos

Si bien es cierto un modelo de gestión es “aquel esquema o contexto de referenciación para la administración de una entidad, de esta forma los modelos de gestión pueden aplicarse tanto a las empresas como a los negocios privados y a la administración pública” (Koonzt & Weihrich, 2013), y también hay otro modelo de gestión encaminado en las organizaciones planas.

Cuando se habla de modelo de negocio se hace referencia a una estructura que permite definir cómo una empresa debe crear valor y lo vende, para lo cual si la empresa no tiene ventas es porque el modelo de negocio no está bien construido y puede que haya fallas en seleccionar los socios estratégicos, tipo de cliente, o la misma idea de negocio que no puede tener algún valor diferencial. (Megías, 2015)

Por otro lado, está el plan de negocios, entendiendo que este permite la descripción de forma detallada de los objetivos del negocio, estrategias a aplicar tanto comerciales como de marketing, las cuales se pondrán en marcha para el alcance de objetivos, proceso productivo, inversión y rentabilidad. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Entonces cuando se habla de un modelo de negocio frente a un plan de negocios se asume que, el modelo de negocio es un primer paso para la validación de la idea de negocio de la persona que emprende o la empresa, mientras que el plan de negocio es un complemento, pues en este se analizan las fases posteriores a que el modelo de negocio sea válido.

2.1.8 Modelos de gestión integral

Como propone Hurtado, Vélez & de los Ríos, (2008) La propuesta de un modelo de gestión integral, recoge elementos de los modelos de gestión conocidos y normalizados, se analizan detalladamente los principios, conceptos y estructura de cada modelo con el fin de homologarlos.

Existen diversos modelos de gestión integral que se ajustan conforme el contexto y las necesidades de la institución.

2.1.8.1 La gestión integral en el contexto de la dirección de personal

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas. (Reyes, 2007, pág. 384)

A la dirección administrativa se le atribuye como la más central y esencial, a la cual se deben subordinar todas las demás funciones, si se planea, organiza y controla, para realizar bien los objetivos. No ayudan técnicas complicadas en algunos elementos administrativos, no se logra una buena ejecución, la cual necesita rápidamente de una buena dirección. En cuanto a todas las demás técnicas deben ser útiles e interesantes que nos permitan dirigir y realizar mejor, muchos autores lo califican a la dirección como la esencia y el corazón de la administración. La dirección, es una función más real y humana, trata de dirigir a los hombres, de batallar con las cosas y problemas de la realidad, hallándose en una etapa de mayor imprevisibilidad y rapidez, donde un pequeño error puede ser difícilmente reparable.

“Los líderes ayudan al grupo a lograr sus objetivos aprovechando al máximo sus capacidades; no se ponen detrás para empujarlo y estimular; se colocan delante, a modo de facilitarle el progreso e inspirarle para lograr las metas organizacionales.” (Koonzt & Weihrich, 2013, pág. 302)

Ser líder, es dar ejemplo para que otros se esfuercen, repitan una tarea en el mismo nivel o aún mejor.

El líder como alto gerente en la búsqueda continua de la empresa, consigue tranquilizar al accionista, lleva la energía a los funcionarios resistentes al cambio y no tienen miedo de tomar decisiones difíciles, ese pensamiento se está difundiendo para otras organizaciones, que están en busca de sus propias figuras para manejar el cambio de sus organizaciones obstinadas y no competitivas.

2.1.8.2 La gestión tecnológica para aportar a la gestión de calidad de los procesos empresariales

Según los nuevos procesos de la gestión organizacional, la mayor parte de empresas que han permanecido vigentes con sus actividades es porque han tomado la decisión de invertir en mejorar los recursos y optimizar aquellos que ya los tienen implementados, por la administración de aspectos internos lo que a su vez permite un correcto desempeño en el mercado.

Y este entonces se presenta como un nuevo desafío puesto que la idea consiste en organizar la producción y la aplicación de conocimientos hacia los contextos actuales que cada vez resultan más industrializados. (Perozo & Nava, 2005).

Así surge la gestión tecnológica, y es que según lo dicho por Kast y Rosenzweig (1999) “la tecnología es la aplicación del conocimiento para el desempeño eficiente de tareas y actividades que convierte la conducta no reflexiva en aquella racional y deliberada” y es que si de esto ya se hablaba en décadas anteriores no se diga ahora cuando el mundo en general se ha vuelto más competitivo, cada vez el cliente exige más y compara precios, calidad, formas, detalles de los productos y servicios entre una empresa y otra, entonces es hora de incluir la tecnología para ir perfeccionando los procesos.

Es por ello que se afirma que “el computador es un elemento de la tecnología al igual que el software, y las máquinas en línea de producción son la tecnología además de la planeación, programación, control de procesos productivos, además se incluyen los procesos de contabilidad, auditorías informáticas, presupuestos, encuestas, selección de personal, capacitación” (Núñez, 2011), todo lo antes mencionado representan propiamente la tecnología como parte de la gestión de procesos en la organización.

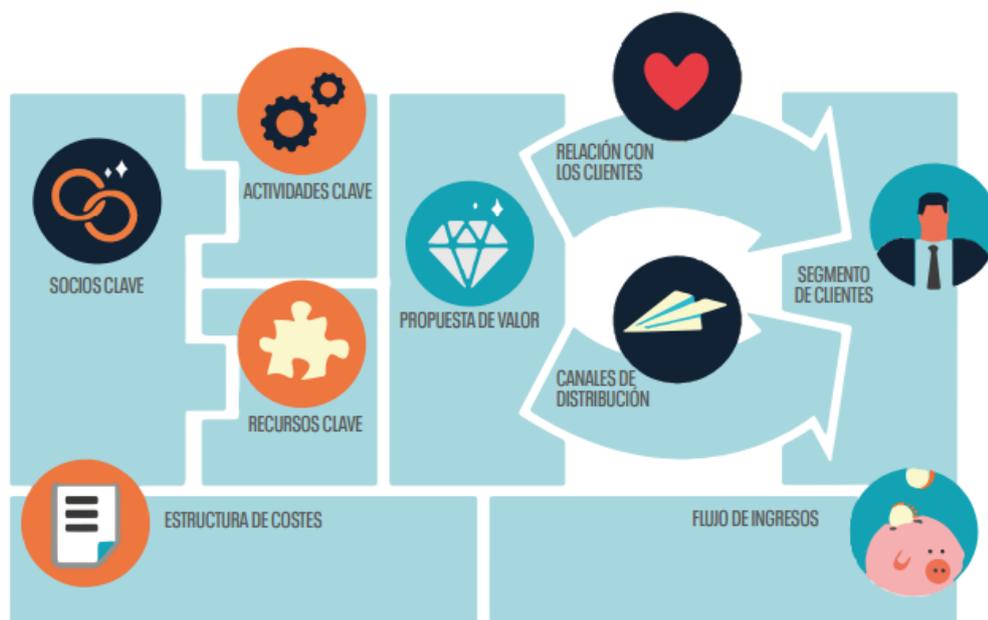
2.1.8.3 Modelo (Business Model Canvas)

Se plantea que el Business Model Canvas fue realizado por “Alexander Osterwalder siendo un teórico de Australia, quien plasmó este modelo en el Business Model Generation en 2010, y escribió este con el informático Yves Pigneur” (Junta de Extremadura, 2017). Dicha obra se convirtió en un best seller a nivel mundial, debido a que se trata de “Una herramienta simple, oportuna y gratuita, que tiene como objeto el fomento de una reflexión profunda (por la persona emprendedora o la empresa) sobre el valor específico que el producto o servicio ofrece al cliente” (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Dicha reflexión se genera por medio del cumplimiento de algunos contenidos sobre la idea del negocio en un lienzo, el cual se transforma en torno a la idea de un proyecto totalmente innovador y competitivo. Se habla de un lienzo porque permite que una organización cree, presente y capture propiamente el valor de su producto o servicio” (Osterwalder & Pigneur, 2010).

A continuación, se hace referencia al modelo o lienzo como se lo llama planteado del Business Model Canvas.

Figura N 1. Lienzo de modelos de negocios (Business Model Canvas)



Fuente: Mendoza, T. & Tello, A. (2019). Modelo de negocios: ¿Cómo diseñarlos?

El lienzo o la matriz del Modelo Canvas se compone por “9 casilleros o bloques que de forma estratégica plasman las actividades dentro de una empresa” (Megías, 2015). Cada bloque simboliza una parte indispensable de la organización y su actividad:

- Qué vende
- A quién
- Cómo vende
- Dónde vende
- Cuánto cuesta

Entonces, el espacio que se encuentra ubicado en cada bloque es estratégico porque incluye sinergias específicas entre los cuales se involucra la explicación más sencilla de un modelo de negocios que dispone cualquier empresa o lanzamiento de un producto.

Entre las principales utilidades que dispone la aplicación del modelo de negocio Canvas se encuentran:

Ofrecer a la persona emprendedora una estrategia organizada en torno al pensamiento que le permite reflexionar de forma ordenada sobre su modelo de negocio, es decir:

¿QUÉ quiere hacer?

¿CÓMO voy a lograrlo?

¿A QUIÉN se lo voy a vender?

¿CUÁNTO beneficio obtendría?

También se afirma que “es útil cuando se da el proceso de búsqueda del modelo de negocio, no de ejecución de este, porque no es una solución en sí misma” (Junta de Extremadura, 2017). Es de vital importancia entonces, generar un procedimiento de búsqueda del modelo de negocio, no de ejecución de este, porque en sí mismo no muestra una solución es la persona de emprendimiento que en lo posterior deberá reflejar las estrategias que requiere plasmar para que el modelo se haga realidad.

Luego de llenar el lienzo, la persona emprendedora debió construir una oferta adecuada, porque el Canvas es un lienzo que tiene que traducirse en la reflexión sobre la idea de negocio y la toma de decisiones específicas para ir dándole sentido y definiéndola paso a paso.

2.1.8.4 Sistema de Gestión de Calidad Kaizen

Un sistema de gestión de calidad puede variar su contenido dependiendo de la empresa donde se vaya a aplicar ya que existen distintos requerimientos según sea el tamaño de la empresa, la rama en que se desempeña y los distintos niveles de éxito que estén obteniendo. Un ejemplo de los contenidos que debe contemplar se muestra a continuación:

- Control de Control de Calidad
- Sistemas con Proveedores
- Sistemas de Pagos
- Sistema de Ventas
- Sistema de Cobranzas
- Sistema de Recursos Humanos

Entre todos esos componentes destaca el control de Calidad, el cual debe asegurarse que el producto final sea de calidad óptima, ya sea que la empresa sea de fabricación o de servicios. Para el caso de las fábricas, los productos terminados no deben poseer defectos y su funcionalidad debe ser comprobada por medio de los análisis de lote, donde se examinan los parámetros más críticos de su fabricación.

Para el caso de toda empresa de servicios “se debe ejercer un control continuo de los servicios consultando a los clientes su opinión sobre el servicio prestado. Para ello existen herramientas como lo es el balance score card” (Yáñez, 2016), en donde uno de sus componentes es la “percepción del cliente”, el cual permite tener ideas muy claras de cuáles son las fortalezas que el cliente a primera vista entiende que posee el servicio que recibió y también se detectan las deficiencias, sobre las cuales es donde más se debe trabajar.

2.1.8.5 Las 5 S

La metodología de las 5S tiene su origen en Japón y consiste en cinco pasos que todos comienzan en leguaje japonés con la letra “S”.” Estas herramientas se diseñaron en la empresa de automóviles Toyota y su idea es ejecutar una serie de acciones ordenadas que permitan que las labores se hagan de manera metódica y con limpieza” (Brotóns, 2006).

Estas condiciones pueden crear a través del refuerzo y la constancia de la práctica de hábitos adecuados que permitan una interrelación cordial, entre los ambientes de trabajo, de tal forma que se logre la productividad. Por ello se plantea a las 5S como una herramienta básica que hace más fácil el trabajo a las personas, así como permite generar cambios de conceptos y de valores, por medio de la aplicación correcta de los espacios de trabajo, lo cual también reducirá las fallas en torno al trabajo operativo, así como se plantea la autogestión y empoderamiento de puestos de trabajo.

El interés en aplicar esta herramienta es la orientación a la mejora de calidad desde cada uno de los puestos de trabajo donde el líder debe implementar mejora continua en cada función, además requiere la búsqueda de personas que sean menos reactivas, pero sí más proactivas, y se identifica problemas pero también soluciones en los puestos, lo cual genera personas empoderadas y por ello dan resultados más

efectivos, además es posible la mejora en donde se genera la condición adecuada para la organización, la limpieza y el orden del sitio de trabajo, lo que genera condiciones de seguridad en el entorno sumad a una eficiencia.

Según Yáñez (2016) detalla que, los cinco pasos para generar las cinco S son los siguientes:

- 1) Seiri: Clasificación u Organización
- 2) Seiton: Orden
- 3) Seiso: Limpieza
- 4) Seiketsu: Estandarización
- 5) Shitsuke: Disciplina

Entre las ventajas de aplicar la metodología de las 5s están según lo dicho por Gutiérrez (2013):

- Menos productos a nivel defectuoso
- Menos nivel de existencia
- Reducción de existencias
- No movimientos sin utilidad
- Menor tiempo para usos y cambios de herramienta.

En lo que se refiere a la planificación, dentro de las 5s se plantea como una herramienta que se inició en Japón en el siglo XX y luego se extendió el uso a nivel de América del Norte y Europa, y luego se difundió a todo el mundo, se planteó entonces la eliminación de procesos donde existen actividades repetitivas, la metodología estudia aquellos procesos de consumo de materiales, así como los tiempos se pueden reducir, así como la simplificación de acciones, evitando errores, reducción riesgo, aseguramiento de la calidad, y en lo que tiene que ver con el incremento de la eficacia de los procesos que permite la reducción de costos.

Con detalle la metodología de las 5S se presenta de la siguiente manera:

- 1º) Seiri. Clasificar, identificar y eliminar materiales y actividades innecesarias.

La primera “S” seleccionar significa eliminar todos los elementos que no son necesarios en una estación de trabajo o en una operación para que no exista pérdida de tiempo al momento de localizar las cosas o falta de espacio y pueda ocasionar accidentes, además permite que en cada estación de trabajo este solo la información actualizada y vigente.

