



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROYECTO DE

**TÍTULO: REESTRUCTURACIÓN ORGÁNICA Y FUNCIONAL EN LA
FEDERACIÓN DEPORTIVA DE COTOPAXI.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado en Gestión
de Talento Humano.

Autores:

Cristian David Itás Asimbaya
Milton Xavier Calero Hinojosa

Tutor:

Ing. Marlon Rubén Tinajero Jiménez, PhD

LATACUNGA-ECUADOR
2024

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Itás Asimbaya Cristian David, con cédula de ciudadanía No. 1726822180, Calero Hinojosa Milton Xavier, con cédula de ciudadanía No. 0502784523, declaramos ser autores del presente **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:**

REESTRUCTURACIÓN ORGÁNICA Y FUNCIONAL EN LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE COTOPAXI, siendo el Ing. Marlon Rubén Tinajero Jiménez, PhD

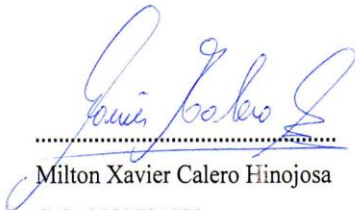
Tutor del presente trabajo; y, eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.”

Latacunga, 22 de agosto de 2024



.....
Cristian David Itás Asimbaya
C.C: 1726822180



.....
Milton Xavier Calero Hinojosa
C.C: 0502784523

CONTRATO DE CESIÓN NO EXCLUSIVO DE DERECHOS DE AUTOR

Comparecen a la celebración del presente instrumento de cesión no exclusiva de obra, que celebran de una parte **ITÁS ASIMBAYA CRISTIAN DAVID**, identificado con cédula de ciudadanía **No. 1726822180**, de estado civil soltero, a quien en lo sucesivo se denominará **EL CEDENTE**; y, de otra parte, la Doctora Idalia Eleonora Pacheco Tigselema, en calidad de Rectora, y por tanto representante legal de la Universidad Técnica de Cotopaxi, con domicilio en la Av. SimónRodríguez, Barrio El Ejido, Sector San Felipe, a quien en lo sucesivo se le denominará **LA CESIONARIA** en los términos contenidos en las cláusulas siguientes

ANTECEDENTES: CLÁUSULA PRIMERA: EL CEDENTE es una persona natural estudiante de la carrera de Gestión de Talento Humano, titular de los derechos patrimoniales y morales sobre el trabajo de grado “**REESTRUCTURACIÓN ORGÁNICA Y FUNCIONAL EN LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE COTOPAXI**”, la cual se encuentra elaborada según los requerimientos académicos propios de la Facultad; y, las características que a continuación se detallan:

Historial Académico

Inicio de la carrera: Mayo 2020 – Septiembre 2020

Finalización de la carrera: Abril 2024 – Agosto 2024

Aprobación en Consejo Directivo: 25 de julio del 2024

Tutor: Ing. Marlon Rubén Tinajero Jiménez, PhD

Tema: “**REESTRUCTURACIÓN ORGÁNICA Y FUNCIONAL EN LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE COTOPAXI**”

CLÁUSULA SEGUNDA. - LA CESIONARIA es una persona jurídica de derecho público creada por ley, cuya actividad principal está encaminada a la educación superior formando profesionales de tercer y cuarto nivel normada por la legislación ecuatoriana la misma que establece como requisito obligatorio para publicación de trabajos de investigación de grado en su repositorio institucional, hacerlo en formato digital de la presente investigación.

CLÁUSULA TERCERA. - Por el presente contrato, **EL CEDENTE** autoriza a **LA CESIONARIA** a explotar el trabajo de grado en forma exclusiva dentro del territorio de la República del Ecuador.

CLÁUSULA CUARTA. - OBJETO DEL CONTRATO: Por el presente contrato **EL CEDENTE**, transfiere definitivamente a **LA CESIONARIA** y en forma exclusiva los siguientes derechos patrimoniales; pudiendo a partir de la firma del contrato, realizar, autorizar o prohibir:

- a) La reproducción parcial del trabajo de grado por medio de su fijación en el soporte informático conocido como repositorio institucional que se ajuste a ese fin.
- b) La publicación del trabajo de grado.
- c) La traducción, adaptación, arreglo u otra transformación del trabajo de grado con fines académicos y de consulta.
- d) La importación al territorio nacional de copias del trabajo de grado hechas sin autorización del titular del derecho por cualquier medio incluyendo mediante transmisión.
- e) Cualquier otra forma de utilización del trabajo de grado que no está contemplada en la ley como excepción al derecho patrimonial.

CLÁUSULA QUINTA. - El presente contrato se lo realiza a título gratuito por lo que **LA CESIONARIA** no se halla obligada a reconocer pago alguno en igual sentido **EL CEDENTE** declara que no existe obligación pendiente a su favor.

CLÁUSULA SEXTA. - El presente contrato tendrá una duración indefinida, contados a partir de la firma del presente instrumento por ambas partes.

CLÁUSULA SÉPTIMA. - CLÁUSULA DE EXCLUSIVIDAD. - Por medio del presente contrato, se cede en favor de **LA CESIONARIA** el derecho a explotar la obra en forma exclusiva, dentro del marco establecido en la cláusula cuarta, lo que implica que ninguna otra persona incluyendo **EL CEDENTE** podrá utilizarla.

CLÁUSULA OCTAVA. - LICENCIA A FAVOR DE TERCEROS. – LA CESIONARIA podrá licenciar la investigación a terceras personas siempre que cuente con el consentimiento de **EL CEDENTE** en forma escrita.

CLÁUSULA NOVENA. - El incumplimiento de la obligación asumida por las partes en la cláusula cuarta, constituirá causal de resolución del presente contrato. En consecuencia, la resolución se producirá de pleno derecho cuando una de las partes comunique, por cartanotarial, a la otra que quiere valerse de esta cláusula.

CLÁUSULA DÉCIMA. - En todo lo no previsto por las partes en el presente contrato, ambas se someten a lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, Código Civil y demás del sistema jurídico que resulten aplicables.

CLÁUSULA UNDÉCIMA. - Las controversias que pudieran suscitarse en torno al presente contrato, serán sometidas a mediación, mediante el Centro de Mediación del Consejo de la Judicatura en la ciudad de Latacunga. La resolución adoptada será definitiva e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución para las partes, en su caso, para la sociedad. El costo de tasas judiciales por tal concepto será cubierto por parte del estudiante que lo solicitare.

En señal de conformidad las partes suscriben este documento en dos ejemplares de igual valor y tenor en la ciudad de Latacunga, a los 19 días del mes de agosto del 2024.



.....
Cristian David Itás Asimbaya
EL CEDENTE

.....
Dra. Idalia Pacheco Tigselema, Ph.D.
LA CESIONARIA

CONTRATO DE CESIÓN NO EXCLUSIVO DE DERECHOS DE AUTOR

Comparecen a la celebración del presente instrumento de cesión no exclusiva de obra, que celebran de una parte **CALERO HINOJOSA MILTON XAVIER**, identificado con cédula de ciudadanía No. **0502784523** de estado civil soltero, a quién en lo sucesivo se denominará **EL CEDENTE**; y, de otra parte, la Doctora Idalia Eleonora Pacheco Tigselema, en calidad de Rectora, y por tanto representante legal de la Universidad Técnica de Cotopaxi, con domicilio en la Av. SimónRodríguez, Barrio El Ejido, Sector San Felipe, a quien en lo sucesivo se le denominará **LA CESIONARIA** en los términos contenidos en las cláusulas siguientes

ANTECEDENTES: CLÁUSULA PRIMERA: EL CEDENTE es una persona natural estudiante de la carrera de Gestión de Talento Humano, titular de los derechos patrimoniales y morales sobre el trabajo de grado “**REESTRUCTURACIÓN ORGÁNICA Y FUNCIONAL EN LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE COTOPAXI**”, la cual se encuentra elaborada según los requerimientos académicos propios de la Facultad; y, las características que a continuación se detallan:

Historial Académico

Inicio de la carrera: Mayo 2020 – Septiembre 2020

Finalización de la carrera: Abril 2024 – Agosto 2024

Aprobación en Consejo Directivo: 25 de julio del 2024

Tutor: Ing. Marlon Rubén Tinajero Jiménez, PhD

Tema: “**REESTRUCTURACIÓN ORGÁNICA Y FUNCIONAL EN LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE COTOPAXI**”

CLÁUSULA SEGUNDA.- LA CESIONARIA es una persona jurídica de derecho público creada por ley, cuya actividad principal está encaminada a la educación superior formando profesionales de tercer y cuarto nivel normada por la legislación ecuatoriana la misma que establece como requisito obligatorio para publicación de trabajos de investigación de grado en su repositorio institucional, hacerlo en formato digital de la presente investigación.

CLÁUSULA TERCERA.- Por el presente contrato, **EL CEDENTE** autoriza a **LA CESIONARIA** a explotar el trabajo de grado en forma exclusiva dentro del territorio de la República del Ecuador.

CLÁUSULA CUARTA.- OBJETO DEL CONTRATO: Por el presente contrato **EL CEDENTE**, transfiere definitivamente a **LA CESIONARIA** y en forma exclusiva los siguientes derechos patrimoniales; pudiendo a partir de la firma del contrato, realizar, autorizar o prohibir:

- a) La reproducción parcial del trabajo de grado por medio de su fijación en el soporte informático conocido como repositorio institucional que se ajuste a ese fin.
- b) La publicación del trabajo de grado.
- c) La traducción, adaptación, arreglo u otra transformación del trabajo de grado con fines académicos y de consulta.
- d) La importación al territorio nacional de copias del trabajo de grado hechas sin autorización del titular del derecho por cualquier medio incluyendo mediante transmisión.
- e) Cualquier otra forma de utilización del trabajo de grado que no está contemplada en la ley como excepción al derecho patrimonial.

CLÁUSULA QUINTA.- El presente contrato se lo realiza a título gratuito por lo que **LA CESIONARIA** no se halla obligada a reconocer pago alguno en igual sentido **EL CEDENTE** declara que no existe obligación pendiente a su favor.

CLÁUSULA SEXTA.- El presente contrato tendrá una duración indefinida, contados a partir de la firma del presente instrumento por ambas partes.

CLÁUSULA SÉPTIMA.- CLÁUSULA DE EXCLUSIVIDAD. - Por medio del presente contrato, se cede en favor de **LA CESIONARIA** el derecho a explotar la obra en forma exclusiva, dentro del marco establecido en la cláusula cuarta, lo que implica que ninguna otra persona incluyendo **EL CEDENTE** podrá utilizarla.

CLÁUSULA OCTAVA.- LICENCIA A FAVOR DE TERCEROS. – LA CESIONARIA podrá licenciar la investigación a terceras personas siempre que cuente con el consentimiento de **EL CEDENTE** en forma escrita.

CLÁUSULA NOVENA.- El incumplimiento de la obligación asumida por las partes en la cláusula cuarta, constituirá causal de resolución del presente contrato. En consecuencia, la resolución se producirá de pleno derecho cuando una de las partes comunique, por cartanotarial, a la otra que quiere valerse de esta cláusula.

CLÁUSULA DÉCIMA.- En todo lo no previsto por las partes en el presente contrato, ambas se someten a lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, Código Civil y demás del sistema jurídico que resulten aplicables.

CLÁUSULA UNDÉCIMA.- Las controversias que pudieran suscitarse en torno al presente contrato, serán sometidas a mediación, mediante el Centro de Mediación del Consejo de la Judicatura en la ciudad de Latacunga. La resolución adoptada será definitiva e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución para las partes y, en su caso, para la sociedad. El costo de tasas judiciales por tal concepto será cubierto por parte del estudiante que lo solicitare.

En señal de conformidad las partes suscriben este documento en dos ejemplares de igual valor y tenor en la ciudad de Latacunga, a los 19 días del mes de agosto del 2024.



.....
Milton Xavier Calero Hinojosa
EL CEDENTE

.....
Dra. Idalia Pacheco Tigselema, Ph.D.
LA CESIONARIA

AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Proyecto de Investigación sobre el título:

“REESTRUCTURACIÓN ORGÁNICA Y FUNCIONAL EN LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE COTOPAXI”, de Itás Asimbaya Cristian David y Calero Hinojosa Milton Xavier, de la carrera Gestión de Talento Humano, considero que dicho Proyecto Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

Latacunga, 20 de agosto de 2024



.....
Ing. Marlon Rubén Tinajero Jiménez, PhD.

C.C: 0502080336

TUTOR

AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Proyecto de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto, las postulantes: Itás Asimbaya Cristian David y Calero Hinojosa Milton Xavier con el título de Proyecto de Investigación: **“REESTRUCTURACIÓN ORGÁNICA Y FUNCIONAL EN LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE COTOPAXI”**, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del trabajo de titulación.

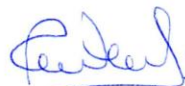
Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

Latacunga, 22 de agosto de 2024

Para constancia firman:



Mg. Martha Patricia Silva Guzmán
C.C: 1716407992
LECTOR 1 (PRESIDENTE)



Mg. Roberto Herrera Albarracín
C.C: 0502310253
LECTOR 2 (MIEMBRO)



Mg. Irma Ortiz Mora
C.C: 1202186026
LECTOR 3 (MIEMBRO)

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la Universidad Técnica de Cotopaxi, por brindarme la oportunidad de formar parte de esta prestigiosa institución. Estoy profundamente agradecido por el apoyo académico y las facilidades proporcionadas a lo largo de mi formación.

Deseo extender mi más profundo agradecimiento a mi tutor, Ing. Marlon Rubén Tinajero Jiménez, PhD. Su orientación y constante apoyo han sido cruciales para la realización de este trabajo. Aprecio profundamente su dedicación, su paciencia en cada etapa del proceso y su habilidad para guiarme a través de los desafíos académicos.

Al Tribunal de Titulación, compuesto por los Mg. Martha Patricia Silva Guzmán, Mg. Roberto Herrera Albarracín y Mg. Irma Ortiz Mora, por sus precisas correcciones y observaciones. Sus sugerencias constructivas han enriquecido esta investigación y han contribuido significativamente a la mejora del trabajo presentado.

Cristian Itás

DEDICATORIA

En primer lugar, dedico este trabajo a mi querida abuelita, Luz María Cuestas (+), cuyo amor y sabiduría siguen siendo una fuente constante de inspiración para mí. Aunque ya no está físicamente presente, su memoria y sus enseñanzas han dejado una huella imborrable en mi vida y en este logro académico. Esta tesis es un tributo a su amor incondicional y a los valores que me transmitió.

En segundo lugar, quiero dedicar esta tesis a mis padres, Wilfrido Itás y Martha Asimbaya, cuyo apoyo inquebrantable y sacrificio han sido fundamentales para mi desarrollo personal y académico. Su confianza en mí y su aliento constante han sido el pilar sobre el que he construido mis sueños y aspiraciones.