La idea es que aquí se seleccione todo aquello que es innecesario tanto en espacio como lo que puede darse como información e incluso procesos innecesarios que logran únicamente el aumento de tiempos muertos. (Montufar, 2008)

2º) Seiton. Ordenar y priorizar

La segunda “S” significa definir un lugar óptimo para cada cosa y que cada cosa tenga un lugar de acuerdo con la frecuencia de uso y facilitar el flujo de las cosas luego de realizar esta actividad se debe identificar o marcar los lugares para simplificar la búsqueda y retorno a su lugar, también se debe evitar duplicar los lugares estas actividades se las realiza para estandarizar la estación de trabajo. Siendo así es que la designación del orden es prioritaria, por eso todo el personal, así como el área de producción y los recursos deben tratarse de manera ordenada, he aquí la importancia del estudio de tiempos y movimientos.

Una vez que han sido eliminados en donde los materiales son innecesarios, así como hay que generar lo que se requiere para trabajar y de esta manera se fomenta el uso de herramientas, de materia prima y de recursos que deben tener un entorno específico, donde se evita la pérdida o extravío de material y de esta manera se plantea también el ahorro de tiempos muertos, donde se recomienda ejecutar un flujograma de procesos donde sea posible ordenar las tareas, y evitar olvidos posibles, para que todo sea en torno al alcance del operario sin dejar de entregar productos de calidad. (Montufar, 2008)

3º) Seiso. Mantener la limpieza.

Siendo esta la tercera S, la idea es que se exponga de mejor forma los lugares donde se realiza el trabajo, según (Rajadell & Sánchez, 2010) hace énfasis a una cita del profesor Ytsuda “organizar, ordenar y limpiar no es pagar o pedir al personal que

limpie es un planteamiento sistemático de gestión” (p.58). Es así que en la propuesta se incluye la redistribución de la planta del proceso de freído para cumplir este literal.

En lo que tiene que ver con el Seiso, se plantea la limpieza en los sitios de trabajo, por lo que existe la recomendación de que se fijen tareas específicas de limpieza cada cierto tiempo, para que se despejen las zonas y de esta manera sea posible la ejecución de tareas, sin que exista materiales en descuido.

4º) Seiketsu. Señalizar y estandarizar.

La estandarización busca desarrollar procedimientos o instructivos ágiles de usar que permitan mantener la limpieza y orden alcanzado durante la implantación de las 3 primeras “S”, una técnica que ayuda es la gestión visual o “visual management” la cual se apoya en la realización de auditorías “5” S que permiten detectar cualquier anomalía y definir planes de acción, además se puede usar carteles con las fotografías de la estación de trabajo en óptimas condiciones para que todos los operadores conozcan como se debe mantener y para que el auditor conozca cómo debe encontrar la estación de trabajo.

Como se puede ver la estandarización es parte primordial de las 5s, por lo que para el presente proyecto se ejecutará dicho proceso.

En lo que respecta a la concreción de las cosas, se plantea que se analizan los procesos, en donde los materiales son necesarios, en torno al orden de las actividades y cómo estas se pueden simplificar, así como eliminar sin afectar los resultados, a partir de que exista un manual de “buenas prácticas “, en lo que plantea una herramienta simplificada en lo que incluye también el diagrama de actividades, y se plantea la mejor forma de realizar las cosas, donde los trabajadores en el proceso la continúen. (Montufar, 2008)

5º) Shitsuke. Mejora continua y disciplina

Se asume que se use la filosofía de la mejora continua, mediante el ciclo PHCA (Planificación, Hacer, Controlar, Actuar), se debe abrir espacios y cambios, donde se generen evaluaciones del estado actual, para acoplar nuevas deficiencias y subsanarlas, y la búsqueda de áreas de mejoramiento, para dar como resultado procesos óptimos.

Según (Morya, 2012) Es la “voluntad de hacer bien las cosas y el propósito de disponer de un entorno de trabajo orientado a buenos hábitos, por ello se ha de evitar generar procesos tardíos o que rompan este tipo de planteamiento, y de esta forma también se agrega valores como la disciplina. (p.16).

Este pasa a ser uno de los factores más notables del cumplimiento de la calidad, ya que solo en base a procesos bien definidos y estructurados mantenidos con disciplina se puede lograr calidad total; por eso en la propuesta se indican normas a seguir por el personal de producción para conservar su disciplina.

2.1.9 Modelos de gestión empresarial para el campo deportivo

La Planificación Estratégica Deportiva es el documento más útil para esta área y condiciona el modelo de gestión integral a partir de la cual se definen dos ámbitos de planificación o actuación que es la parte funcional y la operativa. (Brotóns, 2006). En dicho documento estratégico participan tanto de actores directivos, técnicos y políticos en su ejecución, donde se describen los siguientes apartados:

Según lo dicho por Acosta (2000) se indica las siguientes fases que deben incluirse en el modelo de gestión integral deportivo:

- La misión organizacional. - Se fundamenta en un conjunto de valores, principios y actitudes que competen a la organización, a su razón de ser y a su aporte a la comunidad.
- Los propósitos políticos generales. - Antes de definir los objetivos y planear la situación futura se debe realizar un diagnóstico situacional de la entidad
- La situación futura a la cual se llega
- Los planes deportivos que deben estar estructurados en programas y proyectos
- Un sistema de evaluación y una continua retroalimentación.

Es allí donde existe la coparticipación en la ejecución técnica de la planificación, pues es la gerencia que junto con las comisiones del trabajo van a definir a cada uno de los planes una vez definidos por parte de los dirigentes aquellos fines políticos y deportivos.

Luego de definir la situación futura y los propósitos por los dirigentes del modelo es necesario desarrollar los planes, usando el “Estilo de gestión proactiva preconizada de Martín (1983) quien sugiere que se debe contemplar desde la actualidad las condiciones eventuales, controversias y perspectivas del mañana” (Acosta, 2000); dicho estilo de trabajo acompañado de un sistema efectivo de evaluación y retroalimentación debe aportar al modelo la flexibilidad adecuada para que sea posible tomar decisiones inmediatas y generar la modificación de la planificación.

2.1.9.1 Diagnóstico inicial y especificación de la situación del futuro

Antes de verificar el desarrollo del plan deportivo es necesario ejecutar un análisis profundo de la situación actual de la empresa, para ello hay distintos métodos para definir este análisis pues incluyen elementos cuantitativos como son:

- Los indicadores sociodemográficos
- Indicadores deportivos
- Indicadores de recursos

También se incluyen datos cualitativos como:

- Fórum deportivo comunitario
- Método Delphi
- Encuestas
- Entrevistas
- Otros

Luego de ver la situación de la empresa se debe proponer una situación futura para ser cumplida en un periodo de 4 años, en esta situación se definen los propósitos generales políticos deportivos, donde se tiene en cuenta tres aspectos que son:

- Misión de la organización o federación
- Legislación deportiva
- Medios y recursos necesarios

Para ello se requiere en la adaptación del protocolo de planificación estratégica, entendiendo que estos pueden aplicarse a diferentes campos laborales, siendo que el modelo se ha adaptado de forma sencilla a la temática, donde es el modelo de proceso de planificación que propone Juan Sancho (1999) el que se observa como un modelo de proceso de planificación correcto para las entidades deportivas en general, que está compuesto de la siguiente forma:

Figura N 2 Modelo de proceso de planificación en una entidad deportiva

Modelo de proceso de planificación en una entidad deportiva	
Fase Teórica	Necesidades: individuales y sociales
	Diagnostico: Interno y externo
	Marketing
	Politica deportiva
	Concreción de acciones
Fase Teórico-práctica	Planes deportivos (fines)
	Programas deportivos (objetivos)
	Proyectos deportivos (metas)
Fase práctica	Ejecución
	Evaluación de resultados
Fase teórica	Comparación necesidades y fines
	Nueva toma de decisiones

Fuente: (Brotóns, 2006)

Se aplica el Protocolo de Planificación Deportiva en el ámbito de federaciones debido a que:

- Es posible su aplicación, desarrollo y evaluación
- Es factible la participación de técnicos y dirigentes en la implementación y desarrollo
- Su desarrollo es aplicable en un ciclo de 4 años

2.1.9.2 El modelo EFQM (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial)

Este modelo de gestión de calidad se lo plantea como “una herramienta de tipo integral que tiene el propósito de ayudar a toda empresa a conocerse a sí misma, así como el análisis de su objetivo, estructuración de su funcionamiento y mejora de su gestión” (Club de Excelencia en Gestión, 2014), es así que, se puede decir que el

Modelo EFQM funciona como un diagrama de causa y efecto por ello es que es muy usado para cambiar algo de la organización.

También se conoce como “Un modelo que integra herramientas normativas como lo son las normas ISO u otro tipo de instrumentos industriales de gestión” (Linea Verde Smart, 2014) con la idea de que su aplicabilidad tenga éxito se requiere conocer las características tanto generales como aquellas propias del interior de la empresa y sus áreas.

Como lo señalan (Huiman & Salazar, 2018), El modelo E.F.Q.M en su punto medular nos indica que los resultados generales de una organización se obtienen teniendo clientes y empleados satisfechos y ayudando al progreso donde la institución se encuentre. Para conseguir estos resultados hay que gestionar de una manera organizada los procesos de trabajo, al talento humano, los recursos y las diferentes alianzas, todo esto va coordinado por políticas y estrategias institucionales guiadas por un liderazgo de los miembros del directorio.

Este modelo de gestión es aplicable en cualquier tipo de organización sin ver el tamaño de la misma, país, actividad, sector o el tipo de experiencia en gestión de calidad.

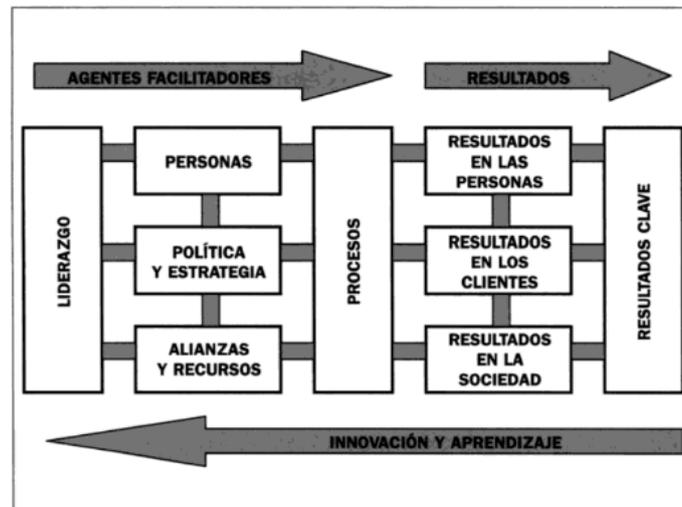
Según (Dorado, 2008), mediante la implementación del modelo E.F.Q.M en las instituciones deportivas se optimizarán la calidad en los servicios que ofrecen, acordando principios y prácticas de mejoramiento continuo lo que al fin recaerá en el éxito institucional, la aplicación de este modelo de gestión se basa en criterios de mejora continua cuya aplicación exige a la institución a:

- Establecer los resultados que la organización desea alcanzar por medio de criterios concernientes al objetivo deseado.
- Planificar y desarrollar varios enfoques de los contenidos que se describen en cada criterio siendo sólidamente fundamentados e integrados.
- Dispersar los enfoques de manera ordenada y ponerlos en práctica.
- Evaluar y revisar los enfoques utilizados por medio del estudio de la información tomando como referencia el análisis de los resultados alcanzados en las actividades continuas de aprendizaje (p.34).

Todos estos elementos se entrelazan entre sí donde los resultados de avance de la organización, los clientes y la sociedad en general se logran por medio del liderazgo, estrategia, talento humano, alianzas y recursos en todos los procesos.

A continuación, se define en la figura un compilado de lo que se ha de incluir dentro del modelo EFQM:

Figura N 3. Modelo de gestión EFMQ



Fuente: (Sánchez & Castro,2005)

Sánchez, M. F., & Castro, J. G. (2005). Calidad total: modelo EFQM de excelencia. FC Editorial.

En lo que respecta a los agentes estos son las causas de todos los resultados, puesto que, si se tiene un enfoque correctamente estructurado, así como otros elementos del sistema de gestión se ha de generar su efectividad de tal forma que también sea posible una revisión periódica del mismo con la idea de aprendizaje y mejora.

Estos se descomponen en:

- Liderazgo. - Es el comportamiento “La actitud de los directivos y otros líderes de la empresa para fomentar una cultura organizacional de calidad”.
- Las Políticas y Estrategias. - “Se incluye las fórmulas y su desarrollo se revisa la política empresarial”; también se generan los planes de acción.

- Gestión de las personas. – Lo conforma el capital humano en una asociación de habilidades y técnicas que apoyan a la empresa.
- Alianzas y Recursos. - Forman los recursos de la empresa que se han de administrar de manera eficiente.
- Procesos. - Se detallan dentro aquellos procedimientos de gestión, mejora e identificaciones presentes en la empresa. (Linea Verde Smart , 2014).

En cuanto a los criterios de resultados estos tratan de lo que la organización a alcanzado y está alcanzando los cuales son:

- Resultados en clientes
- Resultados en las personas
- Resultados en la sociedad
- Resultados clave

Ventajas de aplicar el modelo E.F.Q.M

- El modelo de gestión E.F.Q.M es adaptable y aplicable para cualquier institución
- Es metódico en su aplicación
- Se basa en experiencias de los miembros de la institución
- Sirve como un instrumento de gestión de calidad para todos los miembros de la institución
- Es una herramienta de diagnóstico institucional
- La aplicación del modelo propone el comprometimiento de todos los miembros que componen una organización
- El modelo de gestión facilita la corrección de las acciones en el proceso de aplicación

CAPÍTULO III

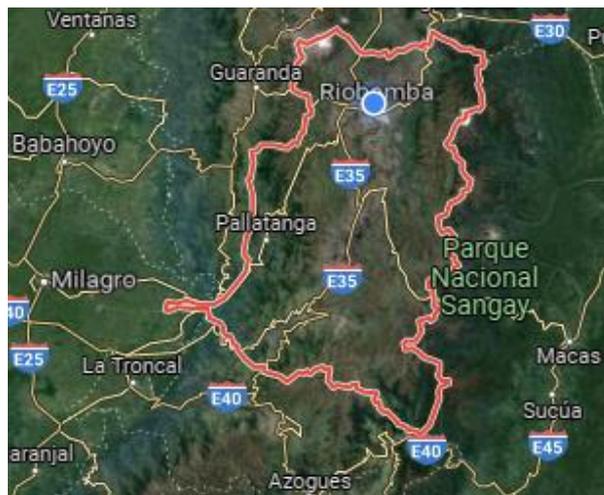
MARCO METODOLÓGICO

3.1 Ubicación

Chimborazo es una de las provincias del Ecuador, se sitúa al centro sur de la nación y su área territorial se conoce como región interandina o sierra, pues se ubica sobre la hoya de Chambo en el noreste y las hoyas de Chimbo y Chanchan en el suroccidente. Siendo que su capital es la ciudad de Riobamba y su ocupación territorial es de 5.999 km² pues es la décima sexta provisión del país en torno a la consideración de su extensión. Sus límites son al Norte con Tungurahua, al sur con Cañar al occidente con Bolívar y al suroeste con Guayas y Morona Santiago. En la actualidad se encuentra poblada por 524.004 personas de acuerdo con la proyección del INEC del 2020 y es la novena provincia con mayor población en la nación.

También se la conoce por ser uno de los centros más importantes a nivel económico, financiero y comercial del Ecuador, ya que el desarrollo de la industria manufacturera es lo que se destaca en esta provincia. El trabajo de investigación fue realizado en la Asociación de Árbitros profesionales de la Provincia de Chimborazo situado en las calles Villarroel y Juan de Velasco en la ciudad de Riobamba.

Figura N 4. Mapa de la Provincia de Chimborazo



Fuente: Google Maps, 2021

3.2 Equipos materiales

El tipo de instrumento con el que se trabajó fue una encuesta estructurada de 10 preguntas con escala de Likert a todos los miembros de la asociación de árbitros profesionales de fútbol y los equipos, materiales, tecnología que se utilizó para la presente investigación fueron:

Tabla N 1. Equipos y materiales

Equipos	Materiales
Computadora	Impresiones
Impresora	Copias
Celular	Esferos
Flash memory	Marcadores

Elaborado por: Lcdo. Julio León 2021

3.3 Tipos de Investigación

Esta investigación está basada en la metodología empírica y analítica, mediante pruebas estadísticas aplicadas que generan el análisis cuantitativo (Mejía, 2005).

El método que se manejó en el presente estudio es el enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo). Este consiste en la caracterización de aspectos observables, por lo tanto, cuantificables de los objetos estudiados y también en un análisis crítico sobre la temática en cuestión. Es decir que se hará un análisis con criterio objetivo sobre la función del árbitro y la necesidad de generar una gestión integral, pero al mismo tiempo se tomarán datos como porcentajes, frecuencias, gráficas estadísticas obtenidas de los instrumentos de investigación.

Modalidad

Bibliográfica - Documental - Esta investigación utilizó teorías, conceptos, definiciones, características que se obtengan de fuentes confiables como libros, revistas científicas, artículos de interés, tesis de maestrías y doctorales y repositorios referente a la temática actual.

Exploratoria. – Según Sampieri (2010), indica que la investigación exploratoria es como ir a un sitio desconocido. Utilizamos esta técnica para tener un

enfoque global, incrementar el conocimiento y establecer una base bien fundamentada acerca de la gestión integral en la asociación de árbitros de fútbol de la provincia de Chimborazo.

Explicativa. - Esta técnica permite establecer un diagnóstico de la situación actual de la gestión que realizan los árbitros profesionales de fútbol de la provincia de Chimborazo.

3.4 Prueba de hipótesis- pregunta científica- idea a defender

Este trabajo de investigación es exploratorio, por lo cual no establece una hipótesis.

3.5 Población o muestra

Por medio de la aceptación mediante de un oficio dirigido al presidente de la Asociación de Árbitros Profesionales de Fútbol de la Provincia de Chimborazo se pudo realizar la encuesta por medio de la herramienta digital “Microsoft Forms” donde se puede visualizar mediante gráficos estadísticos tabulados toda la información que se requiere para nuestra investigación este procedimiento se realizó a la población total de personas que participan en la asociación entre preparador físico, instructor, asesores de las diferentes categorías, árbitros escalafonados y no escalafonados con un total de 50 personas. Debido a que es un número pequeño la idea es tomar toda la población como sujetos del presente estudio.

Tabla N 2. Muestra

POBLACIÓN DE ESTUDIO	MUESTRA	PORCENTAJE TOTAL
INSTRUCTOR	1	2%
PREPARADOR FÍSICO	1	2%
ASESORES	6	12%
ÁRBITROS ESCALAFONADOS	28	56%
ÁRBITROS NO ESCALAFONADOS	14	28%
TOTAL	50	100%

Elaborado por: Lcdo. Julio León 2021

3.6 Recolección de información

Para la recolección de información se estableció el siguiente procedimiento.

1. Acercamiento de las autoridades para la autorización de la presente investigación.
2. Identificación y validez de los instrumentos
3. Elaboración del consentimiento informado
4. Socialización y aplicación del consentimiento informado a la población de estudio
5. Aplicación de los instrumentos seleccionados según cada variable por medio de una encuesta a la AAPFPCH a quienes se les hará preguntas que se medirán por medio de una escala de Likert que en lo posterior esto sirva de hallazgos sólidos para el presente documento.
6. Además, se recopiló la información bibliográfica de libros, revistas científicas, sitios web confiables sobre el tema.

3.7 Procesamiento de la información

1. Para el presente trabajo de investigación se utilizó el alfa de Cronbach el cual fue descrito y utilizado en 1951 por Lee J. Cronbach que es un índice usado para calcular y medir la confiabilidad de una escala y valora los ítems correlacionados de un instrumento.
2. Identificación de los datos por variable según los instrumentos aplicados.
3. Creación de la base d datos.
4. Aplicación de estadística descriptiva para el análisis de datos generales de los socios para los cual se elaboró tablas estadísticas en correspondencia con los objetivos de investigación.

Con la aplicación de este instrumento se obtuvo una validez de 873 que es un promedio muy bueno para la investigación.

Tabla N 3. Resumen del procesamiento de los casos

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	50	98,0
	Excluidos ^a	1	2,0
	Total	51	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Elaborado por: Lcdo. Julio León 2021

Tabla N 4. Estadísticos de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,873	10

Elaborado por: Lcdo. Julio León 2021**Tabla N 5. Estadísticos de los elementos**

Estadísticos de los elementos			
	Media	Desviación típica	N
La asociación de árbitros de fútbol de la provincia de Chimborazo cuenta con herramientas que regulen los procesos administrativos de la institución	3,64	1,306	50
Cree usted que las actividades arbitrales deben ser controladas con instrumentos que permitan la organización de las mismas	3,58	1,357	50
Considera usted beneficioso aplicar un modelo de gestión en la asociación de árbitros profesionales de fútbol de la provincia de Chimborazo sin recibir capacitación	3,42	1,341	50
Está usted de acuerdo implementar un modelo de gestión integral para la asociación de árbitros profesionales de fútbol de la provincia de Chimborazo	3,40	1,370	50
Debe incluirse un manual de procedimientos para que los árbitros de fútbol tengan claras sus labores en la asociación	3,46	1,432	50
Existe la comunicación adecuada en la asociación para satisfacer las necesidades de los clientes	3,30	1,389	50
Usted cómo parte de la asociación de árbitros profesionales de fútbol de la provincia de Chimborazo estaría dispuesto a formar parte de una nueva propuesta de gestión administrativa	3,78	4,564	50
Considera usted que un modelo de gestión colabore con la preparación física de los árbitros profesionales de fútbol de la provincia de Chimborazo	3,90	1,182	50
Se toman decisiones para alcanzar objetivos institucionales	3,26	1,337	50
Considera usted que un modelo de gestión incremente la responsabilidad en la labor de los árbitros profesionales de fútbol de la provincia de Chimborazo	3,36	1,367	50

Elaborado por: Lcdo. Julio León 2021

Tabla N 6. Estadísticos total-elemento

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
La asociación de árbitros de fútbol de la provincia de Chimborazo cuenta con herramientas que regulen los procesos administrativos de la institución	31,46	150,539	,659	,861
Cree usted que las actividades arbitrales deben ser controladas con instrumentos que permitan la organización de las mismas	31,52	142,418	,899	,847
Considera usted beneficioso aplicar un modelo de gestión en la asociación de árbitros profesionales de fútbol de la provincia de Chimborazo sin recibir capacitación	31,68	146,957	,756	,855
Está usted de acuerdo implementar un modelo de gestión integral para la asociación de árbitros profesionales de fútbol de la provincia de Chimborazo	31,70	144,051	,834	,850
Debe incluirse un manual de procedimientos para que los árbitros de fútbol tengan claras sus labores en la asociación	31,64	141,623	,871	,847
Existe la comunicación adecuada en la asociación para satisfacer las necesidades de los clientes	31,80	141,796	,896	,846
Usted cómo parte de la asociación de árbitros profesionales de fútbol de la provincia de Chimborazo estaría dispuesto a formar parte de una nueva propuesta de gestión administrativa	31,32	119,814	,327	,972
Considera usted que un modelo de gestión colabore con la preparación física de los árbitros profesionales de fútbol de la provincia de Chimborazo	31,20	149,714	,769	,857
Se toman decisiones para alcanzar objetivos institucionales	31,84	144,953	,827	,851
Considera usted que un modelo de gestión incremente la responsabilidad en la labor de los árbitros profesionales de fútbol de la provincia de Chimborazo	31,74	142,074	,903	,846

Elaborado por: Lcdo. Julio León 2021

Tabla N 7. Estadísticos de la escala

Estadísticos de la escala			
Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
35,10	173,357	13,167	10

Elaborado por: Lcdo. Julio León 2021

3.8 Resultados alcanzados

Las variables de estudio se cuantificaron por medio de una propensión a cada una de las preguntas propuestas y fueron valoradas por una escala de Likert que demostró el grado de conformidad de las personas.

Según los datos que arroja la encuesta formulada a los miembros de la Asociación de árbitro de Fútbol de la Provincia de Chimborazo estos fueron idóneos para la creación de un modelo de gestión integral que pueda ayudar a los procesos administrativos de la institución de ahí que la unión de esfuerzos de todos quienes participan en la asociación ayudará a crear este proyecto que en gran medida ayudará a los procesos que tiene como institución al recurso humano tan necesario en todo gremio y sin dejar a un lado la tecnología llegando a un punto importante con el tiempo que es la calidad con lo cual cumpliremos con los objetivos previamente descritos.

Para analizar los datos recolectados utilizamos la metodología de la estadística descriptiva la cual nos ayudó a recabar información, almacenarla, procesarla y presentarla mediante gráficos de pastel.

3.9 Confiabilidad de los resultados

Se ha realizado el cálculo del Alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento investigativo (encuesta) para la muestra de árbitros de tal forma que se determine la posibilidad de inclusión de las estrategias para la gestión de mejora de los árbitros de fútbol.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

α = alfa	0.873
K (número de ítems)	10
V_i (varianza de cada ítem)	14.0052
V_t (varianza total)	53.0004

Muy baja	Baja	Moderada	Buena	Alta
0.2	0.4	0.6	0.8	1.0

El valor del alfa es de 0,873 esto demuestra que el instrumento de investigación presenta información consistente, teniendo en cuenta que para ser información solida el alfa debe variar entre 0,8 a 1,0, en este caso el alfa calculada se encuentra en este rango por lo que el instrumento es de alta confiabilidad.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis de resultados

A continuación, se detalla los participantes de la encuesta realizada a la Asociación de Árbitros profesionales de Fútbol de la Provincia de Chimborazo y se realiza el análisis respectivo de cada pregunta.

¿Cuál es su rol en la Asociación de Árbitros de Fútbol de la Provincia de Chimborazo?

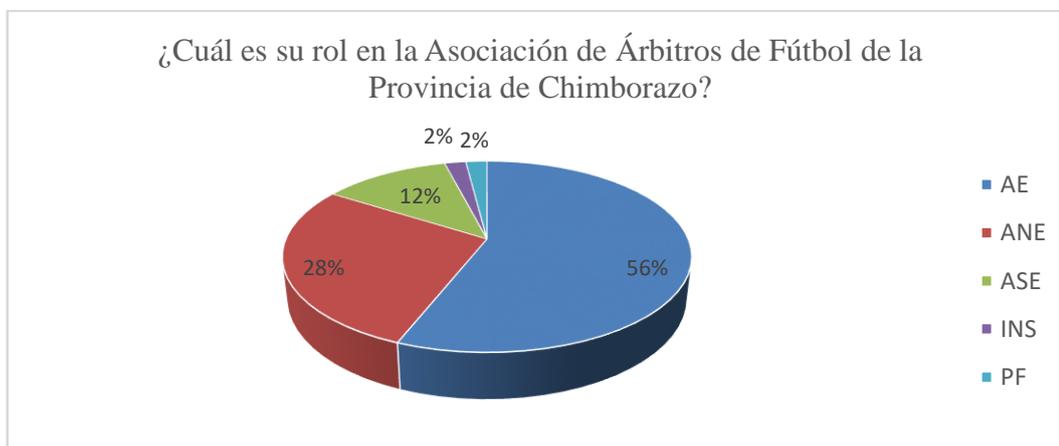
Tabla N 8

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ÁRBITROS ESCALAFONADOS	28	56%
ÁRBITROS NO ESCALAFONADOS	14	28%
ASESORES	6	12%
INSTRUCTOR	1	2%
PREPARADOR FÍSICO	1	2%
TOTAL	50	100

Elaborado por: Lcdo. Julio León 2021

¿Cuál es su rol en la Asociación de Árbitros de Fútbol de la Provincia de Chimborazo?

Figura N 5



Elaborado por: Lcdo. Julio León 2021

Del total de encuestados, el 56% indicó que es árbitro escalafonado, el 28% detalló que son árbitros no escalafonados, el 12% son asesores de árbitros mientras que el 4% conforma el preparador físico e instructor.