En tercer lugar, dedico este trabajo a mis hermanos, sobrino y cuñado, cuyo amor y apoyo constante han sido una fuente de fortaleza a lo largo de este proceso. Agradezco profundamente su presencia y aliento.

Cristian Itás

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que me han apoyado a lo largo de este camino. A mis padres, por su amor incondicional y por ser mi mayor fuente de inspiración. A mi esposa e hijos, por su apoyo constante y por creer en mí incluso en los momentos más difíciles.

A mi tutor, Ing. Marlon Rubén Tinajero Jiménez, PhD., por su guía y paciencia a lo largo de todo este proceso, por sus valiosas sugerencias y por haberme motivado a dar lo mejor de mí. A mis profesores, por compartir su conocimiento y por haberme brindado las herramientas necesarias para alcanzar esta meta.

Finalmente, agradezco a todas aquellas personas que, de una u otra forma, han contribuido a la culminación de este trabajo. Este logro también es de ustedes.

Con gratitud.

Xavier Calero

DEDICATORIA

A mis padres, por ser mi fuente constante de amor, apoyo y motivación. Gracias por enseñarme el valor, el esfuerzo y la perseverancia. A mi esposa e hijos, mi inspiración más grande, por darme la fuerza, la determinación para seguir adelante cada día y por ser mi luz en todo momento y por último a mi querido hermano Darwin Calero (+) que sé que desde el cielo me estuvo dando su apoyo y fuerza para poder concluir con esta etapa de mi vida estudiantil, sé que sin el amor de cada uno de ustedes no podría haber concluido esta etapa de mi vida.

Con todo mi amor y gratitud.

Xavier Calero

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

TÍTULO: “REESTRUCTURACIÓN ORGÁNICA Y FUNCIONAL EN LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE COTOPAXI”

Autores:

Itás Asimbaya Cristian David
Calero Hinojosa Milton Xavier

RESUMEN

El presente trabajo titulado “Reestructuración Orgánica y Funcional en la Federación Deportiva de Cotopaxi” tiene como objetivos: Fundamentar teóricamente la estructura orgánica y funcional en las organizaciones, realizar el análisis de la estructura orgánica y funcional de la Federación Deportiva de Cotopaxi y proponer la reestructuración orgánica y funcional en la Federación Deportiva de Cotopaxi. La metodología empleada fue cualitativa, basada en una revisión documental, usando como técnica una entrevista y con un análisis inductivo para identificar deficiencias y áreas de mejora. Se sustentó en las teorías de los Sistemas Complejos Adaptativos y la Teoría de Recursos y Capacidades, así como en normativas legales como la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), la Ley del Deporte, y el Estatuto de la Federación, que guían la estructuración y gestión en entidades deportivas. Los principales hallazgos revelaron deficiencias en la claridad de roles, la jerarquización y la comunicación interna, lo que ha afectado la operatividad y capacidad de adaptación de la Federación. En virtud de aquello, se propuso una reestructuración orgánica y funcional que incluye una jerarquía clara, definición precisa de responsabilidades, y una alineación más efectiva de funciones con los objetivos estratégicos de la Federación. Esta reestructuración busca optimizar la gestión del talento humano, mejorar la comunicación interna y fortalecer la capacidad de adaptación ante cambios. La ejecución del plan se realizará en un plazo de 10 a 12 meses, con una inversión estimada de \$2,570.

Palabras clave: Federación Deportiva de Cotopaxi, estructura orgánica, estructura funcional

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES

THEME: “ORGANIC AND FUNCTIONAL RESTRUCTURING IN THE COTOPAXI SPORTS FEDERATION”

Authors:

Itás Asimbaya Cristian David
Calero Hinojosa Milton Xavier

ABSTRACT

The main objective of this work entitled “Organic and Functional Restructuring in the Cotopaxi Sports Federation” is to optimize the organizational structure of the Federation to improve its operational efficiency, adaptability and regulatory compliance. Specific objectives include clarifying roles and responsibilities, improving hierarchy and creating a structure that allows better management of human talent and more effective internal communication. The methodology used was qualitative, based on a documentary review, using an interview as a technique and with an inductive analysis to identify deficiencies and areas for improvement. It was based on the theories of Complex Adaptive Systems and the Theory of Resources and Capacities, as well as on legal regulations such as the Organic Law of Public Service (LOSEP), the Sports Law, and the Statute of the Federation, which guide the structuring and management in sports entities. The main findings revealed deficiencies in role clarity, hierarchization and internal communication, which have affected the operation and adaptation capacity of the Federation. By virtue of this, an organic and functional restructuring was proposed that includes a clear hierarchy, precise definition of responsibilities, and a more effective alignment of functions with the strategic objectives of the Federation. This restructuring seeks to optimize human talent management, improve internal communication and strengthen the ability to adapt to changes. The execution of the plan will be carried out within a period of 10 to 12 months, with an estimated investment between \$1,300 and \$2,570.

Keywords: Cotopaxi Sports Federation, organic structure, functional structure

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO


Nombre del estudiante: **MILTON XAVIER CALERO HINOJOSA**
CRISTIAN DAVID ITÁS ASIMBAYA

AVAL DE TRADUCCIÓN- Profesional **Externo**

Mery Fernanda Recalde Cevallos con cédula de identidad número: 0502158371 Licenciada/o; Magíster en: Licenciada en Ciencias de la Educación Especialidad Inglés, con número de registro de la SENESCYT: 1020-03-337155 **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma Inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: **“REESTRUCTURACIÓN ORGÁNICA Y FUNCIONAL EN LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE COTOPAXI.”** de: **Milton Xavier Calero Hinojosa y Cristian David Itás Asimbaya**, egresado/a de la carrera de **Gestión Del Talento Humano**, perteneciente a la Facultad de: **Ciencias Administrativas Y Económicas**

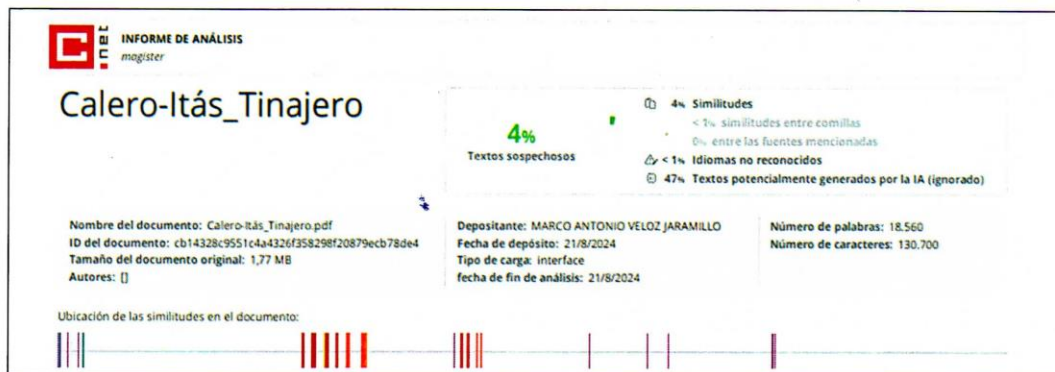
En virtud de lo expuesto y para constancia de lo mismo se registra la firma respectiva.

Latacunga, 21 de Agosto del 2024


.....
Lic. Mery Fernanda Recalde Cevallos.
CI: 0502158371

CERTIFICACIÓN DE INFORME DE SIMILITUD

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación con el tema: “Reestructuración orgánica y funcional en la Federación Deportiva de Cotopaxi.”, de Milton Xavier Calero Hinojosa y Cristian David Itás Asimbaya, de la carrera de Gestión de Talento Humano, remite la captura de pantalla del reporte del sistema de reconocimiento de texto Compilatio, con un porcentaje de coincidencias del 4%; y, expresó una vez más, mi conformidad en cuanto a la dirección del trabajo de titulación.



Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Latacunga, 22 de agosto de 2024

Ing. Marlon Rubén Tinajero Jiménez, PhD.

C.C: 0502080336

TUTOR

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTRATO DE CESIÓN NO EXCLUSIVO DE DERECHOS DE AUTOR.....	iii
AGRADECIMIENTO	xi
DEDICATORIA.....	xii
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	xix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xx
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xxi
1. INFORMACIÓN GENERAL	1
Título del Proyecto	1
Línea de investigación.....	1
Sub líneas de investigación de la Carrera (si corresponde).....	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
2.1. Pregunta de Investigación.....	5
2.2. Objetivo General	5
2.2.1. Objetivos Específicos.....	5
2.2.2. Actividades.....	5
3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO.....	6
4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6
4.1. Antecedentes Investigativos	6
4.2. Ventajas.....	12
4.3. Organigramas.....	13
5. METODOLOGÍA EMPLEADA.....	27
6. DIMENSIONES DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	29
6.1. Dimensión 1: Estructura Organizativa Actual.....	29
6.2. Dimensión 2: Roles y Responsabilidades	30
6.3. Dimensión 3: Comunicación y Coordinación Interdepartamental	30
6.4. Dimensión 4: Flexibilidad y Adaptabilidad	30
6.5. Dimensión 5: Empoderamiento y Participación.....	31
7. ESTRUCTURA FUNCIONAL	31
7.1. Características	32

7.2. Importancia	32
8. DIMENSIONES DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL.....	33
8.1. Dimensión 1: Claridad	33
8.2. Dimensión 2: Actualización	33
8.3. Dimensión 3: Coherencia y Estandarización.....	34
8.4. Dimensión 4: Flexibilidad y Adaptabilidad	34
8.5. Dimensión 5: Participación y Retroalimentación.....	34
9. HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN	35
9.1. Actualización estructura organizacional	35
ROLES Y RESPONSABILIDADES	36
COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN DEPARTAMENTAL	38
ADAPTABILIDAD ORGANIZATIVA	39
PARTICIPACIÓN DECISIONAL.....	41
COMPRENSIÓN DE ROLES	42
CRITERIOS DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.....	44
COMPETENCIAS ESTRATÉGICAMENTE ORIENTADAS.....	45
OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS.....	46
CONTRIBUCIÓN EN LA DEFINICIÓN DE ROLES	47
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL VIGENTE.....	49
10. PROPUESTA	51
PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA.....	54
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
11.1. Conclusiones	68
11.2. Recomendaciones.....	69
12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
ANEXOS.....	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Dimensiones de la estructura orgánica.....	31
Tabla 2. Dimensiones de la estructura funcional.....	35
Tabla 3. Cronograma	64
Tabla 4. Inversión estimada.....	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1. Actualización estructura organizacional: Unidades de significancia.....	35
Figura 2. Roles y responsabilidades: Unidades de significancia.....	37
Figura 3. Comunicación y coordinación departamental: Unidades de significancia	38
Figura 4. Adaptabilidad organizativa: Unidades de significancia.....	40
Figura 5. Participación decisional: Unidades de significancia.....	41
Figura 6. Comprensión de roles: Unidades de significancia	43
Figura 7. Criterios de desempeño organizacional: Unidades de significancia.....	44
Figura 8. Competencias estratégicamente orientadas: Unidades de significancia	45
Figura 9. Optimización de procesos: Unidades de significancia.....	46
Figura 10. Contribución en la definición de roles: Unidades de significancia.....	47
Figura 11. Cronograma de actividades	66
Figura 12. Inversión estimada	67

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto

Reestructuración orgánica y funcional en la Federación Deportiva de Cotopaxi.

Fecha de inicio: Octubre del 2023

Fecha de finalización: Agosto del 2024

Lugar de ejecución

Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Ignacio Flores, 8-44 Calle Guayaquil y Av. Napo, C. Guayaquil.

Facultad que auspicia

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Carrera que auspicia

Gestión del Talento Humano

Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde)

Proyecto de la Carrera

Equipo de Trabajo

Calero Hinojosa Milton Xavier 0502784523

Itás Asimbaya Cristian David 1726822180

Área de Conocimiento: Administrativa

Línea de investigación

Administración y economía para el desarrollo sostenible en organizaciones.

Sub líneas de investigación de la Carrera (si corresponde)

Estudios del trabajo y gestión humana en las organizaciones del siglo XXI.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel mundial, una problemática recurrente está relacionada con la falta de estructuras organizacionales claras y actualizadas en diversas organizaciones de todos los sectores. Esta situación se manifiesta en la carencia de organigramas detallados y manuales de funciones específicos, lo que dificulta la gestión efectiva de estas entidades y limita su capacidad para alcanzar sus objetivos estratégicos. La ausencia de una estructura organizativa sólida puede provocar una falta de claridad en las responsabilidades de los empleados, así como una coordinación deficiente entre los diferentes departamentos. Además, esta situación puede generar conflictos internos, ineficiencias operativas y una toma de decisiones menos efectiva. La falta de transparencia y claridad en la estructura organizacional también puede afectar la moral de los empleados y la confianza de los clientes o stakeholders.

Según Patel y Zhang (2022), en su estudio publicado en *Academy of Management Journal*, "La falta de una estructura organizacional adecuada puede provocar duplicidad de funciones en un 25% de los casos, lo que lleva a ineficiencias operativas significativas. Además, una mala asignación de roles resulta en una reducción del 15% en la productividad general, debido a la falta de claridad en las responsabilidades y a la sobrecarga de trabajo en algunos empleados" (p. 1240). Este análisis resalta las graves consecuencias de una estructura organizacional inadecuada, identificando la duplicidad de funciones y la mala asignación de roles como dos problemas clave que afectan significativamente la eficiencia y productividad de las organizaciones. Estos problemas tienen impactos significativos en la eficiencia y productividad de las organizaciones.

Las Federaciones Deportivas Provinciales, como organizaciones deportivas no lucrativas, se rigen por el Régimen de Democratización y Participación para efectuar la razón social que les corresponde, así como para recibir del Estado sus recursos económicos, manteniendo su autonomía e independencia administrativa, técnica y financiera (Ministerio del Deporte, 2015). Estas entidades, como cualquier organización o empresa, deben acogerse a una estructura organizacional que esté en constante cambio de acuerdo con el entorno.

La carencia de una estructura orgánica funcional adecuada dentro de las Federaciones Deportivas Provinciales conlleva una serie de repercusiones negativas de índole operativa, financiera y de gestión Según el Informe Anual del Ministerio del Trabajo 2023, aproximadamente el 45% de las organizaciones, tanto públicas como privadas, han informado

que la falta de actualización en sus estructuras organizativas ha tenido un impacto negativo en su capacidad para gestionar de manera eficiente los recursos humanos y financieros. Este informe destaca que las deficiencias estructurales pueden llevar a una gestión ineficaz y a una menor adaptabilidad en un entorno cambiante (Ministerio del Trabajo de Ecuador, 2023, p. 58).