La mayor parte de árbitros encuestados indicaron que su rol es ser árbitro escalafonado y no escalafonado, de lo cual se observa una tendencia a estos roles.

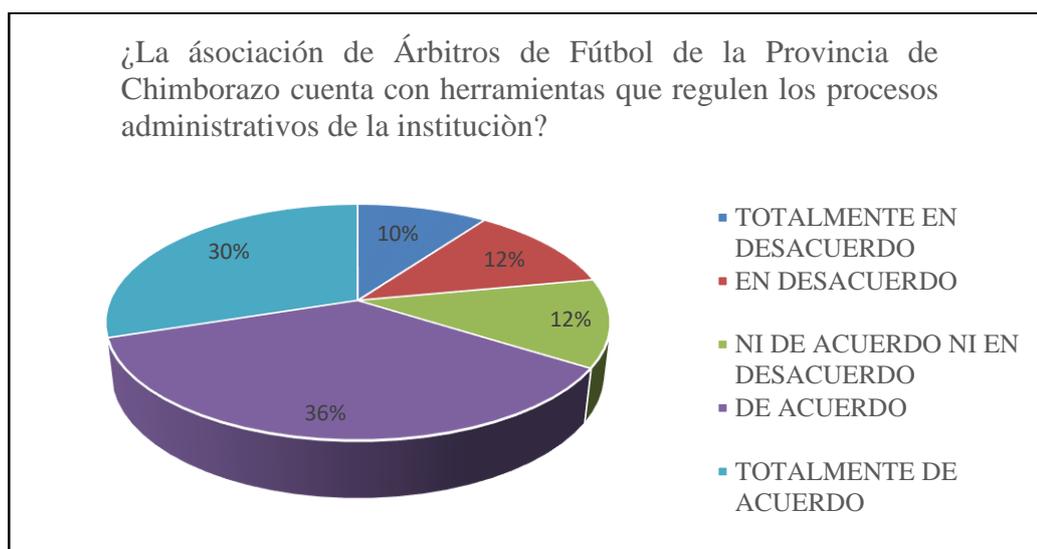
1. ¿La asociación de árbitros profesionales de fútbol de la provincia de Chimborazo cuenta con herramientas que regulen los procesos administrativos de la institución?

Tabla N 9

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	10%
2. EN DESACUERDO	6	12%
3. NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	6	12%
4. DE ACUERDO	18	36%
5. TOTALMENTE DE ACUERDO	15	30%
TOTAL	50	100%

Elaborado por: Lcdo. Julio León 2021

Figura N 6 Pregunta 1



Elaborado por: Lcdo. Julio León 2021

Análisis.

Del total de árbitros encuestados, el 10% indica que está totalmente en desacuerdo con que la asociación de árbitros de fútbol de la provincia de Chimborazo cuente con herramientas que regulen los procesos administrativos de la institución, el 12% está en desacuerdo, el 12% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 36% está de acuerdo y el 30% está totalmente de acuerdo.

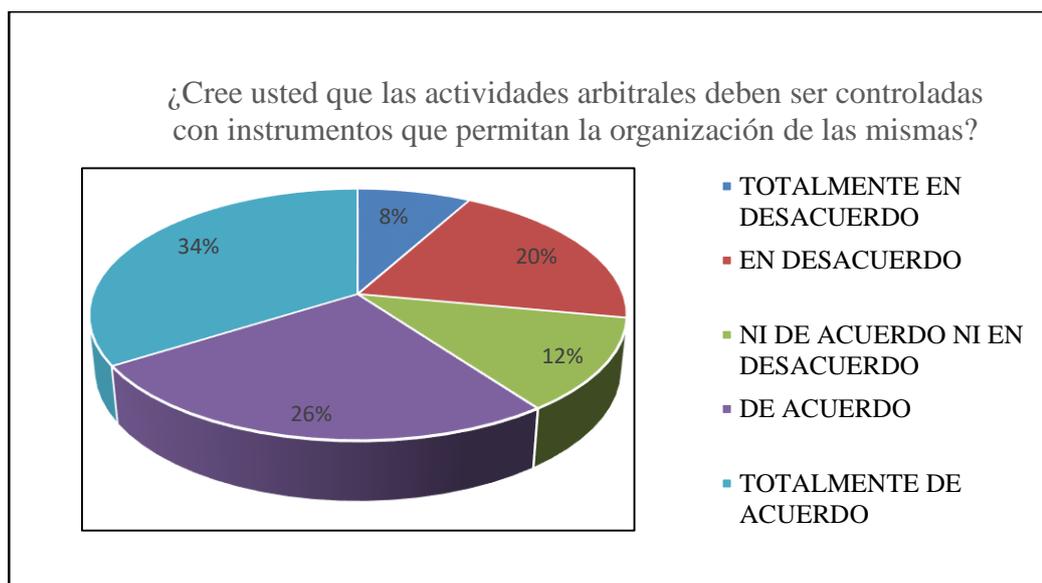
2. ¿Cree usted que las actividades arbitrales deben ser controladas con instrumentos que permitan la organización de las mismas?

Tabla N 10

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	8%
2. EN DESACUERDO	10	20%
3. NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	6	12%
4. DE ACUERDO	13	26%
5. TOTALMENTE DE ACUERDO	17	34%
TOTAL	50	100%

Elaborado por: Lcdo. Julio León 2021

Figura N 7 Pregunta 2



Elaborado por: Lcdo. Julio León 2021

Análisis.

Del total de encuestados, el 34% está totalmente de acuerdo con que las actividades arbitrales deben ser controladas con instrumentos que permitan la organización de las mismas, mientras que el 26% está de acuerdo con ello, el 20% está en desacuerdo, el 12% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 8% está en desacuerdo.

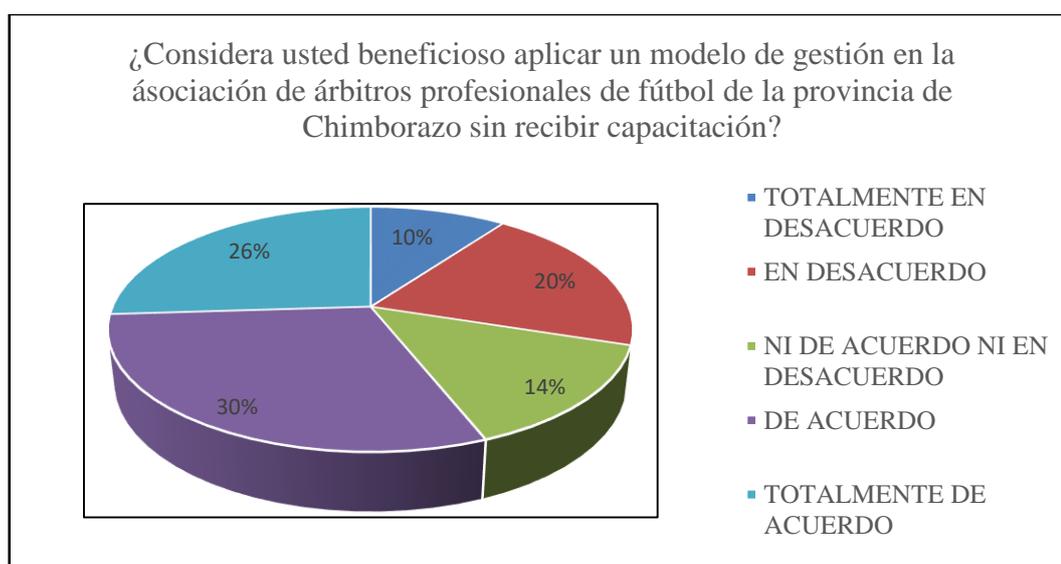
3. ¿Considera usted beneficioso aplicar un modelo de gestión en la Asociación de Árbitros Profesionales de Fútbol de la Provincia de Chimborazo sin recibir capacitación?

Tabla N 11

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	10%
2. EN DESACUERDO	10	20%
3. NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	7	14%
4. DE ACUERDO	15	30%
5. TOTALMENTE DE ACUERDO	13	26%
TOTAL	50	100%

Elaborado por: Lcdo. Julio León 2021

Figura N 8 Pregunta 3



Elaborado por: Lcdo. Julio León 2021

Análisis.

Del total de encuestados, el 30% considera que está de acuerdo con que se aplique un modelo de gestión en la asociación de árbitros profesionales de fútbol de la provincia de Chimborazo con la capacitación debida, el 26% está totalmente de acuerdo el 20% está en desacuerdo, el 14% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 10% está en total desacuerdo.

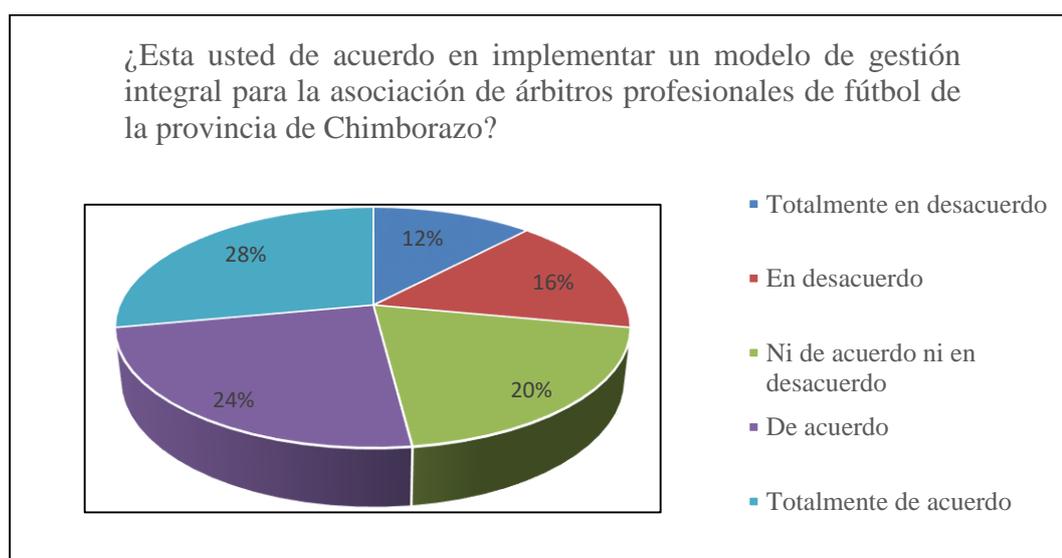
4. ¿Está usted de acuerdo en implementar un modelo de gestión integral para la asociación de árbitros profesionales de fútbol de la provincia de Chimborazo?

Tabla N 12

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	12%
2. EN DESACUERDO	8	16%
3. NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	10	20%
4. DE ACUERDO	12	24%
5. TOTALMENTE DE ACUERDO	14	28%
TOTAL	50	100%

Elaborado por: Lcdo. Julio León 2021

Figura N 9 Pregunta 4



Elaborado por: Lcdo. Julio León 2021

Análisis.

De la totalidad de árbitros encuestados, el 28% está totalmente de acuerdo en implementar un modelo de gestión integral para la asociación de árbitros profesionales de fútbol de la provincia de Chimborazo, mientras que el 24% está de acuerdo, además el 20% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 16% está en desacuerdo y el 12% está totalmente en desacuerdo con lo dicho.

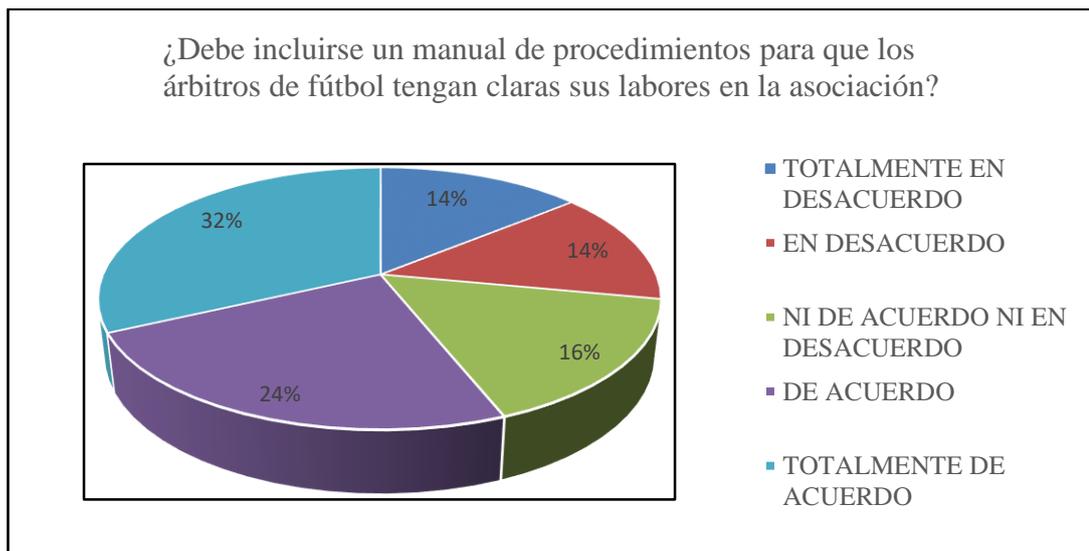
5. ¿Debe incluirse un manual de procedimientos para que los árbitros de fútbol tengan claras sus labores en la asociación?

Tabla N 13

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	14%
2. EN DESACUERDO	7	14%
3. NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	8	16%
4. DE ACUERDO	12	24%
5. TOTALMENTE DE ACUERDO	16	32%
TOTAL	50	100%

Elaborado por: Lcdo. Julio León 2021

Figura N 10 Pregunta 5



Elaborado por: Lcdo. Julio León 2021

Análisis.

Del 100% de encuestados, el 32% está totalmente de acuerdo en incluir un manual de procedimientos para que los árbitros de fútbol tengan claras sus labores en la asociación, el 24% dice que está de acuerdo con ello, el 16% afirma no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 14% por su parte está en desacuerdo y el otro 14% está totalmente en desacuerdo.

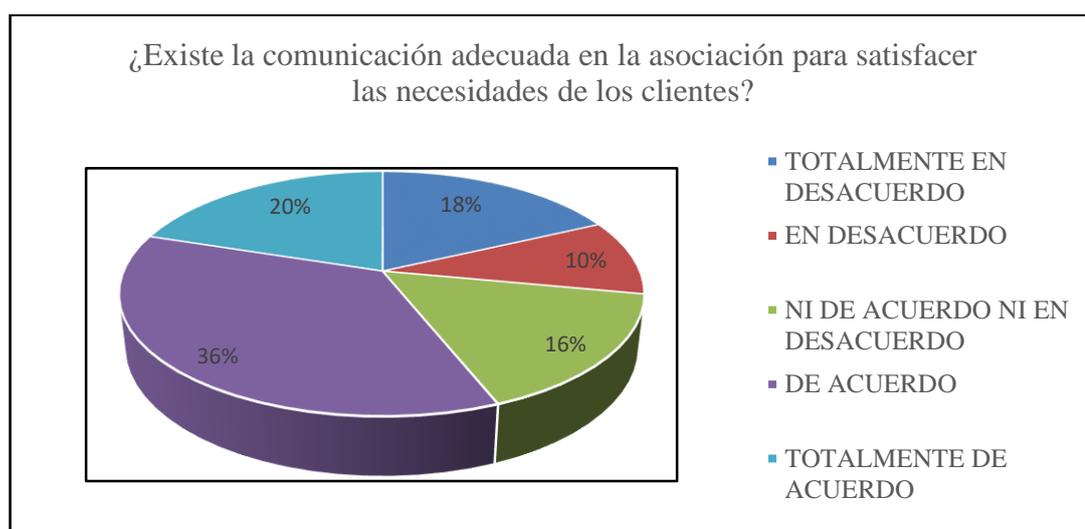
6. ¿Existe la comunicación adecuada en la asociación para satisfacer las necesidades de los clientes?

Tabla N 14

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. TOTALMENTE EN DESACUERDO	9	18%
2. EN DESACUERDO	5	10%
3. NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	8	16%
4. DE ACUERDO	18	36%
5. TOTALMENTE DE ACUERDO	10	20%
TOTAL	50	100%

Elaborado por: Lcdo. Julio León 2021

Figura N 11 Pregunta 6



Elaborado por: Lcdo. Julio León 2021

Análisis.

Del total de encuestados, el 36% están de acuerdo que existe la comunicación adecuada en la asociación para satisfacer las necesidades de los clientes, mientras que el 20% está totalmente de acuerdo, mientras que el 18% se encuentra en total desacuerdo a esta afirmación, el 16% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 10% está en desacuerdo.

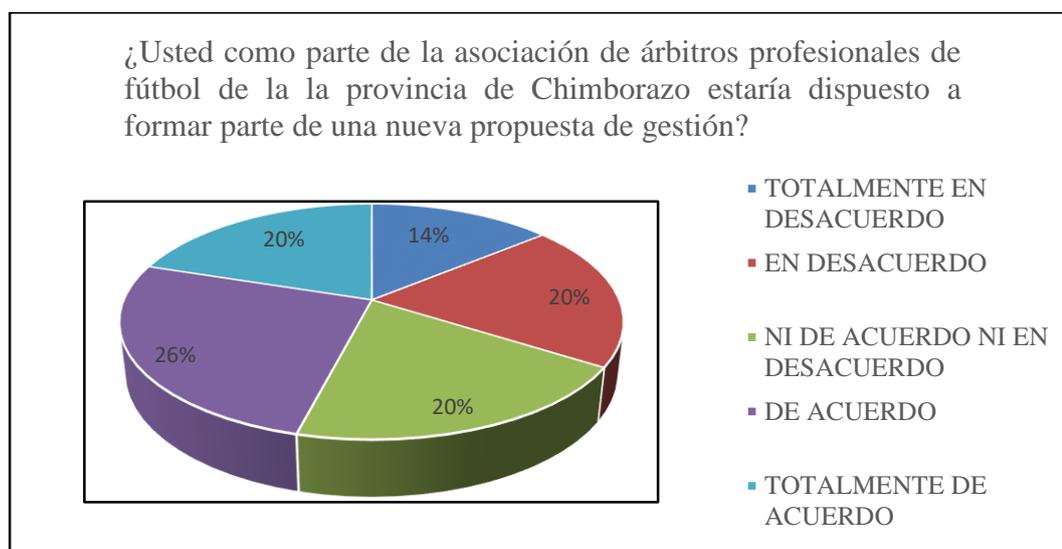
7. ¿Usted cómo parte de la asociación de árbitros profesionales de fútbol de la provincia de Chimborazo estaría dispuesto a formar parte de una nueva propuesta de gestión?

Tabla N 15

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	14%
2. EN DESACUERDO	10	20%
3. NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	10	20%
4. DE ACUERDO	13	26%
5. TOTALMENTE DE ACUERDO	10	20%
TOTAL	50	100%

Elaborado por: Lcdo. Julio León 2021

Figura N 12 Pregunta 7



Elaborado por: Lcdo. Julio León 2021

Análisis.

Del total de encuestados, el 26% indica que está de acuerdo en formar parte de una nueva propuesta de gestión, mientras que el 20% está totalmente de acuerdo en que se implante una nueva propuesta, mientras que el 20% indica que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, también un 20% sostiene que está en desacuerdo y solo un 14% se encuentra en total desacuerdo con ello.

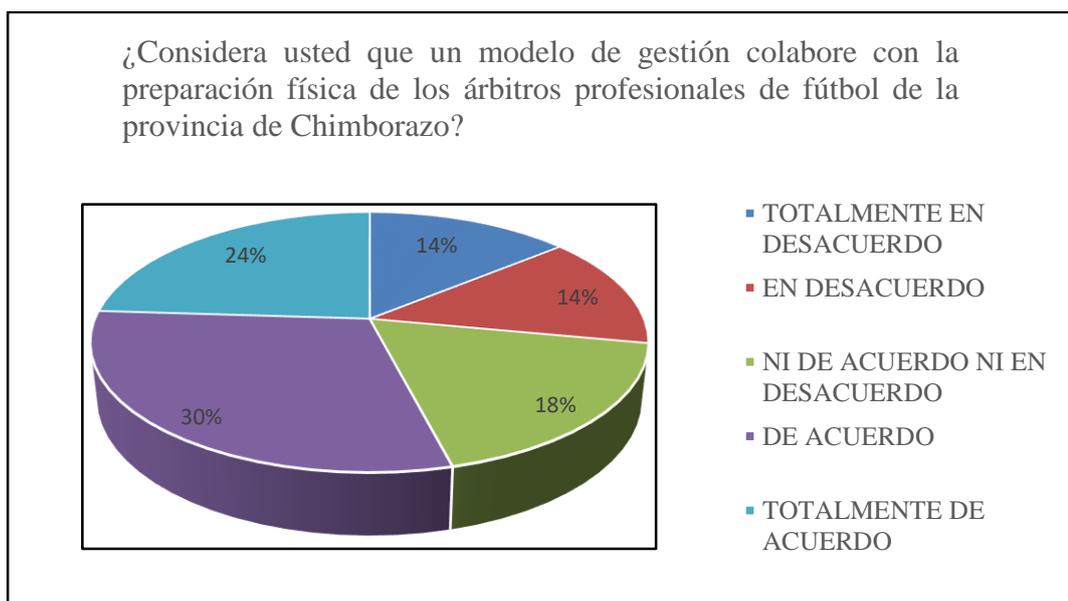
8. ¿Considera usted que un modelo de gestión colabore con la preparación física de los árbitros profesionales de fútbol de la provincia de Chimborazo?

Tabla N 16

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	14%
2. EN DESACUERDO	7	14%
3. NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	9	18%
4. DE ACUERDO	15	30%
5. TOTALMENTE DE ACUERDO	12	24%
TOTAL	50	100%

Elaborado por: Lcdo. Julio León 2021

Figura N 13 Pregunta 8



Elaborado por: Lcdo. Julio León 2021

Análisis.

De los encuestados, el 30% indica que está de acuerdo con que un modelo de gestión colabore con la preparación física de los árbitros profesionales de fútbol de Chimborazo, mientras que el 24% está totalmente de acuerdo con esto, el 18% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 14% está en desacuerdo y otro porcentaje similar del 14% está totalmente en desacuerdo.

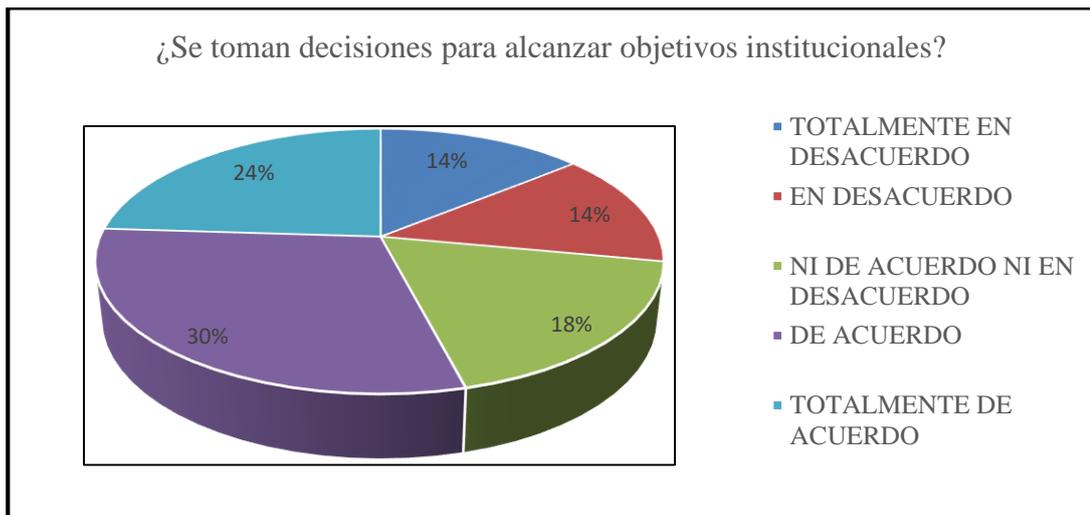
9. ¿Se toman decisiones para alcanzar objetivos institucionales?

Tabla N 17

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	14%
2. EN DESACUERDO	7	14%
3. NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	9	18%
4. DE ACUERDO	15	30%
5. TOTALMENTE DE ACUERDO	12	24%
TOTAL	50	100%

Elaborado por: Lcdo. Julio León 2021

Figura N 14 Pregunta 9



Elaborado por: Lcdo. Julio León 2021

Análisis.

Del total de encuestados, el 30% de ellos indican que están de acuerdo y sí se toman decisiones para alcanzar objetivos institucionales, mientras que el 24% indica que están totalmente de acuerdo con la pregunta, el 18% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con esto, el 14% está en desacuerdo igual que otro 14% totalmente en desacuerdo.

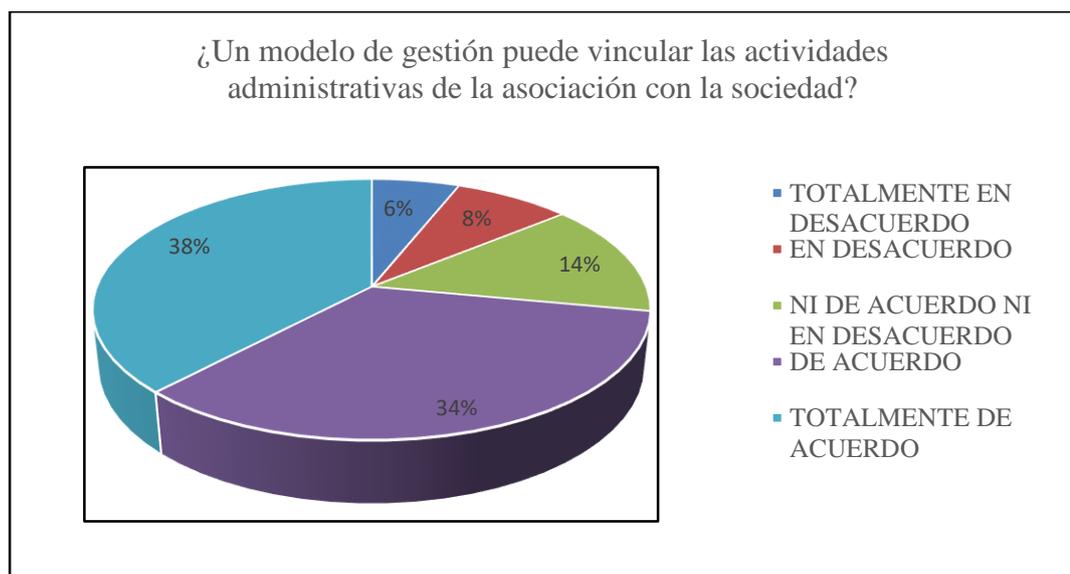
10. ¿Un modelo de gestión puede vincular las actividades administrativas de la asociación con la sociedad?

Tabla N 18

PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	6%
2. EN DESACUERDO	4	8%
3. NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	7	14%
4. DE ACUERDO	17	34%
5. TOTALMENTE DE ACUERDO	19	38%
TOTAL	50	100%

Elaborado por: Lcdo. Julio León 2021

Figura N 15 Pregunta 10



Elaborado por: Lcdo. Julio León 2021

Análisis.

Del total de encuestados, el 38% están totalmente de acuerdo con que un modelo de gestión puede vincular las actividades administrativas de la asociación con la sociedad, mientras que el 34% de ellos están de acuerdo, el 14% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 8% está en desacuerdo, y el 6% está totalmente en desacuerdo con ello.