Por otro lado, un estudio de la Secretaría del Deporte (2022) revela que solo el 40% de las federaciones deportivas en Ecuador tienen una adecuada estructura orgánica y funcional. La inexistencia de un organigrama actualizado y descriptivos detallados contribuye a la ambigüedad en las funciones de los empleados, lo que genera conflictos de competencia y duplicación de esfuerzos. Esta carencia de estructura no solo limita la productividad y eficacia operativa, sino que también afecta negativamente a la capacidad para competir a nivel nacional y cumplir con sus objetivos deportivos (Secretaría del Deporte de Ecuador, 2022, p. 22). Este estudio subraya la importancia de contar con una estructura organizacional bien definida y actualizada para mejorar el rendimiento y la gestión en el ámbito deportivo.

La falta de transparencia en la asignación y utilización de fondos públicos destinados al deporte no solo puede generar sospechas de malversación o uso inadecuado de recursos, sino que también puede erosionar la confianza pública en la integridad y legitimidad de estas federaciones deportivas. Esta desconfianza socava la credibilidad de las instituciones deportivas y puede afectar negativamente su capacidad para cumplir con sus objetivos deportivos y sociales, así como para promover un ambiente equitativo y justo en el ámbito deportivo. Además, la opacidad en la gestión financiera puede desviar recursos que podrían destinarse a iniciativas deportivas significativas, afectando así la calidad y el alcance de los programas y actividades deportivas ofrecidas a la comunidad. Por otro lado, la ausencia de una estructura organizativa clara dentro de estas federaciones dificulta la implementación efectiva de políticas y programas deportivos coherentes y sostenibles.

La Federación Deportiva de Cotopaxi es una institución que fue creada el 19 de diciembre de 1930, por medio de la visión objetiva y progresista de un grupo de destacados cotopaxenses, quienes dieron vida a lo que hoy es el emblema competitivo de esta provincia. Con más de 90 años de historia, se ha consolidado como un pilar fundamental en el desarrollo del deporte en la región. Desde su creación, ha sido impulsora del talento local y promotora de un estilo de vida activo y saludable entre los habitantes de la provincia.

En la Federación Deportiva de Cotopaxi, la estructura organizacional es fundamental para la adecuada gestión administrativa. Según el Informe Anual en la Federación Deportiva de Cotopaxi realizado en el año 2022, menciona que la falta de una estructura organizacional claramente definida ha generado serios problemas en la toma de decisiones y en la implementación de políticas deportivas. El informe señala que la ausencia de organigramas actualizados y procedimientos bien establecidos ha llevado a una gestión ineficaz de la toma de decisiones y a una falta de coordinación entre los distintos departamentos de la federación, afectando la capacidad para planificar y ejecutar eventos deportivos de manera eficiente (Federación Deportiva de Cotopaxi, 2022, p. 12).

Además, la Rendición de Cuentas de la Federación Deportiva de Cotopaxi 2021 proporciona una visión detallada de cómo las deficiencias en la estructura organizacional han afectado la administración de la federación. El documento destaca que aproximadamente un 30% de los problemas administrativos y operativos se deben a la falta de actualización en los manuales de funciones y en la estructura organizacional. Esta deficiencia ha provocado retrasos en la toma de decisiones estratégicas y una reducción en la efectividad general de la gestión de eventos deportivos provinciales (Federación Deportiva de Cotopaxi, 2021, p. 45). La rendición de cuentas subraya la necesidad urgente de revisar y actualizar la estructura organizacional para mejorar la toma de decisiones y la gestión dentro de la federación.

En un diálogo directo con el presidente y representantes de la Federación Deportiva de Cotopaxi, se constató una carencia significativa: la ausencia de un organigrama actualizado y la falta de un manual de funciones dentro de la institución. La situación actual se caracteriza por la falta de una estructura organizativa sólida que afecta negativamente la claridad en la distribución de roles y responsabilidades, así como la coordinación de actividades, lo que dificulta el logro de los objetivos deportivos y el funcionamiento general de la organización.

Ante esta problemática, resulta imperativo diseñar e implementar un organigrama actualizado y un manual de funciones detallado que sirvan como herramientas fundamentales para mejorar la gestión administrativa y promover un ambiente laboral más estructurado y eficaz dentro de la Federación Deportiva de Cotopaxi.

2.1. Pregunta de Investigación

¿Se requiere rediseñar la estructura orgánica y funcional actual de la Federación Deportiva de Cotopaxi?

2.2. Objetivo General

Rediseñar la estructura organizacional y funcional de la Federación Deportiva de Cotopaxi.

2.2.1. Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente la estructura orgánica y funcional en las organizaciones.
- Realizar el análisis de la estructura orgánica y funcional de la Federación Deportiva de Cotopaxi. Cotopaxi.
- Proponer la reestructuración orgánica y funcional en la Federación Deportiva de Cotopaxi.

2.2.2. Actividades

Objetivo específico	Actividades	Cronograma	Productos
1. Fundamentar teóricamente la estructura orgánica y funcional en las organizaciones.	1. Investigar literatura académica y científica sobre la estructura orgánica y funcional en las organizaciones. 2. Analizar modelos de estructuras organizativas 3. Comparar y contrastar diferentes teorías y enfoques de los ejes temáticos de la investigación.	Semana 4	Marco teórico
2. Realizar el análisis de la estructura orgánica y funcional de la Federación Deportiva de Cotopaxi.	1. Diseño de una entrevista basada en los ejes temáticos. 2. Implementación y aplicación de la entrevista. 3. Realizar un análisis de documentos internos, como organigramas, manuales de funciones y políticas organizacionales, para complementar la información obtenida de las entrevistas y obtener una visión más completa de la estructura organizativa de la federación	Semana 8	Análisis de la estructura orgánica y funcional de la Federación Deportiva de Cotopaxi.
3. Proponer la reestructuración orgánica y funcional en la Federación Deportiva de Cotopaxi.	1. Creación de perfiles de cargos en colaboración de la junta directiva de la Federación Deportiva de Cotopaxi 2. Validación de descriptivos de cargos y realizar ajustes según sea necesario para garantizar su exactitud 3. Retroalimentación de descriptivos de cargos con la junta directiva.	Semana 13	Propuesta de la estructura orgánica y funcional de la Federación Deportiva de Cotopaxi.

3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Esta investigación traerá consigo impactos positivos para varios grupos de interés. En primer lugar, los beneficiarios directos serán los 52 colaboradores de la Federación Deportiva de Cotopaxi, quienes experimentarán mejoras en su ambiente laboral y en la claridad de sus roles. En segundo lugar, los beneficiarios indirectos incluyen a stakeholders externos como proveedores de equipos deportivos y suministros, empresas de medios de comunicación y prensa, entidades gubernamentales locales o regionales, patrocinadores y donantes individuales, instituciones educativas y académicas, así como empresas locales y comercios cercanos a las instalaciones deportivas. Estos grupos recibirán indirectamente una mejora en la eficiencia y transparencia de la organización, lo que podría potenciar sus relaciones y colaboraciones con la federación.

4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para abordar la investigación, la fundamentación técnica-teórica se sustenta en el análisis de los antecedentes investigativos y posteriormente en la descripción de los ejes de la investigación. Este análisis exhaustivo proporciona un contexto sólido para comprender los fundamentos teóricos y prácticos del tema de estudio, permitiendo identificar las teorías, modelos y enfoques previos utilizados en investigaciones similares, así como sus hallazgos y limitaciones. En el ámbito de la gestión organizacional, esta fundamentación desempeña un papel crucial en la comprensión y optimización de las estructuras y procesos empresariales.

4.1. Antecedentes Investigativos

La presente investigación se sustenta en un análisis exhaustivo de antecedentes que examinan el efecto de la reestructuración organizativa en diversos ámbitos empresariales. Se han considerado estudios previos que investigan este fenómeno en empresas manufactureras en Estados Unidos, empresas tecnológicas del Silicon Valley y empresas latinoamericanas. Estos trabajos han destacado consistentemente mejoras en la eficiencia operativa, reducción de costos laborales, aumento de la rentabilidad y mayor adaptabilidad al mercado como consecuencias de la implementación de cambios estructurales. Este repaso de la literatura proporciona una sólida base para comprender los enfoques y resultados de la reestructuración organizativa, informando así el desarrollo de estrategias pertinentes para la presente investigación en la Federación Deportiva de Cotopaxi.

En primer lugar, se consideró el artículo científico elaborado por Smith Andrew en 2019 titulado "Impacto de la reestructuración orgánica y funcional en empresas manufactureras de Estados Unidos". Este estudio, llevado a cabo en la Universidad de Harvard, abordó el efecto de la reestructuración orgánica y funcional en empresas manufactureras en Estados Unidos. Sus objetivos incluyeron evaluar cómo los cambios en la estructura organizativa y funcional afectan la eficiencia operativa y los costos laborales. La metodología consistió en analizar un conjunto diverso de empresas, desde pequeñas industrias hasta corporaciones multinacionales, para determinar la relación entre la implementación de estos cambios y los resultados observados en la productividad y satisfacción laboral. Los resultados mostraron que aquellas compañías que llevaron a cabo la reestructuración orgánica y funcional experimentaron una mejora del 15% en la eficiencia operativa y una reducción del 10% en los costos laborales. Este estudio proporciona importantes perspectivas para la reestructuración orgánica y funcional en empresas manufactureras.

En segundo término, se consideró el estudio de investigación elaborado por el Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Stanford en 2021, titulado "Impacto de la reestructuración organizativa en empresas tecnológicas del Silicon Valley", llevado a cabo por el autor García, C. Este estudio proporciona una visión esclarecedora sobre los efectos de la reestructuración organizativa en empresas tecnológicas. Los objetivos del estudio incluyeron evaluar cómo los cambios en la estructura organizativa influyen en la eficiencia operativa y la adaptabilidad al mercado. La metodología consistió en analizar un conjunto de empresas emergentes y establecidas en el sector tecnológico para determinar la relación entre la implementación de cambios organizativos y los resultados observados en la rentabilidad y la cohesión del equipo. Los hallazgos revelaron que las organizaciones que llevaban a cabo la reestructuración mostraban una mayor eficiencia operativa y adaptabilidad al mercado, lo que se tradujo en un aumento del 20% en la rentabilidad en comparación con aquellas empresas que no habían realizado cambios en su estructura organizativa. Este estudio de investigación realizado por el Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Stanford proporciona una visión esclarecedora sobre los efectos de la reestructuración organizativa en empresas tecnológicas. Sus hallazgos son altamente relevantes para nuestra investigación en la Federación Deportiva de Cotopaxi, ya que nos permiten identificar similitudes en los beneficios potenciales de la reestructuración organizativa en diferentes contextos empresariales. Al igual que en el estudio de empresas tecnológicas del Silicon Valley, nuestra investigación busca evaluar cómo los cambios en la estructura

organizativa pueden influir en la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación al mercado en el ámbito deportivo. Por lo tanto, este estudio nos proporciona una base sólida para comprender los posibles impactos de la reestructuración en nuestra organización deportiva y nos orienta hacia la identificación de estrategias efectivas para mejorar nuestro desempeño y rentabilidad.

En tercer término, se consideró el artículo académico elaborado por el Hernández, M. de la Universidad Nacional Autónoma de México, en 2023, titulado "Estrategias para la reestructuración orgánica y funcional en empresas latinoamericanas". El autor analiza cómo las empresas en América Latina pueden beneficiarse de la reestructuración orgánica y funcional para mejorar su desempeño y competitividad. La investigación se basa en un análisis exhaustivo de casos de empresas en la región, abarcando diferentes sectores industriales y tamaños de organización. Los hallazgos destacan la importancia de adaptar las estrategias de reestructuración a las características específicas del entorno latinoamericano. Este artículo ofrece valiosas recomendaciones para mi investigación sobre la reestructuración orgánica y funcional en la Federación Deportiva de Cotopaxi. Este artículo académico de Hernández, M., de la Universidad Nacional Autónoma de México, se enfoca en las estrategias para la reestructuración orgánica y funcional en empresas latinoamericanas. Su análisis detallado de casos empresariales en la región destaca la importancia de adaptar estas estrategias al contexto único de América Latina. Esta investigación guarda una estrecha relación con nuestro estudio en la Federación Deportiva de Cotopaxi, ya que nos permite identificar similitudes en los desafíos y enfoques utilizados por otras organizaciones latinoamericanas para mejorar su desempeño y competitividad mediante la reestructuración. Así, este artículo nos proporciona una perspectiva valiosa que podemos considerar al diseñar nuestras propias estrategias de reorganización en el contexto deportivo.

En cuarto término, se consideró la tesis doctoral elaborada por el Rodríguez, E. de la Universidad de São Paulo, en 2023, titulada "Optimización de la estructura organizativa en empresas latinoamericanas: Un enfoque multidisciplinario". El autor Rodríguez investiga cómo las empresas en América Latina pueden mejorar su desempeño a través de la optimización de su estructura organizativa. El objetivo general de la tesis es analizar los diversos enfoques y metodologías utilizados para reestructurar organizaciones en la región. La metodología empleada incluyó un estudio de casos en empresas de diferentes países latinoamericanos, así como entrevistas a expertos en gestión empresarial. Los resultados revelaron que la reestructuración orgánica y funcional puede mejorar la eficiencia operativa y la capacidad de

adaptación al cambio en empresas latinoamericanas, aunque los desafíos culturales y regulatorios pueden influir en el proceso. Esta tesis ofrece una contribución significativa al campo de la gestión empresarial en América Latina y proporciona recomendaciones prácticas para empresas que buscan optimizar su estructura organizativa. Este estudio se enfoca en cómo la optimización de la estructura organizativa en empresas latinoamericanas puede impactar positivamente en su eficiencia y capacidad de adaptación. Estos hallazgos son especialmente relevantes para nuestra investigación sobre la reestructuración en la Federación Deportiva de Cotopaxi, ya que proporcionan una perspectiva amplia sobre los desafíos y beneficios asociados con los cambios organizativos en un contexto similar al nuestro. Al comprender mejor los enfoques y metodologías exitosas utilizadas en empresas latinoamericanas, podemos extraer lecciones valiosas que nos ayudarán a diseñar e implementar estrategias efectivas de reestructuración para nuestra propia organización deportiva.

La estructura orgánica y funcional en las organizaciones constituyen un pilar fundamental para garantizar su capacidad de adaptación y sostenibilidad a largo plazo. En un entorno empresarial marcado por la volatilidad y el cambio constante, las organizaciones requieren de estructuras que les permitan no solo sobrevivir, sino también prosperar. Las teorías modernas, como la de los Sistemas Complejos Adaptativos y la de los Recursos y Capacidades, proporcionan marcos estratégicos que enfatizan la importancia de diseñar estructuras que sean tanto resilientes como flexibles, capaces de ajustarse a las demandas cambiantes del entorno mientras se optimizan los recursos internos de la organización. Estas teorías sugieren que una estructura organizativa no solo debe ser capaz de enfrentar los desafíos actuales, sino que también debe estar alineada con la estrategia global de la empresa para anticipar y capitalizar oportunidades futuras, manteniendo así una ventaja competitiva en un mercado cada vez más dinámico.

TEORÍA DE LOS SISTEMAS COMPLEJOS ADAPTATIVOS

Estructura Orgánica

Kauffman (1995) sostiene que "Las organizaciones deben adaptarse continuamente a su entorno cambiante a través de procesos de autoorganización y ajuste continuo" (p. 56). Esta cita enfatiza la importancia de mantener una estructura orgánica flexible que permita a la organización adaptarse a cambios en el entorno. En el proceso de reestructuración, esto implica que la organización debe estar diseñada para ajustar su estructura y funciones en respuesta a nuevas demandas y desafíos, evitando configuraciones rígidas que impidan la adaptabilidad. La

autoorganización dentro de la estructura orgánica facilita la evolución constante, permitiendo a la organización mantenerse relevante y eficiente en un entorno dinámico.

Kauffman también menciona que "La capacidad de ajustar los elementos internos de la organización y su interacción con el entorno es esencial para la adaptación exitosa" (p. 102). Esta afirmación subraya la necesidad de que la estructura orgánica permita ajustes internos en función de los cambios externos. Para la reestructuración, esto significa implementar mecanismos que faciliten la adaptación y ajuste continuo, como sistemas de comunicación internos y procesos de coordinación que ayuden a la organización a responder de manera efectiva a las variaciones del entorno.

Estructura Funcional

La teoría de los Sistemas Complejos Adaptativos sugiere que "La estructura funcional debe permitir una interacción efectiva entre las diferentes partes de la organización y su entorno externo" (Kauffman, 1995, p. 102). Esta idea propone que la estructura funcional debe ser diseñada para optimizar la colaboración y comunicación entre funciones y niveles organizacionales, así como con el entorno externo. En la reestructuración, esto se traduce en crear una estructura funcional que apoye el flujo de información y la cooperación entre diversas áreas y actores externos, asegurando que la organización pueda adaptarse y responder de manera eficiente a las demandas del entorno.

Además, una estructura funcional efectiva debe integrar mecanismos de retroalimentación que permitan a la organización monitorear y ajustar continuamente su desempeño en relación con su entorno. Estos mecanismos facilitan la detección temprana de cambios en el entorno y la adaptación ágil de las estrategias y procesos internos. Al incorporar estos sistemas de retroalimentación, la organización no solo mejora su capacidad de respuesta ante desafíos imprevistos, sino que también fomenta un ambiente de mejora continua, donde la innovación y la optimización se convierten en parte integral de la cultura organizacional.

TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

Estructura Orgánica

Barney (1991), sostiene que "las organizaciones que poseen recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles tienen una ventaja competitiva sostenible" (p. 102). Aquí se

enfatisa la importancia de diseñar una estructura orgánica que permita identificar, desarrollar y proteger estos recursos estratégicos. Durante un proceso de reestructuración, esto implica que la organización debe estar organizada de tal manera que maximice la explotación de sus recursos y capacidades clave, asegurando que la estructura interna no solo apoye la eficiencia operativa, sino también la protección de su ventaja competitiva.

Barney, también menciona que "La estructura organizativa debe estar alineada con la estrategia de recursos y capacidades para asegurar que la organización pueda generar un rendimiento superior" (p. 105). Esta afirmación subraya la necesidad de que la estructura orgánica esté diseñada para facilitar la integración de recursos y capacidades en la estrategia general. Para la reestructuración, esto significa que la organización debe implementar una estructura que potencie el uso de sus recursos estratégicos, asegurando que estén efectivamente alineados con los objetivos organizacionales.

Estructura Funcional

La teoría de los recursos y capacidades sugiere que "La estructura funcional debe estar diseñada para apoyar el desarrollo y la utilización eficiente de los recursos clave de la organización" (Barney, 1991, p. 108). Esta idea propone que la estructura funcional debe permitir la optimización de los procesos que convierten recursos en capacidades distintivas. En un proceso de reestructuración, esto se traduce en crear una estructura funcional que facilite la asignación y el uso eficaz de los recursos, promoviendo la coordinación entre funciones para maximizar el valor generado por la organización a partir de sus recursos y capacidades.

Asimismo, una estructura funcional bien diseñada no solo debe centrarse en la asignación eficiente de recursos, sino también en el fomento de la especialización y el desarrollo continuo de competencias clave dentro de la organización. Al establecer unidades funcionales que se especialicen en áreas específicas, se puede fortalecer la capacidad de la organización para innovar y competir en su mercado. Esta especialización, combinada con mecanismos de coordinación y comunicación efectivos, asegura que los recursos se utilicen de manera estratégica y que las capacidades distintivas se desarrollen y aprovechen plenamente, manteniendo a la organización a la vanguardia en su industria.

La implementación de estructuras organizativas y funcionales que se fundamenten en los principios de adaptación continua y en la optimización de recursos estratégicos se presenta como un imperativo para las organizaciones que buscan no solo sobrevivir, sino también

prosperar en un entorno competitivo. Dichas estructuras no solo facilitan la evolución y el crecimiento organizacional, sino que también refuerzan la posición competitiva de la empresa al permitirle responder de manera efectiva y proactiva a las variaciones del entorno externo.

Además, estas estructuras aseguran que los recursos clave de la organización sean utilizados de manera óptima, maximizando su valor y contribuyendo a un rendimiento superior y sostenible en el tiempo. En definitiva, el diseño y la implementación de una estructura organizativa alineada con estos principios pueden marcar la diferencia entre una organización que simplemente existe y una que lidera su sector, garantizando su relevancia y éxito a largo plazo.

4.2. Ventajas

Por otro lado, Fonseca M. (2010), menciona que, "La implementación de una estructura orgánica óptima, representada de manera eficiente a través de un organigrama, confiere a la organización una serie de ventajas estratégicas." La cita resalta la importancia de tener una estructura organizativa óptima y bien representada mediante un organigrama en una organización. Estas ventajas no solo se refieren a la asignación de responsabilidades y la definición clara de roles, sino que también incluyen otros aspectos cruciales para el funcionamiento eficiente de la organización, como la agilidad en la toma de decisiones. Esto implica que, al tener roles y responsabilidades claros, los procesos de toma de decisiones pueden ser más rápidos y efectivos, lo cual resulta fundamental en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

Además, esta implementación promueve la comunicación efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos y departamentos. Una comunicación clara y abierta es esencial para el intercambio de información, la resolución de problemas y la colaboración entre los miembros de la organización. Considerando que tiene un impacto positivo, contribuye significativamente al éxito colectivo. Una estructura orgánica óptima mejora la coordinación de esfuerzos hacia el logro de los objetivos corporativos. Esto sugiere que, al tener roles bien definidos y una comunicación fluida, los equipos pueden trabajar de manera más cohesionada y eficiente para alcanzar las metas de la organización de manera más efectiva.

4.3. Organigramas

Existen diversos tipos de organigramas, cada uno diseñado para reflejar distintos aspectos de la estructura organizativa y adaptarse a las necesidades específicas de la empresa. A continuación, se describen los principales tipos de organigramas utilizados en el ámbito empresarial, destacando sus características distintivas y su aplicación en la práctica gerencial.

En primer lugar, se presentan los organigramas por su Naturaleza. Según Thompson I. (2009), "los organigramas por su naturaleza son representaciones gráficas que varían en forma y función según las necesidades y características específicas de cada organización. Desde los tradicionales organigramas jerárquicos, que reflejan la estructura de mando vertical, hasta los organigramas matriciales, que ilustran las complejas relaciones interdepartamentales, cada tipo de organigrama ofrece una perspectiva única sobre la dinámica organizativa. Su diversidad no solo permite visualizar la distribución de roles y responsabilidades, sino que también revela la interconexión entre los distintos elementos de la empresa, proporcionando así una herramienta esencial para la toma de decisiones y la planificación estratégica." La cita destaca la diversidad y la importancia de los organigramas como herramientas de representación visual en la gestión organizativa.

Thompson, también manifiesta otro tipo de organigrama clasificado por su Ámbito. En este contexto, se describen dos tipos: Generales y Específicos. Los organigramas generales ofrecen una visión amplia y representativa de toda la organización hasta un determinado nivel jerárquico, dependiendo de su tamaño y características. En el sector público, estos organigramas pueden llegar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, mientras que en el sector privado suelen limitarse hasta el nivel de departamento u oficina. Esta clasificación general brinda una comprensión global de la estructura organizativa y la distribución de autoridad en la empresa, permitiendo identificar los principales niveles de mando y las relaciones de supervisión dentro de la organización. Los organigramas específicos, por otro lado, muestran de manera particular la estructura de un área específica de la organización.

La propuesta de reestructuración del organigrama de la Federación Deportiva de Cotopaxi se basa en un análisis de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), la Ley del Deporte, y los Estatutos de la Federación Deportiva de Cotopaxi. La LOSEP establece directrices para la planificación y clasificación del talento humano, mientras que la Ley del Deporte enfatiza una gestión eficiente, integradora y transparente y reconoce la autonomía de

las organizaciones deportivas, sujetándolas a regulaciones y evaluación. Los Estatutos de la Federación requieren una estructura organizativa adecuada y la aprobación de cambios por la Asamblea General. Esta propuesta busca ajustar la estructura organizativa de la Federación para cumplir con estas normativas, mejorando la eficiencia operativa y asegurando la correcta administración de recursos y actividades.

SUSTENTACIÓN LEGAL

LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO (LOSEP)

La LOSEP establece directrices esenciales para la administración pública en Ecuador, abordando la planificación y clasificación del talento humano, lo cual es fundamental para la reestructuración del organigrama de la Federación Deportiva de Cotopaxi. La aplicación de estos artículos garantiza que la estructura propuesta sea coherente con la normativa vigente y optimice la gestión del talento humano. A continuación, se argumenta cómo cada artículo contribuye a la propuesta de reestructuración:

Art. 55 - Del Subsistema de Planificación del Talento Humano: "Es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente." El Artículo 55 establece un marco para la planificación estratégica del talento humano, esencial para la adaptación y eficacia organizacional. En el contexto de la Federación Deportiva de Cotopaxi, la aplicación de este artículo implica una evaluación exhaustiva de la situación actual del personal y una previsión para el futuro. Este enfoque asegura que la estructura de la Federación esté diseñada no solo para enfrentar los desafíos presentes, sino también para adaptarse a las futuras necesidades y oportunidades.

La planificación del talento humano, según este artículo, debe ser integral y estar alineada con la estructura administrativa. Esto significa que la Federación debe realizar un análisis detallado de las capacidades actuales y futuras del personal, garantizando que la estructura organizativa facilite la implementación de planes y proyectos. La normativa asegura que la reestructuración no solo se base en las necesidades actuales, sino que también contemple el crecimiento y los cambios en el entorno deportivo y administrativo.

Art. 56 - De la Planificación Institucional del Talento Humano "Las Unidades de Administración del Talento Humano estructurarán, elaborarán y presentarán la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados. Las Unidades de Administración del Talento Humano de las Entidades del Sector Público, enviarán al Ministerio de Relaciones Laborales, la planificación institucional del talento humano para el año siguiente para su aprobación, la cual se presentará treinta días posteriores a la expedición de las Directrices Presupuestarias para la Proforma Presupuestaria del año correspondiente."

El Artículo 56 establece la obligación de elaborar y presentar una planificación detallada del talento humano, basada en los planes y programas institucionales. En la Federación Deportiva de Cotopaxi, este artículo asegura que la reestructuración no solo sea coherente con los objetivos estratégicos de la entidad, sino que también cumpla con los requisitos de aprobación por parte del Ministerio de Relaciones Laborales. Este proceso de aprobación garantiza la conformidad con las políticas públicas y facilita la alineación con las directrices presupuestarias.

El artículo también señala excepciones para ciertas entidades, como las Fuerzas Armadas y Universidades, lo que enfatiza la necesidad de adaptar la planificación a las especificidades del sector. En la Federación, esto implica que la planificación del talento humano debe ser presentada y aprobada dentro de los plazos establecidos, asegurando que esté en sintonía con el presupuesto y las directrices gubernamentales.

Art. 61 - Del Subsistema de Clasificación de Puestos: "El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en el Artículo 3 de esta Ley. Se fundamentará principalmente en el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, instrucción y experiencia necesarios para su desempeño de los puestos públicos."

El Artículo 61 proporciona las bases para la clasificación estandarizada de puestos, lo cual es crucial para la correcta estructuración del organigrama. En la Federación Deportiva de Cotopaxi, este artículo asegura que los puestos sean analizados, descritos y clasificados de acuerdo a criterios uniformes, como la dificultad del trabajo y los requisitos de aptitud. Esto

facilita la creación de un organigrama que refleje de manera precisa la complejidad y las responsabilidades asociadas a cada puesto, promoviendo una gestión más equitativa y transparente del personal.

La correcta clasificación de puestos ayuda a definir claramente las jerarquías y funciones, y asegura que cada puesto tenga los requisitos adecuados para su desempeño. Esto también contribuye a la equidad salarial y la correcta asignación de recursos humanos, elementos fundamentales para la eficiencia organizacional.

Art. 62 - Obligatoriedad del Subsistema de Clasificación: "El Ministerio de Relaciones Laborales diseñará el subsistema de clasificación de puestos del servicio público, sus reformas y vigilará su cumplimiento. Será de uso obligatorio en todo nombramiento, contrato ocasional, ascenso, promoción, traslado, rol de pago y demás movimientos de personal. La elaboración de los presupuestos de gastos de personal se sujetará al sistema de clasificación vigente, en coordinación con la unidad de administración de talento humano de la entidad."

El Artículo 62 enfatiza la obligatoriedad de utilizar el subsistema de clasificación de puestos establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales. En el proceso de reestructuración de la Federación Deportiva de Cotopaxi, esta normativa asegura que todas las decisiones relacionadas con nombramientos, ascensos, y otros movimientos de personal cumplan con el sistema de clasificación vigente. Esto proporciona una base sólida para la gestión del personal, garantizando la coherencia y equidad en los procesos de selección y promoción.

El artículo también establece que la elaboración del presupuesto de gastos de personal debe ajustarse al sistema de clasificación, lo que implica que la Federación debe coordinar con la unidad de administración de talento humano para garantizar que los costos asociados al personal se alineen con la clasificación establecida. Esto no solo asegura la conformidad con la normativa, sino que también optimiza la asignación de recursos financieros.

LEY ORGÁNICA DEL DEPORTE, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN

Art. 5.- Gestión: "Las y los ciudadanos que se encuentren al frente de las organizaciones amparadas en esta Ley, deberán promover una gestión eficiente, integradora y transparente que priorice al ser humano. La inobservancia de estas obligaciones dará lugar a sanciones deportivas sin perjuicio de la determinación de las responsabilidades

correspondientes por los órganos del poder público." El Artículo 5 de la Ley Orgánica del Deporte, Educación Física y Recreación establece directrices fundamentales para la gestión de las organizaciones deportivas, exigiendo una administración que sea eficiente, integradora y transparente, con un enfoque prioritario en el ser humano. Esta normativa proporciona un marco esencial para la propuesta de reestructuración del organigrama de la Federación Deportiva de Cotopaxi. En este contexto, el artículo subraya la necesidad de reformar la estructura organizativa para asegurar que la gestión de la Federación cumpla con los estándares legales y optimice la administración de sus recursos y actividades.