4.2 Discusión

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo saber cómo un modelo de gestión podría ayudar al proceso administrativo de la Asociación de Árbitros Profesionales de Fútbol de la Provincia de Chimborazo por medio de la encuesta se pudo precisar que las actividades arbitrales deben ser controladas con instrumentos que permitan la organización dentro de la institución en lo que coincido enfáticamente con (Martínez & Padón, 2019) en su trabajo “ Herramientas de control y evaluación de proyectos para la toma de decisiones en el proceso administrativos” destacan la contribución de un sistema de control y seguimiento de procesos permite conocer las causas de las demoras en los procesos y con ello poder definir las acciones o soluciones para minimizar sus efectos con el fin de eliminarlas, otro elemento destacado de la exploración es que los socios apoyan la creación e implementación de un modelo de gestión siendo sustento la revisión bibliográfica y las características favorables hacia la asociación se propone el E.F.Q.M implementado y conocido en pequeñas y grandes empresas deportivas en lo que coincido con (Garrido, 2020) que manifiesta que este modelo de excelencia es considerado como una herramienta que identifica las áreas de mejoramiento de una organización pero con una gran ventaja que no se descuida ningún aspecto al determinar la calidad de la organización y se basa en referentes que permiten hacer una evaluación total de la misma, además concuerdo con (Porras, 2021) que indica que es la oportunidad para tener una gestión eficaz, establecer de forma correcta los roles de cada miembro sacando el máximo provecho a los procesos de la empresa y orientados en todo momento a los clientes y a los objetivos planteados, debiendo además incluirse un manual de procedimientos para que los socios tengan claras sus labores en la asociación por lo que estoy de acuerdo con lo que afirma (Molina, 2016) en su trabajo “ Manual de procedimientos de la empresa” quien puntualiza que este elemento es una guía de instrucciones para los procedimientos del

trabajo de una empresa dando a conocer a los involucrados los objetivos, relaciones de dependencia, responsabilidades, políticas institucionales donde propician la uniformidad del trabajo y permite que todos los colaboradores puedan realizar las tareas sin dificultad alguna, asimismo pueden detectar fallas que se presentan con regularidad y evitar cometer errores dentro de las funciones encomendadas siendo de gran utilidad para las nuevas personas que ingresan a un gremio ya que indican todo lo relacionado al mismo, desde su reseña histórica, estructura organizacional e incluso explicando los procedimientos y tareas de determinado departamento como lo afirma (Chuncho, Cabrera, Cedillo, Vega, Moreno Ortega & Muñoz, 2020) publicado en su trabajo “Manual de procedimientos como herramienta de control en los procesos administrativos de una empresa privada”.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La asociación de Árbitros Profesionales de Fútbol de la Provincia de Chimborazo requiere un modelo de gestión que ayude a encaminar los procesos administrativos de la misma, así como también un manual de procedimientos que guiará las actividades de los socios y clientes de la institución.
- El modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) es un modelo adaptable para la Asociación de Árbitros Profesionales de Fútbol de la Provincia de Chimborazo siendo una herramienta que ayuda a realizar un análisis meticuloso de la organización, permita elaborar un diagnóstico institucional siendo al mismo tiempo un instrumento de mejora continua donde se puede implementar la autoevaluación y posibles planes de mejora que pueden ser adaptados a los cambios en el entorno de la empresa.
- El árbitro profesional de la provincia de Chimborazo no es una persona que solo ingresa a una cancha y se encarga de dirigir un partido y hacer cumplir el reglamento, también busca ser parte de un gremio y si es posible ser parte de la dirección del mismo, donde tendrá obligaciones como la organización, planificación, ejecución y control de la institución y por necesidad deberá buscar en un modelo de gestión que se utilizará como herramienta que oriente los recursos humanos, físicos, económicos y sociales para que el gremio pueda encaminarse de la mejor manera posible.

5.2 RECOMENDACIONES

- Es prioritario que la AAPFPCH cuente con una herramienta que apoye los procesos administrativos, con la aplicación del mismo la institución se fortalecerá y mejorará en resultados y rendimiento.

- Con la implementación del modelo de gestión E.F.Q.M en la Asociación de Árbitros Profesionales de Fútbol de la Provincia de Chimborazo se debe planificar capacitaciones a todos los miembros del gremio arbitral con temas interesantes y novedosos fortaleciendo los puntos débiles y comprometiendo a todos los miembros a conseguir los objetivos propuestos a nivel institucional.
- Los árbitros profesionales de fútbol de la provincia de Chimborazo además de dirigir un encuentro de fútbol también deben ser capacitados en organización, administración, y gestión, así cuando en un futuro sean directivos cumplan sus funciones de la mejor manera.

5.3 BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, R. (2000). *Dirección, Gestión y Administración de las Organizaciones Deportivas*. Barcelona.
- Amores, A. (2020). *Las Nuevas Tecnologías como factor de motivación*.
<https://www.campuseducacion.com/blog/revista-digital-docente/las-nuevas-tecnologias-como-factor-de-motivacion/>: campuseducacion.com.
- Barrera Ramírez, R. E. (2018). *Percepción por parte de estudiantes y docentes sobre administración deportiva*.
- Bogdan, T. y. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación, la búsqueda de significados*. España : Paidós.
- Brotóns, J. (2006). *Propuesta de un nuevo modelo de gestión integral para federaciones deportivas*. <https://www.efdeportes.com/efd92/gestion.htm>: efedeportes.com.
- Buenaño, D., Bustillos, H., & Moreno, G. (2014). *Comunicación 360 para la gestión de comunicación interna e identidad*. FCSCO.
- Carrión, F. (2006). *El fútbol, una pasión mediática*. Quito: FLACSO.
- Castells, M. (1968). *Teoría de la identidad*. Reiss.
- Chinchilla, C. (2017). *Gestión Empresarial e Innovación*. <http://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Revista-Profesional-Vol-1.pdf>: UCA Profesional.
- Chuncho, J. P. V., Cabrera, M. C. G., Cedillo, J. E. H., Vega, P. A. J., Moreno, M. F. R., Ortega, R. A. B., ... & Muñoz, R. S. S. (2020). Manual de procedimientos como herramienta de control en los procesos administrativos de una empresa privada. *Tecnologi-K*, 2(1), 3-13.
- Club de Excelencia en Gestión. (2014). *Modelo EFQM*.
<https://www.clubexcelencia.org/modeloefqm>.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi.
- Dorado, A. (2008). *Secretaría General del deporte Departamento de formación*.
From Herramientas en la gestión deportiva actual:
https://deporteparatodos.com/imagenes/documentación/ficheros/20090115155757La_gestion_deporte.pdf
- ESAN Graduate School of Business. (2015). *Conexión ESAN*.
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/canales-comunicacion-existen-dentro-empresas/>.

- Folgueiras, P. (2009). *Métodos y técnicas de recogida y análisis de información cualitativa*. Buenos Aires.
- García, M. (s.f.). *El vídeo como herramienta de investigación. Una propuesta metodológica para la*. Bogotá, Colombia.
- Garrido Morales, J. (2020). *Análisis y propuesta de mejora del sistema de gestión de una empresa de gestión deportiva a través del Modelo EFQM de excelencia* (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).
- González et al., 2. (2020). *Modelo de Gestión Administrativa. Para el Desarrollo Empresarial del Hotel Barros en la Ciudad de Quevedo*.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>: scielo.
- González, N., Hernández, C., Ochoa, B., & Chairez, E. (2012). *Gestión empresarial. Oportunidades de mejora en los negocios*.
<https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/ciencias-economico/gestionempresarial.pdf>: Instituto Tecnológico de Sonora.
- González, V. (2015). *¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica*.
<https://rieoei.org/historico/deloslectores/Maura.PDF>: Rieoei.org.
- Guerrero, P. (2002). *La Cultura Estrategias conceptuales para entender la identidad. la diversidad, la alteridad y la diferencia*. Quito: Abya-Yala.
- Gutiérrez, H. (2013). *Calidad Total y Productividad*.
<https://www.udocz.com/read/calidad-total-y-productividad-humberto-gutierrez-pulido-1>.
- Hechavarría. (2007). *Convención Nacional de Árbitros de Fútbol*. Acapulco.
- Hernández, & Fernández. (2015). *Metodología de la investigación*. México DF: MC Graw Hill.
- Huiman Yerrén, R., & Salazar Carrasco, W. A. (2018). *Modelo de Gestión EFQM para el Desarrollo de las Funciones Gerenciales: de Liderazgo, en la Planificación Estratégica y Alianzas Estratégicas en el CEBA Karl Weiss de Ferreñafe-Lambayeque-2016*.
- Jelin, E. (2001). *Los trabajos de la memoria*. España: Siglo Veintiuno.
- Junta de Extremadura. (2017). *Guía didáctica Modelo Canvas*.
http://culturaempresarial.extremaduraempresarial.es/wp-content/uploads/2012/09/Guia-Did%C3%A1ctica_Modelo-Canvas-1.pdf: expertemprende .

- Koonzt, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración Octava edición*. México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Leonor Solís, M. M. (2016). *Manual básico de video para la comunicación y el periodismo de ciencia*. México: Estudio AmbosDiseño.
- Ley Orgánica de Educación Superior. (2010). *Ley Orgánica de Educación Superior*. Quito: Registro Oficial suplemento 298 de 12 de octubre del 2010.
- Linea Verde Smart. (2014). <http://www.lineaverdemunicipal.com/Guias-buenas-practicas-ambientales/es/e-Modelo-EFQM.pdf>.
- Marroquín, R. (2013). *Confiabilidad y validez de instrumentos de investigación*. <http://www.une.edu.pe/Titulacion/2013/exposicion/SESION-4-Confiabilidad%20y%20Validez%20de%20Instrumentos%20de%20investigacion.pdf>: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Martín, M. (2017). *Aportaciones pedagógicas de las TIC a los estilos de aprendizaje*. <https://revistas.uam.es/tendenciaspedagogicas/article/view/8123>.
- Martínez, M. (2009). *La Recuperación de la Memoria Histórica y sus dilemas*. Guatemala: Intrapaz.
- Martínez, P. D. R. E., & Padón, E. I. Á. (2019). *HERRAMIENTAS DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO. Contribuciones a la economía, (2019-03)*.
- Megías, J. (2015). *90 formas de ganar dinero, que puedes usar en tu modelo de negocio*. Madrid.
- Merino, J. (2014). *La preparación física en el rendimiento arbitral de los integrantes de la asociación de árbitros profesionales de fútbol de Pastaza*. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/8858/1/FCHE-CFS-359.pdf>.
- Messick. (2000). *Validez del constructo: el uso de análisis factorial exploratorio-confirmatorio para obtener evidencias de validez*. España: Psicothema.
- Ministerio de Educación. (2019). *Informe de Resultados Ser Bachiller*. <https://cloud.evaluacion.gob.ec/dagireportes/sbciclo19/totalciclo19d/13H00200.pdf>: Ministerio de educación.
- Molina, M. I., Torres, M. M. M., Zambrano, R. M. O., & Martínez, J. A. (2016). *Manual de procedimiento en la empresa*. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales, 15*.

- Montufar, R. (2008). *Desarrollo organizacional principios*. Mc Graw Hill.
- Morales, V. (1994). *Guía para elaboración de Proyectos*. Redalacyg.
- Morya, O. (2012). *Biblioteca digital EPN*.
<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/8124/1/CD-5360.pdf>.
- Muñoz, M., & Cabieses, B. (2008). *Universidad y promoción de la salud: ¿cómo alcanzar el punto de encuentro?*
<https://www.scielo.org/pdf/rpsp/v24n2/a09v24n2.pdf>.
- Murcia, U. R. (2020). *Diseño de un modelo de gestión de calidad deportivo*. Bogotá,
- Núñez, E. (2011). *Gestión tecnológica en la empresa: definición de sus objetivos fundamentales*. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28022755013.pdf>.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. NS.
- Porras Ortiz, E. R. (2021). *Modelo de gestión EFQM de la empresa de agua Llanganati del cantón Salcedo* (Master's thesis, Ecuador: Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC)).
- Rajadell, M., & Sánchez, J. (2010). *Lean Manufacturing la evidencia de una necesidad*. España: Diaz de Santos.
- Ramírez, E. (2004). *Fútbol barrial: identidad, ritual y su relación cotidiana en los barrios de Quito*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Reyes, A. P. (2007). *Administración Moderna*. Mexico: Ilimusa, S.A. de c.v. Grupo Noriega Editores.
- Sanjuna, L. (2011). *La Observación*. México.
- Soto, M. (2014). *Prácticas comunicativas en la dinámica del fútbol*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- UNESCO. (2020). *Acciones de las redes de educación superior ante el Covid-19*.
<https://www.iesalc.unesco.org/2020/04/03/acciones-de-las-redes-de-educacion-superior-ante-el-covid-19/>.
- Xifra, J. (2017). *Técnicas de las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial Uoc.
- Yáñez, M. (2016). *Procesos de gestión empresarial*. SN.
- Zabala, C., Camacho, H., & Chávez, S. (2013). *Tendencias epistemológicas predominantes en el aprendizaje de las TIC en el área de la educación*. TELOS Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales.

5.4 ANEXOS

5.4.1 Encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO

ENCUESTA PARA LA ASOCIACIÓN DE ÁRBITROS PROFESIONALES DE FÚTBOL DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO 2021

Cuestionario dirigido a los señores asesores, instructor, preparador físico, árbitros profesionales y amateur de la provincia de Chimborazo.

Indicaciones Generales: Por favor sírvase responder de forma honesta y real las siguientes interrogantes, de su colaboración dependerá el éxito de la investigación. Lea cuidadosamente las preguntas y conteste con una (X) la respuesta que crea pertinente. La presente encuesta es anónima y necesita que sea respondida con la mayor sinceridad posible.

Hay que tener en cuenta que los parámetros de la encuesta se la interpretan de la siguiente manera:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo.

¿Cuál es su rol en la Asociación de árbitros Profesionales de Fútbol de la Provincia de Chimborazo?

- Instructor (...)
- Preparador físico (...)
- Asesor de árbitros (...)
- Árbitro escalafonado (...)
- Arbitro no escalafonado (...)

1. ¿La asociación de árbitros de fútbol de la provincia de Chimborazo cuenta con herramientas que regulen los procesos administrativos de la institución?
Totalmente en desacuerdo (...)
En desacuerdo (...)
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (...)
De acuerdo (...)
Totalmente de acuerdo (...)

2. ¿Cree usted que las actividades arbitrales deben ser controladas con instrumentos que permitan la organización de las mismas?
Totalmente en desacuerdo (...)
En desacuerdo (...)
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (...)
De acuerdo (...)
Totalmente de acuerdo (...)

3. ¿Considera usted beneficioso aplicar un modelo de gestión en la asociación de árbitros profesionales de fútbol de la provincia de Chimborazo sin recibir capacitación?
Totalmente en desacuerdo (...)
En desacuerdo (...)
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (...)
De acuerdo (...)
Totalmente de acuerdo (...)

4. ¿Está usted de acuerdo implementar un modelo de gestión integral para la asociación de árbitros profesionales de fútbol de la provincia de Chimborazo?
Totalmente en desacuerdo (...)
En desacuerdo (...)
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (...)
De acuerdo (...)
Totalmente de acuerdo (...)

5. ¿Debe incluirse un manual de procedimientos para que los árbitros de fútbol tengan claras sus labores en la asociación?
- | | |
|--------------------------------|-------|
| Totalmente en desacuerdo | (...) |
| En desacuerdo | (...) |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | (...) |
| De acuerdo | (...) |
| Totalmente de acuerdo | (...) |
6. ¿Existe la comunicación adecuada en la asociación para satisfacer las necesidades de los clientes?
- | | |
|--------------------------------|-------|
| Totalmente en desacuerdo | (...) |
| En desacuerdo | (...) |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | (...) |
| De acuerdo | (...) |
| Totalmente de acuerdo | (...) |
7. ¿Usted cómo parte de la asociación de árbitros profesionales de fútbol de la provincia de Chimborazo estaría dispuesto a formar parte de una nueva propuesta de gestión administrativa?
- | | |
|--------------------------------|-------|
| Totalmente en desacuerdo | (...) |
| En desacuerdo | (...) |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | (...) |
| De acuerdo | (...) |
| Totalmente de acuerdo | (...) |
8. ¿Se toman decisiones para alcanzar objetivos institucionales?
- | | |
|--------------------------------|-------|
| Totalmente en desacuerdo | (...) |
| En desacuerdo | (...) |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | (...) |
| De acuerdo | (...) |
| Totalmente de acuerdo | (...) |

9. ¿Considera usted que un modelo de gestión colabore con la preparación física de los árbitros profesionales de fútbol de la provincia de Chimborazo?

Totalmente en desacuerdo (...)

En desacuerdo (...)

Ni de acuerdo ni en desacuerdo (...)

De acuerdo (...)

Totalmente de acuerdo (...)

10. ¿Un modelo de gestión puede vincular las actividades administrativas de la asociación con la sociedad?

Totalmente en desacuerdo (...)

En desacuerdo (...)

Ni de acuerdo ni en desacuerdo (...)

De acuerdo (...)

Totalmente de acuerdo (...)

5.4.2 Autorización

Autorización aprobada del oficio S/N presentada al presidente de la Asociación de Árbitros Profesionales de Fútbol de la Provincia de Chimborazo para realizar la investigación.

Riobamba, 16 de julio del 2020

Licenciado

Fabian Marin

PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE ÁRBITROS PROFESIONALES DE FÚTBOL DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

Presente.-

De mi consideración:

Yo, Julio César León Sinche, portador de la cedula de ciudadanía N. 0603125030 estudiante de la Maestría en Actividad Física Mención Administración y Gestión Deportiva cohorte 2019, de la Facultad de Ciencias Humanas y la Educación de la Universidad Técnica de Ambato, solicito a usted de la manera más comedida me autorice realizar mi trabajo de perfil de tesis con el tema. **"MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL EN EL ARBITRAJE PROFESIONAL DE FÚTBOL DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO"**, con la línea de investigación en **"ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA"**, en la Asociación de Árbitros Profesionales de Fútbol de la Provincia de Chimborazo de la ciudad de Riobamba.

Por la favorable atención que se dé a la presente, anticipo mis agradecimientos

Atentamente



Julio Cesar León Sinche

CI: 0603125030



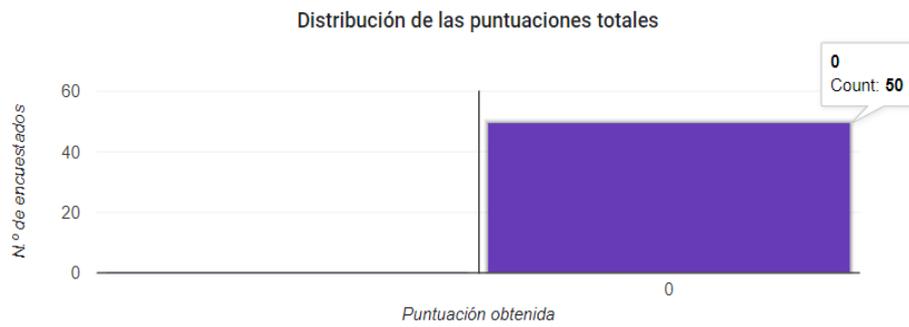
16 de Julio 2020
Autorizado
0603267883

5.4.3 Evidencias de las encuestas

Evidencias de la encuesta aplicada a los socios de la Asociación de Árbitros Profesionales de Fútbol de la Provincia de Chimborazo.

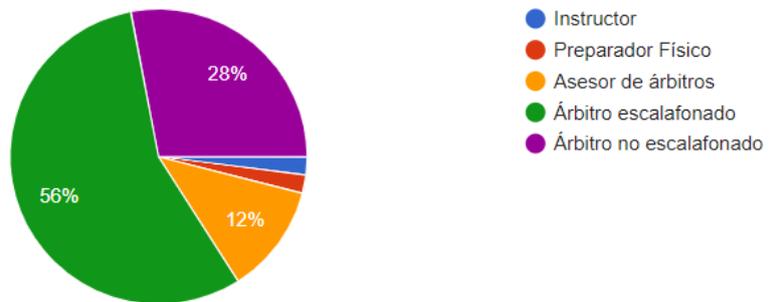
Estadísticas

Normal 0/0 puntos	Valor medio 0/0 puntos	Intervalo 0-0 puntos
----------------------	---------------------------	-------------------------



Cual es su rol en la Asociación de Árbitros de Fútbol de la Provincia de Chimborazo

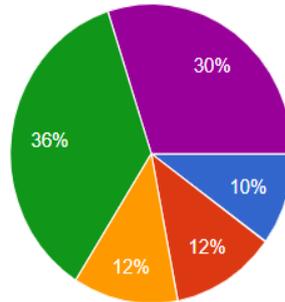
50 respuestas



1. ¿La asociación de árbitros de fútbol de la provincia de Chimborazo cuenta con herramientas que regulen los procesos administrativos de la institución?



50 respuestas

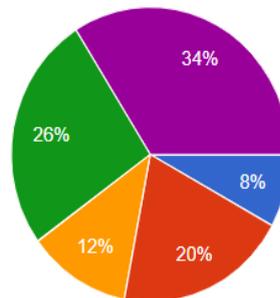


- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

2. ¿Cree usted que las actividades arbitrales deben ser controladas con instrumentos que permitan la organización de las mismas?



50 respuestas

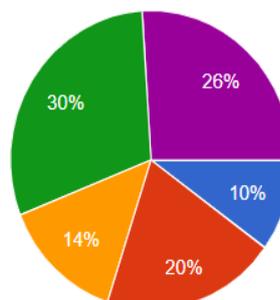


- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

3. ¿Considera usted beneficioso aplicar un modelo de gestión en la asociación de árbitros profesionales de fútbol de la provincia de Chimborazo sin recibir capacitación?



50 respuestas

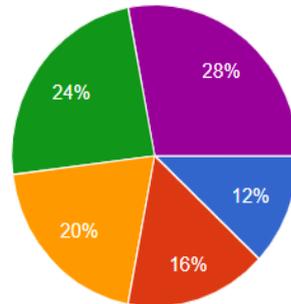


- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

4. ¿Esta usted de acuerdo implementar un modelo de gestión integral para la asociación de árbitros profesionales de fútbol de la provincia de Chimborazo?



50 respuestas

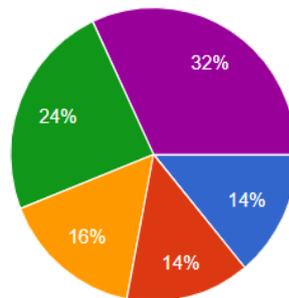


- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

5. ¿Debe incluirse un manual de procedimientos para que los árbitros de fútbol tengan claras sus labores en la asociación?



50 respuestas

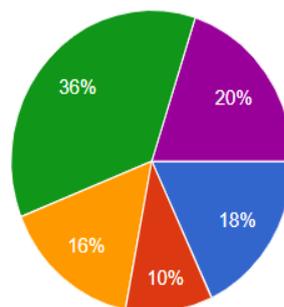


- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

6. ¿Existe la comunicación adecuada en la asociación para satisfacer las necesidades de los clientes?



50 respuestas

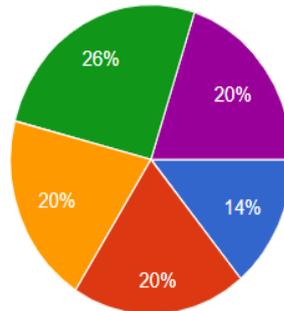


- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

7. ¿Usted cómo parte de la asociación de árbitros profesionales de fútbol de la provincia de Chimborazo estaría dispuesto a formar parte de una nueva propuesta de gestión administrativa?



50 respuestas

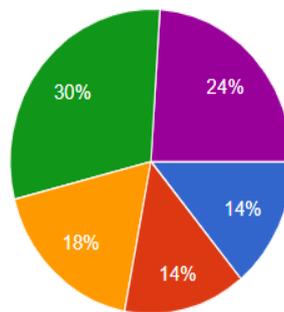


- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

8. ¿Se toman decisiones para alcanzar objetivos institucionales?



50 respuestas

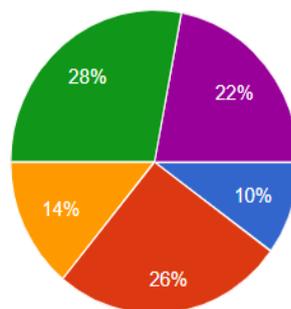


- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

9. ¿Considera usted que un modelo de gestión colabore con la preparación física de los árbitros profesionales de fútbol de la provincia de Chimborazo?



50 respuestas

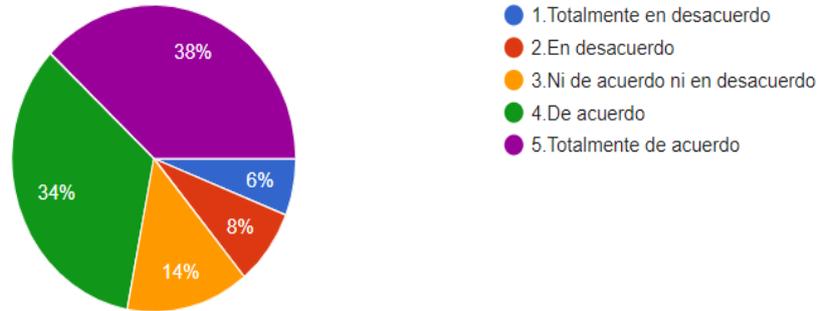


- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

10. ¿Un modelo de gestión puede vincular las actividades administrativas de la asociación con la sociedad?



50 respuestas



PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Nombre de la propuesta

Modelo de gestión integral E.F.Q.M (European Foundation for Quality Management) para la Asociación de Árbitros Profesionales de Fútbol de la Provincia de Chimborazo.

Presentación

En la Asociación de Árbitros Profesionales de Fútbol de la Provincia de Chimborazo según las encuestas desarrolladas por los socios no existen herramientas que ayuden a realizar los procesos administrativos, no existen instrumentos que permitan controlar las actividades de los árbitros por lo que es necesario aplicar el modelo de gestión E.F.Q.M comprometiendo a los directivos y los miembros de la AAPFPCH hacia la consecución de objetivos.

Objetivo de la propuesta

Proponer un modelo de gestión integral para la Asociación de Árbitros Profesionales de Fútbol de la Provincia de Chimborazo.

Justificación

La presente investigación y sus fundamentos estudiados en los anteriores capítulos de la tesis nos permite crear una propuesta de un modelo de gestión integral valido para la asociación de árbitros profesionales de fútbol de la provincia de Chimborazo que permitirán una administración efectiva de los procesos que maneje la institución.

Los análisis de los diferentes modelos de gestión presentados en el trabajo colaboraron para entender y sostener una base sólida proponiendo un modelo de gestión integral basados en los estatutos de la AAPFPCH y crear un modelo que mejore las actividades administrativas de la asociación.

El modelo de gestión integral propuesto para la AAPFPCH es el E.F.Q.M y debe intervenir en las siguientes particularidades.

- ✓ Organizar los procesos administrativos de la asociación hacia los socios, asesores, instructor, preparador físico, personas e instituciones que contratan los servicios profesionales del gremio.

- ✓ Beneficiar a las personas e instituciones que demandan nuestros servicios (Presidente de la asociación de fútbol no amateur de la provincia de Chimborazo, ligas barriales, parroquiales, asociaciones, clubs deportivos).
- ✓ Optimizar el patrimonio humano, económico y físico que tiene la AAPFPCH, dando prioridad al proceso organizativo de las comisiones con respecto a la atención a los clientes.
- ✓ Aumentar del liderazgo en los directivos de la institución.
- ✓ Evaluar la institución y las diferentes comisiones.

Al atender estos aspectos propuestos podremos mejorar en la calidad de servicio, satisfacer necesidades de los clientes y acceder a una mejora continua en nuestra atención a los socios y personas externas.

Desarrollo del contenido

QUÉ ES EL MODELO DE GESTIÓN QUE SE PROPONE

Para (Maderuelo, 2002), La aplicación del modelo E.F.Q.M a una unidad clínica, servicio, área y en general a cualquier organización consiste en realizar una evaluación a los diferentes elementos que la integran (valores, modelo de gestión, procesos, resultados, etc.) y comparar los resultados con el referente teórico definido por el E.F.Q.M. esta comparación permite, fundamentalmente, identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora que se evalúa y facilita una visión de su situación respecto a la excelencia sostenida definida por el modelo.

El modelo de gestión E.F.Q.M tiene nueve criterios que son clasificados en dos partes los cinco primeros son agentes llamados agentes facilitadores y los otros cuatro llamados resultados, los primeros refieren a la actividad de la organización y los demás hablan de los resultados obtenidos.