La reestructuración del organigrama está diseñada para mejorar la eficiencia operativa mediante la redefinición de roles y la implementación de procesos de gestión más claros. Esta mejora busca asegurar que cada miembro del personal y cada departamento pueda desempeñar sus funciones de manera más eficaz, integrando los principios de transparencia y eficiencia en todas las operaciones. Al adoptar una estructura organizativa revisada, la Federación podrá establecer controles más rigurosos y sistemas de evaluación que faciliten la adherencia a los estándares de gestión establecidos por la ley. Esto no solo minimiza el riesgo de inobservancia, sino que también fortalece la capacidad de la Federación para responder adecuadamente a las sanciones deportivas y garantizar una gestión transparente y responsable.

Art. 6.- Autonomía: "Se reconoce la autonomía de las organizaciones deportivas y la administración de los escenarios deportivos y demás instalaciones destinadas a la práctica del deporte, la educación física y recreación, en lo que concierne al libre ejercicio de sus funciones. Las organizaciones que, manteniendo su autonomía, reciban fondos públicos o administren infraestructura deportiva de propiedad del Estado deberán enmarcarse en la Planificación Nacional y Sectorial, sometiéndose además a las regulaciones legales y reglamentarias, así como a la evaluación de su gestión y rendición de cuentas. Las organizaciones deportivas que reciban fondos públicos responderán sobre los recursos y los resultados logrados a la ciudadanía, el gobierno autónomo descentralizado competente y el Ministerio Sectorial."

El Artículo 6 de la Ley Orgánica del Deporte, Educación Física y Recreación establece un equilibrio crucial entre la autonomía de las organizaciones deportivas y la necesidad de adherirse a las regulaciones y evaluaciones pertinentes, especialmente para aquellas que reciben fondos públicos o gestionan infraestructura estatal. Esta disposición es fundamental para la propuesta de reestructuración del organigrama de la Federación Deportiva de Cotopaxi, ya que

subraya la importancia de mantener la autonomía operativa mientras se cumple con las obligaciones de planificación y rendición de cuentas.

La propuesta de reestructuración tiene en cuenta la autonomía de la Federación al permitir una reorganización interna que fomente una administración más eficiente y adaptada a las necesidades específicas de la entidad. No obstante, también reconoce la necesidad de cumplir con las regulaciones y directrices establecidas por el marco nacional y sectorial. Esto implica que la nueva estructura organizativa debe facilitar la conformidad con la planificación nacional y sectorial, garantizando que la gestión de los fondos públicos y la administración de las instalaciones deportivas se realicen de manera transparente y en alineación con las expectativas del gobierno y la ciudadanía.

La propuesta incluye la implementación de mecanismos claros para la evaluación y la rendición de cuentas, lo que permitirá a la Federación responder adecuadamente sobre el uso de los recursos y los resultados obtenidos. Al integrar estos mecanismos dentro de la nueva estructura organizativa, se asegura que la Federación pueda cumplir con sus obligaciones legales y demostrar una gestión responsable y eficiente. Esta integración de la autonomía con las regulaciones externas no solo refuerza la capacidad de la Federación para operar de manera efectiva, sino que también contribuye a una mayor transparencia y rendición de cuentas ante los stakeholders y organismos competentes.

ESTATUTO DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE COTOPAXI

Art. 15: Estructura Organizativa: "La Federación Deportiva de Cotopaxi deberá contar con una estructura organizativa que permita la correcta gestión de sus actividades y recursos."

El Artículo 15 del Estatuto de la Federación Deportiva de Cotopaxi establece que la Federación debe contar con una estructura organizativa adecuada para una gestión eficiente de sus actividades y recursos. Este precepto es fundamental para la propuesta de reestructuración del organigrama, ya que subraya la necesidad de una estructura que no solo soporte, sino que mejore la administración de los recursos y las operaciones de la Federación.

La propuesta de reestructuración tiene como objetivo primordial optimizar la estructura organizativa existente para cumplir con este requisito. La revisión y modificación del organigrama buscan garantizar que cada área y cada rol dentro de la Federación estén claramente definidos y alineados con las funciones y objetivos estratégicos de la entidad. Al

mejorar la estructura organizativa, se facilita una gestión más eficiente y eficaz de los recursos, permitiendo una mejor coordinación entre los diferentes niveles y departamentos de la Federación.

La reestructuración también incluye la redefinición de roles y responsabilidades, así como la implementación de procesos y procedimientos que aseguren una gestión más fluida y transparente. Esta alineación con el Artículo 15 no solo optimiza la administración interna, sino que también proporciona una base sólida para el crecimiento y desarrollo continuo de la Federación, asegurando que pueda enfrentar de manera efectiva los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presenten en el ámbito deportivo.

Art. 20: Modificaciones en la Estructura Organizativa: "Cualquier modificación en la estructura organizativa deberá ser aprobada por la Asamblea General de la Federación."

El Artículo 20 del Estatuto de la Federación Deportiva de Cotopaxi estipula que cualquier cambio en la estructura organizativa debe ser aprobado por la Asamblea General. Esta disposición es crucial para la propuesta de reestructuración del organigrama, ya que establece un procedimiento formal para la implementación de cambios estructurales dentro de la Federación. La propuesta de reestructuración ha sido diseñada con la plena intención de cumplir con este requisito, asegurando que todos los ajustes en la estructura organizativa sean presentados y aprobados por la Asamblea General. Este proceso de aprobación garantiza que los cambios sean discutidos y validados por los miembros clave de la Federación, promoviendo la transparencia y la participación en la toma de decisiones.

El cumplimiento de este artículo no solo asegura que la reestructuración sea conforme a los estatutos, sino que también fortalece el apoyo y la aceptación de la propuesta por parte de los miembros de la Asamblea. La participación activa de la Asamblea General en la aprobación de la nueva estructura organizativa es esencial para asegurar que los cambios sean implementados de manera efectiva y que reflejen los intereses y necesidades de todos los stakeholders involucrados.

SUSTENTACIÓN TEÓRICA

1. Jerarquización de los Cargos: Definición de niveles

Según Kauffman (1995), "Las organizaciones deben adaptarse continuamente a su entorno cambiante a través de procesos de autoorganización y ajuste continuo" (p. 56). La

jerarquización de los cargos en la Federación Deportiva de Cotopaxi, al definir claramente los niveles administrativo, táctico y operativo, facilita una adaptación más eficaz a los cambios. Una estructura jerárquica bien definida permite que los niveles de gestión respondan de manera más ágil y organizada a las variaciones en el entorno deportivo y administrativo. Esta claridad en la jerarquía promueve una autoorganización más eficiente, donde cada nivel puede ajustar sus procesos internos en función de las demandas específicas del entorno.

Teoría de los Recursos y Capacidades

Barney (1991) afirma que "la estructura organizativa debe estar alineada con la estrategia de recursos y capacidades para asegurar que la organización pueda generar un rendimiento superior" (p. 105). La jerarquización de cargos asegura que los recursos humanos se alineen con la estrategia organizacional, permitiendo una gestión más efectiva de las capacidades en cada nivel. La clara definición de los niveles administrativo, táctico y operativo ayuda a utilizar los recursos de manera más estratégica y a desarrollar capacidades específicas para cada nivel, mejorando así el rendimiento general de la Federación.

2. Cambio de Nombres: Mejora en la Terminología

Teoría de los Sistemas Complejos Adaptativos

Kauffman (1995) menciona que "la capacidad de ajustar los elementos internos de la organización y su interacción con el entorno es esencial para la adaptación exitosa" (p. 102). El cambio en la terminología en el organigrama facilita una comunicación más clara y efectiva entre los diferentes niveles de la organización. Esta mejora en la nomenclatura permite ajustes más precisos en los roles y responsabilidades, lo que contribuye a una mejor adaptación a las nuevas demandas del entorno. La terminología precisa ayuda a evitar malentendidos y a optimizar la interacción entre los distintos elementos organizacionales.

Teoría de los Recursos y Capacidades

Barney (1991) sostiene que "las organizaciones que poseen recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles tienen una ventaja competitiva sostenible" (p. 102). Una terminología mejorada permite una identificación más clara de los roles y capacidades dentro de la organización, optimizando la gestión y el aprovechamiento de los recursos humanos. La claridad en los nombres de los cargos ayuda a asegurar que los recursos humanos sean utilizados

de manera efectiva y que las capacidades distintivas de cada puesto sean plenamente reconocidas y desarrolladas.

3. Claridad en las líneas de conexión

Según Kauffman (1995), "la estructura funcional debe permitir una interacción efectiva entre las diferentes partes de la organización y su entorno externo" (p. 102). La clarificación de las líneas de conexión en el organigrama, donde cada cargo sabe a quién reportar y quiénes son sus subordinados, mejora la interacción interna de la organización. Esta claridad facilita un flujo de información más eficiente y una respuesta más ágil a las demandas externas. Las estructuras organizativas que permiten una comunicación y coordinación efectivas son más adaptativas y resilientes frente a los cambios en el entorno.

Teoría de los Recursos y Capacidades

Barney (1991) argumenta que "la estructura funcional debe estar diseñada para apoyar el desarrollo y la utilización eficiente de los recursos clave de la organización" (p. 108). Al definir claramente las líneas de reporte y subordinación, se mejora la asignación y el uso de recursos humanos dentro de la Federación. Una estructura bien definida asegura que cada miembro del personal comprenda su rol y responsabilidades, optimizando la coordinación y el desarrollo de capacidades clave. La claridad en las relaciones jerárquicas también permite una mejor gestión del desempeño y un uso más estratégico de los recursos humanos.

La integración de las teorías de los Sistemas Complejos Adaptativos y de los Recursos y Capacidades con los cambios implementados en el organigrama de la Federación Deportiva de Cotopaxi proporciona una base sólida para una gestión más eficaz y adaptativa. La jerarquización de los cargos, la mejora en la terminología y la claridad en las líneas de conexión no solo facilitan una mejor adaptación a los cambios, sino que también optimizan la utilización de los recursos y capacidades de la organización. Estos cambios aseguran una estructura organizativa que es flexible, eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la Federación, contribuyendo a su éxito y sostenibilidad en un entorno competitivo.

La propuesta de reestructuración del organigrama de la Federación Deportiva de Cotopaxi se fundamenta en un sólido marco normativo y teórico. En primer lugar, se ha considerado la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), que establece directrices para la planificación y clasificación del talento humano, garantizando una estructura organizativa

coherente y eficaz. Esta ley apoya la jerarquización de los cargos y la clarificación de roles, elementos esenciales en la propuesta. La Ley del Deporte también ha sido crucial, destacando la necesidad de una gestión eficiente y transparente, así como la importancia de cumplir con las regulaciones y evaluaciones gubernamentales para organizaciones que reciben fondos públicos.

En términos de sustentación teórica, se han aplicado la Teoría de los Sistemas Complejos Adaptativos, que enfatiza la necesidad de una estructura organizativa flexible y adaptable, y la Teoría de los Recursos y Capacidades, que subraya la importancia de alinear la estructura organizativa con la estrategia de recursos para optimizar el rendimiento. Estas teorías respaldan la propuesta al asegurar que la nueva estructura permita una adaptación eficiente a los cambios, una gestión equitativa de los recursos y una claridad en las relaciones jerárquicas, lo cual es vital para mejorar la capacidad de la Federación de enfrentar desafíos y alcanzar sus objetivos estratégicos.

DESCRIPTIVO DE CARGOS

Dentro de las organizaciones, los manuales descriptivos de cargos desempeñan un papel fundamental al definir las responsabilidades, deberes y requisitos asociados con cada puesto. Estos descriptivos, que pueden variar en alcance y detalle, pueden clasificarse en varios tipos según su enfoque y propósito. Desde descripciones genéricas, que ofrecen una visión amplia de las responsabilidades comunes a varios puestos, hasta descripciones específicas, que se centran en las tareas únicas de un puesto en particular, la diversidad de tipos de descriptivos de cargos refleja la complejidad y la importancia de la gestión de recursos humanos en la estructura organizativa. En este contexto, exploraremos detalladamente los diferentes tipos de descriptivos de cargos, destacando sus características, ventajas y aplicaciones en entornos laborales diversos.

SUSTENTACIÓN LEGAL

LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO (LOSEP)

La LOSEP, en su Capítulo 2 del Subsistema de Planificación del Talento Humano, específicamente en los artículos 55 y 56, establece directrices esenciales para la planificación del talento humano en las entidades del sector público. La aplicación de estos artículos es fundamental para la estructuración del organigrama y la creación de un descriptivo de cargos alineado con las necesidades organizativas de la Federación Deportiva de Cotopaxi. A continuación, se argumenta cómo cada artículo contribuye a la propuesta de reestructuración:

Art. 55.- Del Subsistema de Planificación del Talento Humano: "Es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente."

En este artículo se establece un marco normativo que subraya la importancia de contar con un descriptivo de cargos que esté alineado con las necesidades organizativas. En el contexto de la Federación Deportiva de Cotopaxi, este precepto asegura que la estructura administrativa esté optimizada para cumplir con sus objetivos mediante una adecuada gestión de los recursos humanos. La creación de un nuevo descriptivo de cargos permitirá una asignación eficiente de los recursos humanos, asegurando que la estructura organizativa pueda enfrentar los desafíos actuales y futuros de manera efectiva.

Art. 56 - De la Planificación Institucional del Talento Humano: "Las Unidades de Administración del Talento Humano estructurarán, elaborarán y presentarán la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados."

Artículo 56 refuerza la necesidad de que la planificación del talento humano sea integral y coherente con los objetivos institucionales. En el caso de la Federación Deportiva de Cotopaxi, la creación de un nuevo descriptivo de cargos debe ser parte integral de esta planificación. Esto implica que cada puesto debe estar claramente definido en cuanto a responsabilidades, competencias y habilidades requeridas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales y garantizando una gestión eficiente del talento humano.

LEY ORGÁNICA DEL DEPORTE, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN

La Ley del Deporte complementa este marco legal al destacar la responsabilidad de las organizaciones deportivas en la gestión eficiente, integradora y transparente. A continuación, se argumenta cómo los artículos relevantes apoyan la implementación de un nuevo descriptivo de cargos en la Federación Deportiva de Cotopaxi:

Art. 5.- Gestión: "Las y los ciudadanos que se encuentren al frente de las organizaciones amparadas en esta Ley, deberán promover una gestión eficiente, integradora y transparente que priorice al ser humano."

El Artículo 5 subraya la importancia de una gestión eficiente y transparente. Al implementar un descriptivo de cargos, la Federación Deportiva de Cotopaxi podrá garantizar que su estructura organizativa favorezca una gestión más coherente con los principios de integridad y transparencia exigidos por la ley. Un descriptivo bien elaborado también facilitará la rendición de cuentas y la evaluación del desempeño de cada funcionario, mejorando así la gestión institucional en su conjunto.

Art. 6.- Autonomía: “Se reconoce la autonomía de las organizaciones deportivas y la administración de los escenarios deportivos y demás instalaciones destinadas a la práctica del deporte.”

El Artículo 6 enfatiza la autonomía de las organizaciones deportivas, que está supeditada a la planificación nacional y sectorial. Esto implica que la Federación Deportiva de Cotopaxi debe someterse a las regulaciones legales y reglamentarias, incluyendo la adecuada planificación y organización de sus recursos humanos mediante un descriptivo de cargos alineado con las normativas vigentes. Esto asegura que la Federación mantenga su autonomía mientras cumple con sus obligaciones legales y optimiza la gestión de los recursos públicos.

ESTATUTO DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE COTOPAXI

El Estatuto de la Federación Deportiva de Cotopaxi establece directrices internas que son cruciales para la gestión del talento humano y la estructura organizacional. A continuación, se argumenta cómo estos artículos respaldan la propuesta de reestructuración:

Art. 21.- Gestión de Recursos Humanos y Procesos Organizacionales: "Para asegurar una administración eficiente y coherente de la Federación Deportiva de Cotopaxi, se implementarán procedimientos y herramientas que optimicen la gestión del talento humano."

El Artículo 21 subraya la importancia de definir roles y responsabilidades dentro de los diversos departamentos y niveles jerárquicos. La implementación de un descriptivo de cargos detallado garantizará que los procedimientos de gestión del talento humano sean coherentes con los objetivos estratégicos de la Federación, asegurando una distribución adecuada de las responsabilidades.

Art. 22 - Evaluación de Procesos y Estructura Organizacional: "Con el objetivo de mejorar continuamente la eficacia operativa, la Federación llevará a cabo evaluaciones regulares de sus procesos internos y estructura organizacional."

El Artículo 22 establece la necesidad de evaluaciones regulares de los procesos y la estructura organizacional. Estas evaluaciones permitirán identificar áreas de mejora y ajustes necesarios, asegurando que la estructura organizativa de la Federación esté alineada con los objetivos y demandas del entorno deportivo.

Art. 23.- Procedimientos de Adaptación y Formación Interna: "Para apoyar la implementación de cambios en la estructura organizativa y en la gestión de recursos humanos, se establecerán procedimientos de adaptación y formación para todo el personal."

Se resalta la importancia de la capacitación continua y los procedimientos de adaptación para el personal. Estos procesos asegurarán que los empleados comprendan y se ajusten a los cambios en la estructura organizativa, manteniendo una alta eficiencia operativa dentro de la Federación Deportiva de Cotopaxi.

SUSTENTACIÓN TEÓRICA:

TEORÍA DE LOS SISTEMAS COMPLEJOS ADAPTATIVOS

1. Adaptación Continua y Autoorganización:

Kauffman (1995) sostiene que las organizaciones deben adaptarse continuamente a su entorno cambiante a través de procesos de autoorganización y ajuste continuo. En el formato descriptivo de cargos, esto se refleja en el Título del Cargo, que debe ser claro y específico para facilitar la identificación y ajuste del rol dentro de la estructura organizacional. Además, las Responsabilidades y Funciones deben describirse de manera flexible para permitir ajustes según los cambios en el entorno, apoyando así la autoorganización. Las Relaciones Internas y Externas del cargo también deben definirse para promover una colaboración efectiva y una adaptación continua entre el puesto y otras funciones dentro de la organización, así como con el entorno externo.

2. Ajuste Interno y Externo:

Kauffman (1995) también menciona que la capacidad de ajustar los elementos internos de la organización y su interacción con el entorno es esencial para la adaptación exitosa. El Propósito del Cargo en el formato descriptivo asegura que el rol esté claramente alineado con los objetivos estratégicos y pueda adaptarse a nuevas demandas. Los Requisitos de Educación y Experiencia facilitan que el perfil del puesto pueda ajustarse a las competencias necesarias

para enfrentar cambios en el entorno. Finalmente, las Condiciones de Trabajo y Reporte clarifican la estructura de reporte y las condiciones laborales, las cuales pueden ajustarse para mejorar la adaptabilidad del rol.

TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

1. Explotación de Recursos Estratégicos:

Barney (1991) argumenta que las organizaciones con recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles tienen una ventaja competitiva sostenible. En el formato descriptivo de cargos, el Propósito del Cargo es crucial ya que define cómo el rol contribuye a la explotación y protección de recursos estratégicos dentro de la organización. Además, las Competencias Requeridas aseguran que las personas en el puesto posean las habilidades necesarias para aprovechar efectivamente estos recursos clave, alineándose así con la ventaja competitiva de la organización.

2. Alineación con la Estrategia Organizacional:

Barney (1991) sostiene que la estructura organizativa debe estar alineada con la estrategia de recursos y capacidades para asegurar un rendimiento superior. En este sentido, las Responsabilidades y Funciones descritas en el formato de cargos deben alinearse con los objetivos estratégicos de la organización, asegurando que el rol maximice el uso de los recursos y capacidades. Las Relaciones Internas y Externas del puesto también juegan un papel importante al facilitar la coordinación y colaboración necesarias para implementar la estrategia global de la organización.

3. Desarrollo y Utilización Eficiente de Recursos:

Según Barney (1991), la estructura funcional debe apoyar el desarrollo y la utilización eficiente de los recursos clave. En el formato descriptivo de cargos, esto se manifiesta en las Competencias Requeridas, que permiten identificar y desarrollar habilidades clave que optimizan el uso de recursos. Además, las Relaciones Internas y Externas establecidas en el formato aseguran que el puesto contribuya a una coordinación y especialización efectivas, maximizando el valor generado a partir de los recursos disponibles.

5. METODOLOGÍA EMPLEADA

El enfoque cualitativo en la investigación es un paradigma que privilegia la comprensión profunda de fenómenos complejos y subjetivos a través de la exploración de las percepciones, significados y experiencias vividas por los participantes. Según Denzin y Lincoln (2021), el enfoque cualitativo es esencial para el análisis de realidades sociales donde los contextos culturales, históricos y sociales juegan un papel determinante en la configuración de los fenómenos estudiados. Este enfoque no busca la generalización estadística, sino la obtención de un conocimiento detallado y contextualizado, lo cual se logra mediante el uso de métodos flexibles y abiertos que permiten una adaptación constante durante el proceso investigativo.

En el marco del presente proyecto, la adopción de un enfoque cualitativo responde a la necesidad de explorar en profundidad las dinámicas internas de los fenómenos estudiados, las cuales están intrínsecamente ligadas a las experiencias subjetivas de los participantes. La investigación se centra en comprender cómo estos sujetos perciben y construyen su realidad, lo cual no podría ser abordado adecuadamente mediante un enfoque cuantitativo que limitaría la captura de la complejidad de los fenómenos sociales investigados. Por lo tanto, el enfoque cualitativo proporciona el marco metodológico idóneo para captar las sutilezas y matices que caracterizan las realidades humanas.

Desde un punto de vista analítico, la elección de un enfoque cualitativo implica asumir la naturaleza dinámica y contextual de los fenómenos sociales, lo que requiere una interpretación que considere la multiplicidad de factores que influyen en la construcción de significados. Este enfoque permite al investigador interpretar los datos de manera holística, integrando diferentes perspectivas y voces, lo que enriquece la comprensión del fenómeno bajo estudio. Además, la cualidad reflexiva del enfoque cualitativo facilita una relación más dialógica entre el investigador y los participantes, promoviendo una mayor sensibilidad ética y epistemológica en el proceso de generación de conocimiento.

El tipo de investigación documental y bibliográfica es un método ampliamente utilizado en estudios cualitativos, ya que permite la revisión y análisis exhaustivo de fuentes secundarias, como libros, artículos científicos, informes y otros documentos relevantes. Según Yin (2018), la investigación documental es esencial para construir un marco teórico robusto que oriente el desarrollo del estudio, proporcionando una base sólida sobre la cual se fundamentan las hipótesis y preguntas de investigación. La combinación de este enfoque con la investigación de

campo permite una triangulación de datos que fortalece la validez y confiabilidad de los hallazgos, al contrastar la teoría con la evidencia empírica recolectada en el contexto real.

En el presente proyecto, tenemos un enfoque descriptivo ya que nuestra investigación cualitativa se concentra en proporcionar una descripción exhaustiva de los fenómenos, experiencias o contextos estudiados. Esto puede incluir documentación, entrevistas, observaciones y cualquier otro tipo de datos que ofrezca una imagen clara y completa de lo que se está investigando. La descripción incluye detalles sobre el entorno, las circunstancias y las condiciones que rodean a los participantes y los eventos investigados, con esto buscamos capturar las experiencias y percepciones subjetivas de los participantes entendiendo cómo los individuos interpretan y experimentan su realidad, en lugar de medir variables objetivas o establecer relaciones causales.

Por esta razón hemos utilizado el método inductivo en la investigación cualitativa ya que se caracteriza por la generación de teorías o conceptos a partir de datos específicos y observaciones. En lugar de comenzar con una hipótesis preestablecida (como en el enfoque deductivo), el enfoque inductivo permite que los patrones, categorías y teorías emerjan a partir de los datos recopilados durante la investigación.

Para este proyecto hemos utilizado como técnica a la entrevista la cual es un instrumento cualitativo de recolección de datos que permite acceder de manera directa a las percepciones, experiencias y significados que los participantes atribuyen a los fenómenos estudiados. Según Patton (2021), la entrevista es una técnica que proporciona una comprensión profunda y detallada de los temas investigados, permitiendo al investigador explorar las narrativas y discursos de los participantes en su propio contexto. La flexibilidad de la entrevista permite al investigador adaptar las preguntas en función de las respuestas del entrevistado, lo que facilita una exploración más rica y matizada de los aspectos subjetivos y contextuales de los fenómenos investigados.

Esto nos ayudado a obtener una comprensión profunda y matizada de las experiencias y perspectivas de los participantes. La entrevista, como técnica de recolección de datos, nos ha permitido explorar en detalle las opiniones, sentimientos y vivencias individuales en relación con el tema de estudio. A través de preguntas abiertas y flexibles, hemos facilitado un diálogo en el que los entrevistados pudieron expresar sus puntos de vista de manera libre y detallada. Esta técnica no solo ha proporcionado información rica y contextualizada, sino que también ha

permitido captar la diversidad de experiencias y puntos de vista, lo cual es esencial para comprender la complejidad del fenómeno investigado y ofrecer una representación más completa de la realidad que estamos estudiando.

Desde un punto de vista metodológico, el uso de entrevistas en la investigación cualitativa no solo proporciona datos valiosos, sino que también facilita una interacción más cercana entre el investigador y los participantes, lo que puede conducir a una mayor autenticidad y veracidad en las respuestas. Además, la capacidad de profundizar en temas específicos durante la entrevista permite al investigador explorar áreas emergentes de interés que pueden no haber sido consideradas previamente, lo que contribuye al desarrollo de un análisis más completo y exhaustivo.

El instrumento utilizado en la investigación fue la guía de entrevista, una herramienta clave para recopilar datos cualitativos detallados y profundos. Esta guía permitió nos permitió dirigir las conversaciones de manera estructurada, asegurando que se abordaran todos los temas relevantes para el estudio, pero también brindando la flexibilidad necesaria para explorar respuestas emergentes y profundizar en aspectos inesperados. Al utilizar una guía de entrevista, se garantizó la coherencia en la recolección de datos entre diferentes participantes, lo que facilitó la comparación y el análisis de las respuestas, al mismo tiempo que se respetaba la subjetividad y las experiencias individuales de los entrevistados.

6. DIMENSIONES DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

En el proceso de reestructuración orgánica, es crucial seleccionar a los individuos adecuados que no solo posean las habilidades técnicas necesarias, sino que también estén alineados con la visión estratégica y los valores de la organización. Por ello, se ha desarrollado un enfoque integral de entrevista que se centra en cinco dimensiones clave. Desde la experiencia profesional hasta la capacidad de liderazgo y la habilidad para trabajar en equipo, cada dimensión representa un aspecto fundamental que contribuirá al éxito del proceso de cambio.

6.1. Dimensión 1: Estructura Organizativa Actual

De acuerdo con lo expresado por Gilli J. (2017), "la comprensión por parte de los colaboradores sobre la estructura organizativa actual es fundamental para promover la transparencia, la eficiencia y la colaboración dentro de la empresa. Cuando los empleados están bien informados sobre quién está a cargo de cada área, quiénes son sus compañeros de equipo

y cómo se relacionan entre sí, se crea un ambiente de trabajo más cohesionado y productivo. Además, el conocimiento sobre la estructura organizativa les permite a los colaboradores comprender mejor cómo encajan sus roles en el panorama general de la empresa, lo que les ayuda a trabajar de manera más efectiva hacia los objetivos comunes."

6.2. Dimensión 2: Roles y Responsabilidades

Según Zapata G. J. y Canet M. (2016), "la claridad en los roles y responsabilidades dentro de una organización es esencial para fomentar la eficiencia, la colaboración y el empoderamiento de los empleados. Cuando cada miembro del equipo comprende claramente lo que se espera de ellos y cómo su trabajo contribuye al éxito general de la organización, se crea un ambiente de trabajo más productivo y satisfactorio. La falta de claridad en los roles puede dar lugar a malentendidos, conflictos y una disminución en la moral del equipo." La transparencia en los roles y responsabilidades dentro de una organización es vital para promover la eficacia y la colaboración entre los empleados, asegurando que cada miembro del equipo comprenda claramente sus funciones y contribuciones al éxito general de la empresa.

6.3. Dimensión 3: Comunicación y Coordinación Interdepartamental

La autora Blanco A. (2020) señala que "la comunicación efectiva y la coordinación interdepartamental son pilares fundamentales para el funcionamiento armonioso de una organización. Cuando los diferentes departamentos pueden comunicarse de manera clara y colaborar de manera efectiva, se promueve la eficiencia operativa, la resolución de problemas y la innovación. La falta de comunicación y coordinación entre departamentos puede dar lugar a duplicación de esfuerzos, malentendidos y retrasos en los proyectos." Es crucial que las empresas fomenten una cultura de comunicación abierta y establezcan canales efectivos para facilitar la colaboración entre los diferentes equipos y áreas.