Criterios del modelo de gestión E.F.Q.M:

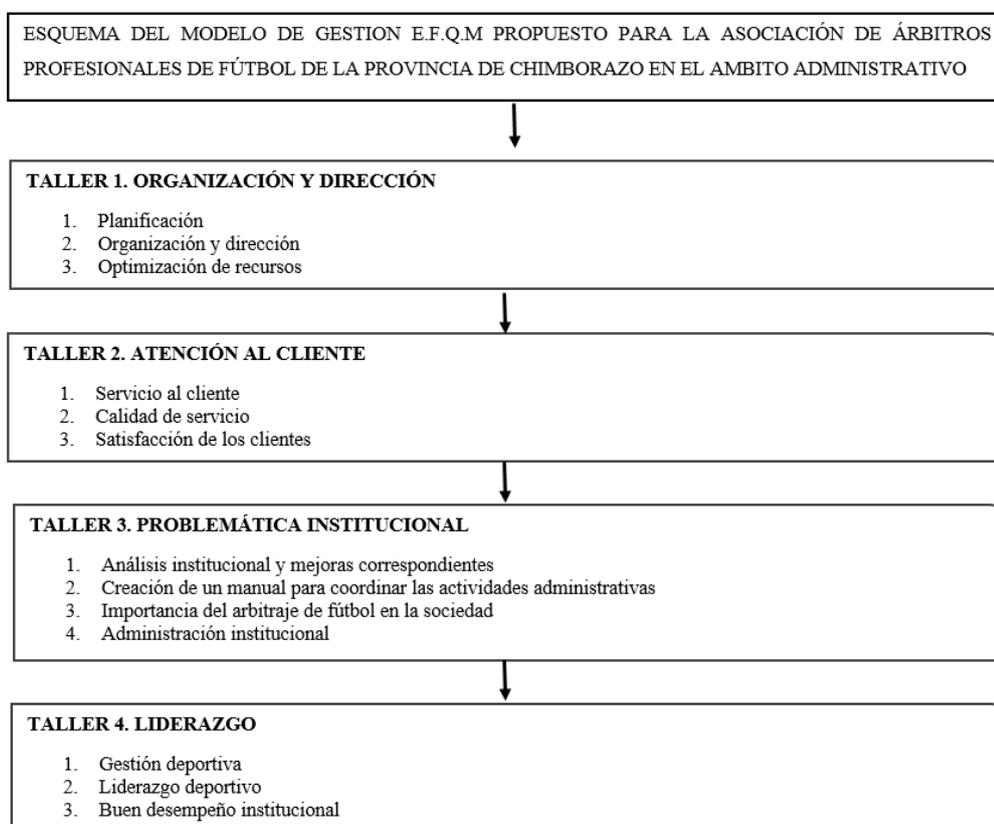
1. Liderazgo
2. Política y estrategia
3. Personas
4. Recursos y alianzas

5. Procesos
6. Resultados relativos a los clientes
7. Resultados relativos al personal
8. Resultados relativos a la sociedad
9. Resultados clave

Ventajas de aplicar el modelo E.F.Q.M en la AAPFPCH

- ✓ El modelo de gestión E.F.Q.M es adaptable y aplicable para la AAPFPCH.
- ✓ Es metódico en su aplicación
- ✓ Se basa en experiencias de los miembros de la institución
- ✓ Sirve como un instrumento de gestión de calidad para todos los miembros de la institución
- ✓ Es una herramienta de diagnóstico institucional
- ✓ La aplicación del modelo en la AAPFPCH propone el comprometimiento de todos los socios hacia la institución
- ✓ El modelo de gestión facilita la corrección de las acciones en el proceso de aplicación

ESQUEMA



TALLER 1: ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN

Objetivos:

1. Capacitar a los directivos de la AAPFPCH en aspectos de planificación institucional.
2. Capacitar a la AAPFPCH en temas referentes a la organización y dirección de instituciones deportivas.
3. Identificar y proponer ideas en cuanto a la optimización de recursos que tiene la asociación.

TALLER 1: ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN

PARTES DEL TALLER	ACTIVIDADES
INICIO	<ul style="list-style-type: none">• Saludo e indicaciones generales• Objetivos a alcanzar• Motivación al grupo
PARTE PRINCIPAL	<ul style="list-style-type: none">• Presentación de la metodología con la que trabajará el facilitador a los miembros de la AAPFPCH.• Exposición del tema a tratar por medios tecnológicos.• Trabajos individuales y grupales acerca del tema.• Evaluación por parte del expositor
PARTE FINAL	<ul style="list-style-type: none">• Recapitulación del tema tratado• Relación de los temas vistos y los objetivos alcanzados.• Resumen de ideas principales y anticipación de la próxima capacitación.

TALLER 2. ATENCIÓN AL CLIENTE

Objetivos:

1. Fomentar la cultura de servicio en los miembros de la AAPFPCH.
2. Capacitar a los miembros de la AAPFPCH promoviendo la calidad de servicio al cliente.
3. Generar el buen trato y la empatía para satisfacción de los clientes

TALLER 2. ATENCIÓN AL CLIENTE

PARTES DEL TALLER	ACTIVIDADES
INICIO	<ul style="list-style-type: none">• Saludo e indicaciones generales• Objetivos a alcanzar del segundo taller• Dinámica al grupo
PARTE PRINCIPAL	<ul style="list-style-type: none">• Exposición del tema a tratar por medios tecnológicos.• Lluvia de ideas• Participación activa por parte de los presentes• Trabajos individuales y grupales acerca del tema.• Evaluación por parte del expositor
PARTE FINAL	<ul style="list-style-type: none">• Recapitulación del tema tratado• Relación de los temas vistos y los objetivos alcanzados.• Anticipación de la próxima capacitación.

TALLER 3. PROBLEMÁTICA INSTITUCIONAL

Objetivos:

1. Analizar las políticas institucionales de la AAPFPCH y mejorar en los puntos con deficiencia.

2. Capacitar a los miembros de la AAPFPCH para la creación de un manual de procedimientos en los procesos administrativos.
3. Desarrollar estrategias para inculcar en la sociedad la importancia del arbitraje de fútbol.
4. Desarrollar estrategias para la buena administración institucional

TALLER 3. PROBLEMÁTICA INSTITUCIONAL

PARTES DEL TALLER	ACTIVIDADES
INICIO	<ul style="list-style-type: none"> • Saludo e indicaciones generales • Objetivos a alcanzar • Dinámicas grupales
PARTE PRINCIPAL	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición de los temas a tratar por medios tecnológicos. • Trabajos individuales y grupales acerca del tema. • Exposición de los temas por parte de los participantes. • Evaluación por parte del expositor • Recapitulación
PARTE FINAL	<ul style="list-style-type: none"> • Relación de los temas vistos y los objetivos alcanzados en la capacitación. • Anticipación de la próxima capacitación.

TALLER 4. LIDERAZGO

Objetivos:

1. Aplicar mediante la capacitación los principios de gestión deportiva en la AAPFPCH.
2. Analizar e identificar los principios del liderazgo en una institución deportiva.
3. Características del buen desempeño institucional por la parte directiva

TALLER 4. LIDERAZGO

PARTES DEL TALLER	ACTIVIDADES
INICIO	<ul style="list-style-type: none">• Saludo e indicaciones generales• Objetivos a alcanzar en el taller• Motivación grupal
PARTE PRINCIPAL	<ul style="list-style-type: none">• Exposición de los temas a tratar por medios tecnológicos.• Trabajos grupales acerca del tema.• Exposición de los temas por parte de los participantes.• Evaluación por parte del expositor• Recapitulación
PARTE FINAL	<ul style="list-style-type: none">• Relación de los temas vistos y objetivos alcanzados en la capacitación.• Resultados de las evaluaciones de todos los talleres• Motivación al grupo de trabajo para aplicar lo aprendido en la asociación.• Clausura

EVALUACIÓN

Todos los talleres planificados serán evaluados por medio de una encuesta aplicando la escala de Likert que medirá actitudes, reacciones y comportamientos de las personas participantes, esta evaluación medirá el nivel de satisfacción o insatisfacción en los talleres propuestos.



ASOCIACIÓN DE ARBITROS DE FÚTBOL



PROFESIONALES DE CHIMBORAZO

Fundada el 10 de agosto de 1972

Indicaciones Generales: Por favor sírvase responder de forma honesta y real las siguientes interrogantes, de su colaboración dependerá el éxito de la evaluación de los talleres tratados en la semana.

Lea cuidadosamente las preguntas y evalúe con una (X) la respuesta que crea pertinente siendo la puntuación la siguiente:

1. Malo
2. Indiferente
3. Bueno
4. Muy bueno
5. Excelente

Evaluación del taller número: -----

Nombres y apellidos: -----

Función que tiene en la AAPFPCH: -----

Fecha: -----

EVALUACIÓN AL FACILITADOR

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Indiferente	Malo
Motivó al grupo antes de empezar las capacitaciones.					
La relación que tuvo el capacitador con los participantes del taller fue:					
Los objetivos del taller fueron claros y entendibles					
Solucionó inquietudes de los participantes					
Dominó los temas a exponer					

Los métodos y técnicas aplicados en el taller
cumplieron sus expectativas

Utilizó recursos tecnológicos para exponer los
temas

Sugerencia al capacitador del taller:-----

EVALUACIÓN ACERCA DE LOS TEMAS TRATADOS EN LA CAPACITACIÓN

Excelente
Muy bueno
Bueno
Indiferente
Malo

Los temas tratados en la presente capacitación se
cumplieron en su totalidad

Los temas vistos en la capacitación fueron claros
y entendibles

Los temas vistos en la capacitación se acercan a
la realidad que vive la institución

Los conocimientos adquiridos en la presente
capacitación sirven para mejorar la realidad
institucional

La duración del curso fue suficiente para tocar
puntos que mejorar en la asociación

Sugerencia a los organizadores del taller:-----

EVALUACIÓN GENERAL DE LA CAPACITACIÓN

Excelente
Muy bueno
Bueno
Indiferente
Malo

La hora de inicio y de finalización de los talleres fueron apropiados

El salón de actos donde se realizó las capacitaciones fueron adecuadas para el evento

Los recursos tecnológicos utilizados para la capacitación fueron los adecuados

La coordinación de los organizadores estuvo a nivel del evento

Los tiempos de descanso entre cada tema fueron los adecuados

El material que se distribuyó en el curso fue el adecuado

Sugerencia a los organizadores del taller:-----

Cronograma de organización, planificación y ejecución de los talleres

Horario	Temas y objetivos	Responsables	Junio 2022				
			L	M	M	J	V
Inicio Tema 1. 08H00 A 10H00 Receso 10H00 a 10h30 Tema 2. 10H30 A 12H30 Almuerzo Tema 3. 13H30 A 15H30 Evaluación	TALLER 1. ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN Objetivos: 1. Capacitar a los directivos de la AAPFPCH en aspectos de planificación institucional. 2. Capacitar a la AAPFPCH en temas referentes a la organización y dirección de instituciones deportivas. 3. Identificar y proponer ideas en cuanto a la optimización de recursos que tiene la asociación.	Miembros de la AAPFPCH					
Inicio	TALLER 2. ATENCIÓN AL CLIENTE						

<p>Tema 1. Segundo día 08H00 A 10H00 Receso 10H00 a 10h30 Tema 2. 10H30 A 12H30 Almuerzo Tema 3. 13H30 A 15H30 Evaluación</p>	<p>Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar la cultura de servicio en los miembros de la AAPFPCH. 2. Capacitar a los miembros de la AAPFPCH, promoviendo la calidad de servicio al cliente. 3. Generar el buen trato y la empatía para satisfacción de los clientes 	<p>Miembros de la AAPFPCH</p>					
<p>Inicio Tema 1. Tercer día 08H00 A 10H00 Receso 10H00 a 10h30 Tema 2. 10H30 A 12H30</p>	<p>TALLER 3. PROBLEMÁTICA INSTITUCIONAL</p> <p>Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar las políticas institucionales de la AAPFPCH y mejorar en los puntos con deficiencia. 						

<p>Almuerzo</p> <p>Tema 2. 13H30 A 15H30</p> <p>Receso 15H30 A 17H30</p> <p>Inicio</p> <p>Tema 3. Cuarto día 08H00 A 10H00</p> <p>Receso 10H00 A 10H30 10H30 A 12H30</p> <p>Almuerzo</p> <p>Tema 4. 13H30 A 15H30</p> <p>Receso 15H30 A 17H30</p> <p>Evaluación</p>	<p>2. Capacitar a los miembros de la AAPFPCH para la creación de un manual de procedimientos en los procesos administrativos.</p> <p>3. Desarrollar estrategias para inculcar en la sociedad la importancia del arbitraje de fútbol.</p> <p>4. Desarrollar estrategias para la buena administración institucional</p>	<p>Directorio de la AAPFPCH</p>					
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------	--	--	--	--	--

<p>Tema 1. 08H00 A 10H00</p> <p>Receso 10H00 a 10h30</p> <p>Tema 2. 10H30 A 12H30</p> <p>Almuerzo</p> <p>Tema 3. 13H30 A 15H30</p> <p>Evaluación clausura</p>	<p>TALLER 4.</p> <p style="text-align: center;">LIDERAZGO</p> <p>Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar mediante la capacitación los principios de gestión deportiva en la AAPFPCH. 2. Analizar e identificar los principios del liderazgo en una institución deportiva. 3. Características del buen desempeño institucional por la parte directiva 	<p>Directorio de la AAPFPCH</p>					
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------	--	--	--	--	--

Financiamiento

Los recursos económicos para las diferentes actividades de este modelo de gestión serán otorgados en su totalidad por la gerencia de la AAPFPCH, luego de la reunión y aprobación de la asamblea que dará el visto bueno para dichos recursos.

Resultados esperados

Con la aplicación del modelo E.F.M.Q se pretende que la situación administrativa actual de la AAPFPCH cambie de forma radical ya que capacitando al personal, creando, implementando y estableciendo instrumentos que ayuden a los procesos administrativos y dando el debido seguimiento y evaluación se cree una cultura de disciplina donde los diferentes departamentos y comisiones tengan el trabajo de forma organizada y coordinada, logrando en un futuro cercano un posicionamiento de nuestro gremio en la ciudadanía de la Provincia de Chimborazo.

Estas acciones serán un pilar y una primicia que se pueden ser tomadas en cuenta en las diferentes asociaciones del país ya que se puede reproducir a nivel nacional.

Autor:

Lcdo. Julio Cesar León Sinche

CI: 0603125030