6.4. Dimensión 4: Flexibilidad y Adaptabilidad

De acuerdo con Galán I. (2014), "la flexibilidad y adaptabilidad son cualidades esenciales para la supervivencia y el éxito en el entorno empresarial actual. Las organizaciones que pueden adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado, las tecnologías emergentes y las necesidades del cliente están mejor posicionadas para prosperar en un mundo en constante evolución. La capacidad de ser flexible en la respuesta a desafíos y oportunidades permite a las empresas mantenerse ágiles y competitivas, mientras que aquellas que se aferran a estructuras rígidas corren el riesgo de quedar rezagadas." Por lo tanto, es crucial que las organizaciones

fomenten una cultura de flexibilidad y adaptabilidad tanto en sus procesos internos como en su mentalidad empresarial.

6.5. Dimensión 5: Empoderamiento y Participación

Según Atia C. y Muñoz G. (2020), "el empoderamiento y la participación de los empleados son elementos fundamentales para construir una cultura organizativa sólida y promover el compromiso y la innovación. Cuando los empleados se sienten capacitados para tomar decisiones y contribuir con sus ideas, se crea un sentido de propiedad y responsabilidad que impulsa el rendimiento y la creatividad. Además, fomentar la participación activa de los empleados en la toma de decisiones no solo mejora la calidad de las decisiones, sino que también fortalece el compromiso y la lealtad hacia la organización." Es clave que las empresas fomenten un entorno que anime y valore el empoderamiento y la participación de sus empleados.

Tabla 1. Dimensiones de la estructura orgánica.

N°	Dimensiones
1	Estructura Organizativa Actual
2	Roles y Responsabilidades
3	Comunicación y Coordinación Interdepartamental
4	Flexibilidad y Adaptabilidad
5	Empoderamiento y Participación

7. ESTRUCTURA FUNCIONAL

La estructura funcional en las organizaciones establece la agrupación de actividades y funciones similares para promover la especialización y eficiencia en la ejecución de tareas. En este enfoque organizativo, cada departamento o área funcional tiene sus propias descripciones de cargos detalladas, que especifican las responsabilidades, deberes y requisitos de cada posición dentro de la organización. Estas descripciones de cargos son fundamentales para definir las funciones específicas que desempeñan los empleados y para proporcionar claridad en cuanto a las expectativas y responsabilidades asociadas con cada rol.

Según Ulloa W. (2019), "se refiere a un tipo de organización donde las actividades y funciones se agrupan según su similitud funcional. En este enfoque, las personas que tienen habilidades y conocimientos similares se agrupan en departamentos o áreas funcionales

específicas, como marketing, finanzas, recursos humanos, producción, entre otros. Cada departamento o área funcional se encarga de llevar a cabo tareas relacionadas con su especialidad y generalmente está dirigido por un gerente o director que tiene experiencia y conocimiento en ese campo particular." La cita describe el concepto de estructura funcional en las organizaciones, enfocándose en cómo se agrupan las actividades y funciones de acuerdo con su similitud funcional. Este enfoque implica que las personas con habilidades y conocimientos similares se asignen a departamentos o áreas específicas, como marketing, finanzas, recursos humanos o producción. Cada uno de estos departamentos tiene la responsabilidad de llevar a cabo tareas relacionadas con su especialidad

7.1. Características

De acuerdo con Zapata L. y Pérez I. (2013), "un descriptivo de cargos efectivo presenta una serie de características que lo hacen una herramienta valiosa para la gestión de recursos humanos dentro de una organización. En primer lugar, debe ser claro y conciso, describiendo de manera precisa las responsabilidades y tareas asociadas con cada puesto. Además, debe ser completo, abarcando todos los aspectos relevantes del trabajo, desde las funciones principales hasta los requisitos de habilidades y experiencia. Un descriptivo de cargos también debe ser actualizado regularmente para reflejar los cambios en las responsabilidades y las necesidades del puesto a lo largo del tiempo. Asimismo, debe ser específico y objetivo, evitando términos ambiguos y asegurando una comprensión clara de las expectativas laborales."

Los autores destacan la importancia y las características fundamentales que debe tener un descriptivo de cargos efectivo en una organización. En primer lugar, resaltan la necesidad de que sea claro y conciso, lo que implica una descripción precisa de las responsabilidades y tareas asociadas con cada puesto. Además, se enfatiza que debe ser completo, abarcando todos los aspectos relevantes del trabajo, desde las funciones principales hasta los requisitos de habilidades y experiencia necesarios para desempeñar el puesto de manera efectiva. Se subraya también la importancia de mantener actualizado el descriptivo de cargos para reflejar los cambios en las responsabilidades y necesidades del puesto a lo largo del tiempo.

7.2. Importancia

La importancia de que las organizaciones cuenten con una estructura funcional y un descriptivo de cargos es innegable en el entorno empresarial actual. La estructura funcional proporciona un marco organizativo claro que define las relaciones y responsabilidades entre

diferentes áreas y departamentos, facilitando así la coordinación y colaboración efectiva dentro de la empresa. Por otro lado, el descriptivo de cargos detalla las responsabilidades, habilidades requeridas y expectativas asociadas con cada puesto.

Según Orjuela B. (2015), "la creación y mantenimiento de un manual descriptivo de cargos es fundamental para el adecuado funcionamiento y la eficiencia de las organizaciones. Este documento sirve como un mapa detallado que guía tanto a empleados como a directivos, proporcionando una descripción clara y precisa de las responsabilidades, habilidades requeridas y expectativas asociadas con cada puesto dentro de la empresa. Contar con un manual descriptivo de cargos no solo facilita la contratación y el proceso de integración de nuevos empleados, sino que también promueve una gestión transparente y equitativa, alineando las funciones y objetivos de los empleados con los de la organización en su conjunto. Asimismo, permite una evaluación objetiva del desempeño y el desarrollo profesional al proporcionar un marco de referencia claro para medir el éxito y el progreso en cada puesto."

8. DIMENSIONES DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL

8.1. Dimensión 1: Claridad

De acuerdo con Solano A. y Álvarez L. (2017), "la claridad en los descriptivos de cargos es un imperativo organizativo que va más allá de la mera descripción de funciones; es la piedra angular que sustenta la eficacia operativa y la alineación estratégica. La claridad, al ofrecer una delimitación precisa de las responsabilidades y expectativas asociadas con cada puesto, no solo proporciona a los empleados una comprensión detallada de sus roles dentro de la estructura funcional, sino que también facilita la coordinación interdepartamental, promueve la coherencia en la toma de decisiones y mejora la eficiencia operativa." En un entorno empresarial cada vez más complejo y dinámico, la claridad en los descriptivos de cargos se convierte en un instrumento fundamental para garantizar la cohesión organizativa y el logro de los objetivos estratégicos.

8.2. Dimensión 2: Actualización

Según Pizarro V. (2021), "la actualización de los descriptivos de cargos representa la adaptación continua de la organización a un entorno empresarial en constante cambio. En un panorama laboral caracterizado por la evolución rápida de las tecnologías, las tendencias del mercado y las demandas de los clientes, la actualización regular de los descriptivos de cargos

es esencial para garantizar la relevancia y la eficacia operativa.” La actualización periódica de los descriptivos de cargos ofrece a los empleados una visión clara y actualizada de sus roles y responsabilidades, fomentando así la satisfacción laboral y el compromiso organizativo.

8.3. Dimensión 3: Coherencia y Estandarización

Nazareno T. (2020) expresa que "la coherencia y estandarización en los descriptivos de cargos son los cimientos sobre los cuales se construye una estructura organizativa sólida y equitativa. Al establecer un marco uniforme y consistente para la descripción de funciones y responsabilidades en toda la organización, se promueve la equidad, la transparencia y la cohesión interna. La coherencia garantiza que los descriptivos de cargos sean comparables entre sí, facilitando la evaluación y la gestión del talento, así como la toma de decisiones estratégicas. Por otro lado, la estandarización asegura que los procesos de reclutamiento, selección, desarrollo y evaluación del desempeño se basen en criterios objetivos y consistentes, evitando así sesgos y discriminación.” La coherencia y estandarización en los descriptivos de cargos no solo fortalecen la estructura organizativa, sino que también promueven la confianza y la equidad entre los empleados, contribuyendo así al éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la organización.

8.4. Dimensión 4: Flexibilidad y Adaptabilidad

Según Torres S. y Lorenzo A. (2017), "en un entorno empresarial caracterizado por la volatilidad y la incertidumbre, la flexibilidad y adaptabilidad son virtudes empresariales cruciales. Al ser capaces de ajustarse rápidamente a los cambios en el mercado, las tecnologías emergentes y las necesidades del cliente, las organizaciones pueden mantenerse ágiles y competitivas en un mundo en constante evolución. La flexibilidad permite a las empresas modificar sus procesos, estructuras y estrategias según sea necesario, mientras que la adaptabilidad les permite aprender y crecer a partir de nuevas experiencias y desafíos.” La flexibilidad y adaptabilidad se traducen en la capacidad de los empleados para asumir responsabilidades adicionales, adquirir nuevas habilidades y adaptarse a cambios en sus roles y funciones

8.5. Dimensión 5: Participación y Retroalimentación

Córdoba T. (2019) establece lo siguiente: "la participación activa de los empleados en las diferentes actividades empresariales es un pilar fundamental para el crecimiento y la

prosperidad de una organización. Al involucrar a los empleados en la toma de decisiones, la resolución de problemas, la generación de ideas y la implementación de iniciativas, se crea un sentido de pertenencia y compromiso que impulsa el éxito organizativo. La participación de los empleados no solo aporta una diversidad de perspectivas y conocimientos, sino que también fortalece la cultura empresarial, fomenta la colaboración y mejora el clima laboral.” Al permitir que los empleados contribuyan activamente al logro de los objetivos empresariales, se aumenta la motivación, la satisfacción laboral y la retención del talento.

Tabla 2. Dimensiones de la estructura funcional.

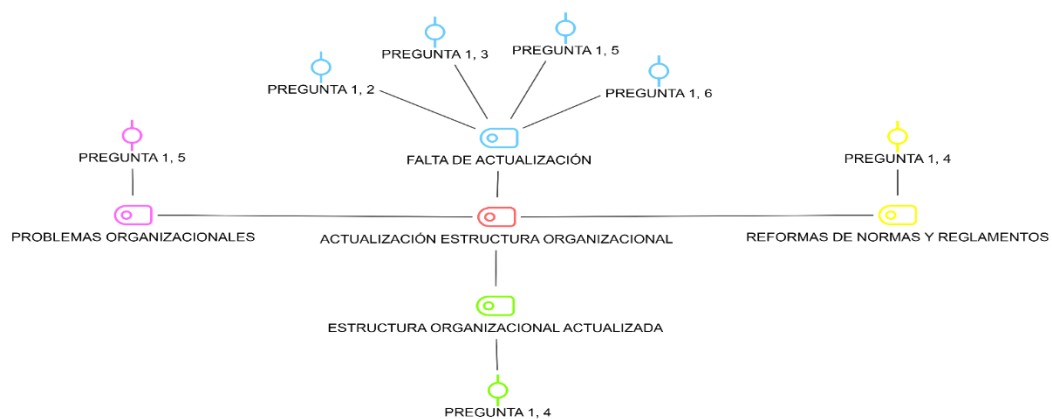
N°	Dimensiones
1	Claridad
2	Actualización
3	Coherencia Y Estandarización
4	Flexibilidad Y Adaptabilidad
5	Participación Y Retroalimentación

9. HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

9.1. Actualización estructura organizacional

La figura a continuación ilustra las unidades de significancia derivadas de las respuestas a la Pregunta 1, la cual examina la necesidad y el impacto de la actualización de la estructura organizacional dentro de la Federación Deportiva de Cotopaxi. La unidad de significancia principal es "Actualización de la Estructura Organizacional", desglosada en subcategorías que incluyen la falta de actualización, problemas organizacionales, reformas de normas y reglamentos, y la estructura organizacional actualizada.

Figura 1. Actualización estructura organizacional: Unidades de significancia



Las respuestas a la Pregunta 1 presentan una visión matizada sobre la situación de la estructura organizacional en la Federación Deportiva de Cotopaxi, revelando la complejidad de su actualización. La subcategoría "Falta de Actualización" es prominente, con múltiples respuestas destacando que la última reestructuración significativa ocurrió en 2011 y que desde entonces no se ha actualizado de manera efectiva. Esta falta de actualización es vista como un obstáculo crítico que impide la modernización de la estructura y afecta la eficiencia operativa.

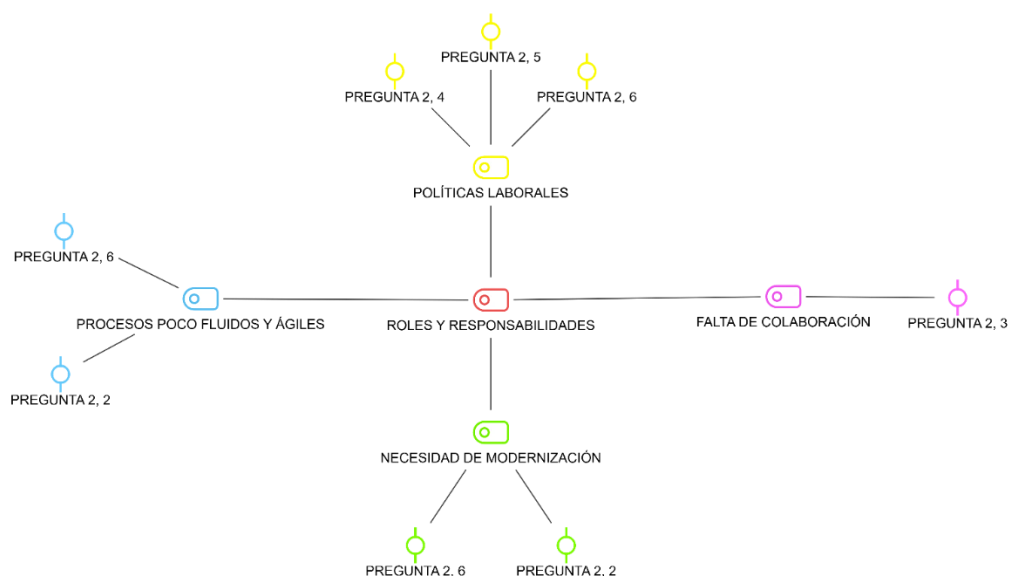
La subcategoría "Problemas Organizacionales" resalta que, a pesar de estar organizada por departamentos y contar con ciertos documentos de referencia, como el manual de 2017, la estructura presenta problemas significativos, como la duplicidad de actividades y la planificación ineficiente. Estos problemas están relacionados con una estructura que no se ajusta a las necesidades actuales y que afecta la eficacia operativa de la federación.

Mientras que la subcategoría "Reformas de Normas y Reglamentos" señala que ha habido intentos de actualizar la estructura en respuesta a cambios normativos, como las reformas del Ministerio del Deporte en 2021, estas reformas parecen ser insuficientes y no se han implementado de manera uniforme. Esto sugiere que la estructura organizacional aún no se ha adaptado completamente a las nuevas normativas.

Por otro lado, la subcategoría "Estructura Organizacional Actualizada" indica que, aunque se han hecho esfuerzos por modernizar la estructura y adaptar los reglamentos a los cambios normativos, estos esfuerzos no han sido del todo efectivos. A pesar de algunos avances, la estructura actual sigue enfrentando desafíos significativos que requieren una revisión más exhaustiva y una implementación más coherente de los cambios necesarios.

ROLES Y RESPONSABILIDADES

La figura a continuación ilustra las unidades de significancia derivadas de las respuestas a la Pregunta 2, la cual examina la claridad y efectividad de los roles y responsabilidades dentro de la estructura organizacional de la Federación Deportiva de Cotopaxi. La unidad de significancia principal es "Roles y Responsabilidades", desglosada en subcategorías que incluyen políticas laborales, procesos poco fluidos y ágiles, falta de colaboración, y necesidad de modernización.

Figura 2. Roles y responsabilidades: Unidades de significancia

Las respuestas a la Pregunta 2 proporcionan una visión crítica sobre la claridad y efectividad de los roles y responsabilidades dentro de la Federación Deportiva de Cotopaxi. La subcategoría "Políticas Laborales" revela que, aunque existen políticas que definen los roles y responsabilidades, estas no se aplican de manera consistente. Los encuestados mencionaron que las políticas laborales a menudo no se actualizan ni se comunican adecuadamente, lo que conduce a la ambigüedad y a la confusión entre los empleados sobre sus roles específicos. Esto sugiere una necesidad urgente de revisar y reforzar las políticas laborales para garantizar que todos los empleados comprendan claramente sus responsabilidades y cómo estas contribuyen a los objetivos organizacionales.

La subcategoría "Procesos Poco Fluidos y Ágiles" indica que los procedimientos internos actuales son percibidos como ineficientes, con procesos que son lentos y burocráticos. Esta lentitud y falta de agilidad en los procesos afecta negativamente la capacidad de la federación para responder rápidamente a los desafíos y oportunidades. Los encuestados sugieren que los roles y responsabilidades no están suficientemente definidos o alineados con los procesos internos, lo que resulta en demoras y en una baja productividad.

Por otro lado, la subcategoría "Falta de Colaboración" destaca que, a pesar de los esfuerzos para definir roles y responsabilidades, sigue existiendo una falta de colaboración efectiva entre los departamentos. Esta desconexión se atribuye en parte a una estructura organizacional rígida y a una cultura organizativa que no fomenta suficientemente la

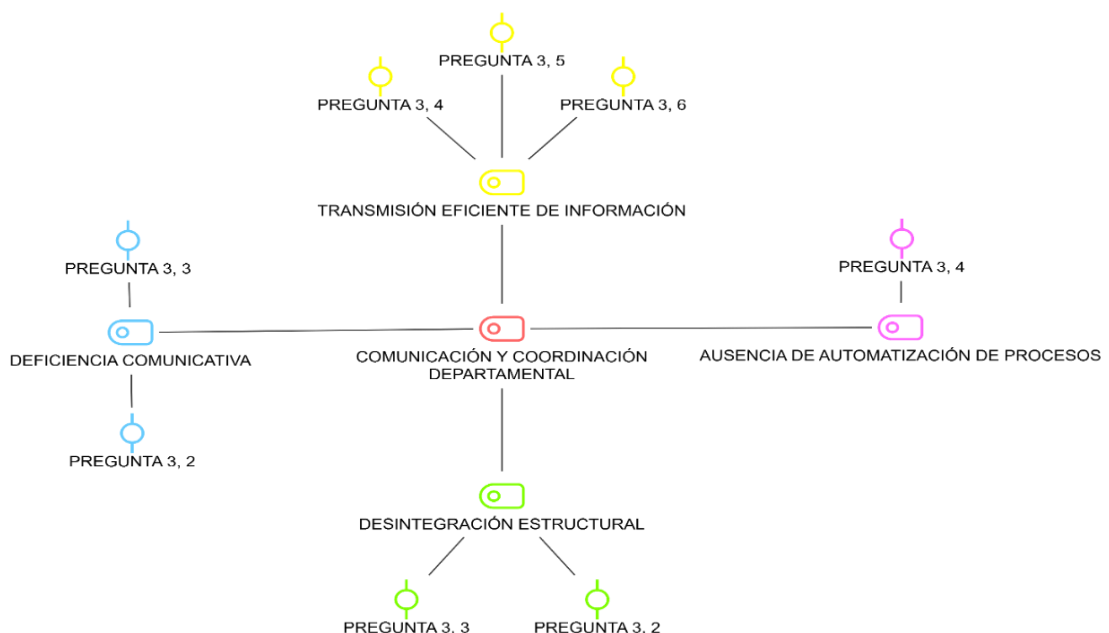
cooperación interdepartamental. Esto sugiere que es necesario fomentar una mayor colaboración y alineación entre los departamentos para mejorar la eficiencia operativa y el logro de los objetivos organizacionales.

Finalmente, la subcategoría "Necesidad de Modernización" refleja una percepción generalizada de que los roles y responsabilidades dentro de la federación no han evolucionado adecuadamente para adaptarse a los cambios en el entorno deportivo y organizacional. Los encuestados expresaron que es necesario modernizar las funciones y los procesos para alinearlos con las mejores prácticas actuales en la gestión deportiva. Esto incluye la necesidad de actualizar los manuales de funciones, definir claramente las expectativas laborales y asegurar que los roles estén alineados con las metas estratégicas de la organización.

COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN DEPARTAMENTAL

La figura a continuación ilustra las unidades de significancia derivadas de las respuestas a la Pregunta 3, la cual examina la efectividad de la comunicación y la coordinación interdepartamental dentro de la Federación Deportiva de Cotopaxi. La unidad de significancia principal es "Comunicación y Coordinación Interdepartamental", desglosada en subcategorías que incluyen problemas de comunicación, falta de claridad en la estructura organizativa, y la necesidad de mejorar los canales de comunicación.

Figura 3. Comunicación y coordinación departamental: Unidades de significancia



Las respuestas a la Pregunta 3 revelan importantes desafíos en la comunicación y coordinación interdepartamental dentro de la Federación Deportiva de Cotopaxi. La subcategoría "Problemas de Comunicación" es la más destacada, indicando que la falta de comunicación efectiva entre los departamentos es un problema recurrente. Los encuestados mencionaron que la información no siempre fluye de manera oportuna o precisa, lo que conduce a malentendidos, duplicación de esfuerzos y retrasos en la implementación de proyectos. Este problema es particularmente grave en áreas donde la colaboración es esencial para el éxito, como en la organización de eventos deportivos y en la gestión de recursos.

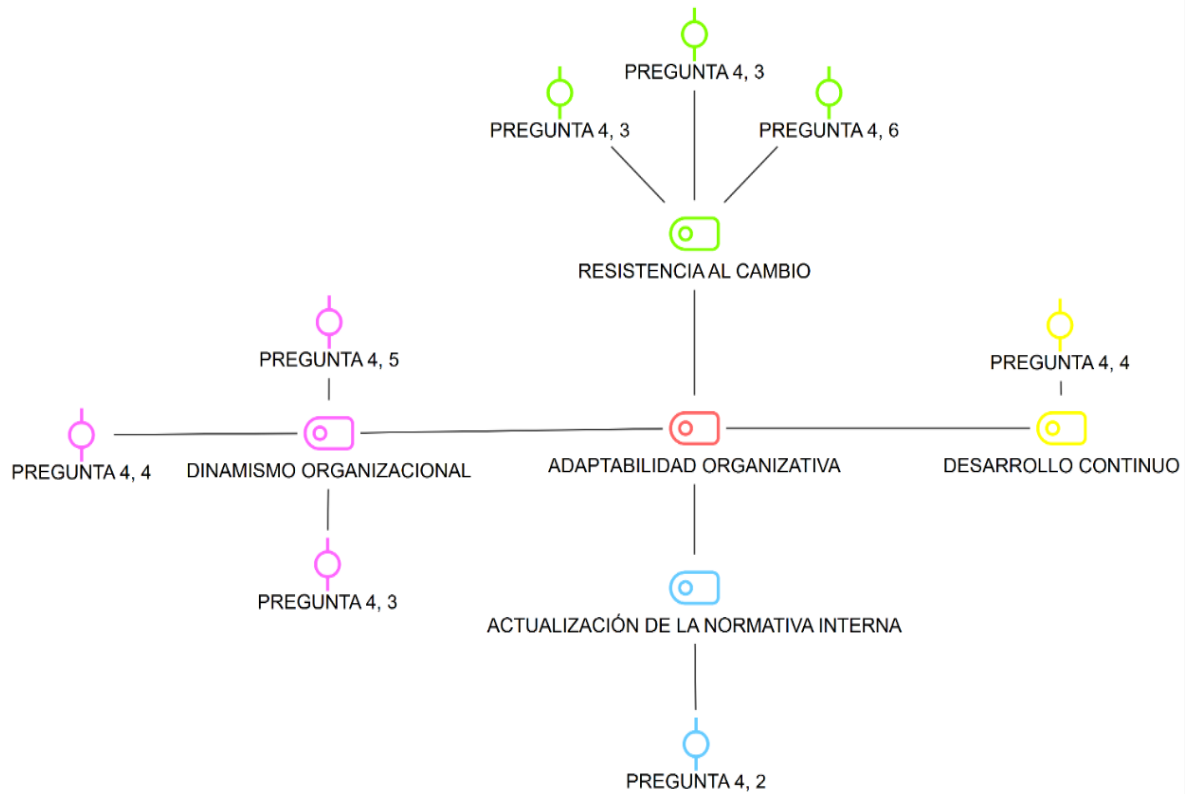
La subcategoría "Falta de Claridad en la Estructura Organizativa" subraya que, en algunos casos, la estructura organizativa no es lo suficientemente clara, lo que contribuye a los problemas de comunicación. Los encuestados señalaron que no siempre está claro a quién deben reportar o cómo deben coordinarse con otros departamentos, lo que genera confusión y dificulta la toma de decisiones. Esto sugiere que una revisión y clarificación de la estructura organizativa podría mejorar significativamente la comunicación interna.

Finalmente, la subcategoría "Necesidad de Mejorar los Canales de Comunicación" refleja la percepción de que los canales de comunicación actuales no son los más adecuados para facilitar la colaboración interdepartamental. Los encuestados sugieren que es necesario implementar nuevas herramientas y prácticas de comunicación que permitan una mejor coordinación y un flujo de información más eficiente. Esto podría incluir el uso de tecnologías de la información más avanzadas, así como la implementación de reuniones regulares entre departamentos para asegurar que todos estén alineados en cuanto a los objetivos y procesos.

ADAPTABILIDAD ORGANIZATIVA

La figura a continuación ilustra las unidades de significancia derivadas de las respuestas a la Pregunta 4, la cual examina la capacidad de la Federación Deportiva de Cotopaxi para adaptarse a los cambios y mantener la flexibilidad organizacional. La unidad de significancia principal es "Flexibilidad y Adaptabilidad", desglosada en subcategorías que incluyen resistencia al cambio, falta de recursos, y la necesidad de desarrollar una cultura organizativa más adaptable.

Figura 4. Adaptabilidad organizativa: Unidades de significancia



Las respuestas a la Pregunta 4 destacan los desafíos que enfrenta la Federación Deportiva de Cotopaxi en cuanto a su flexibilidad y capacidad de adaptación. La subcategoría "Resistencia al Cambio" es prominente, indicando que existe una cultura organizacional que es reacia al cambio. Los encuestados mencionaron que muchos empleados y directivos se aferran a las formas tradicionales de hacer las cosas, lo que dificulta la implementación de nuevas ideas y procesos. Esta resistencia al cambio es un obstáculo significativo para la evolución y modernización de la federación.

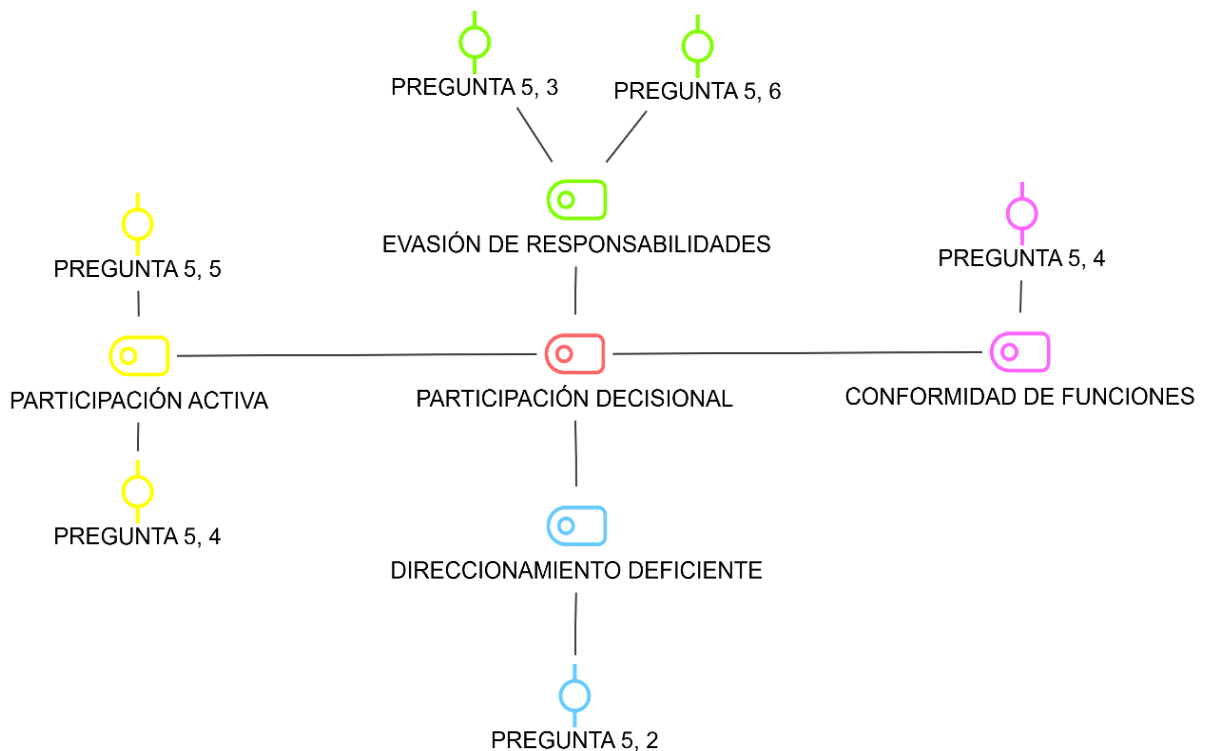
La subcategoría "Falta de Recursos" señala que, aunque existe la voluntad de adaptarse, la falta de recursos financieros y tecnológicos es un impedimento importante. Los encuestados indicaron que la federación carece de los recursos necesarios para implementar cambios significativos, como la actualización de infraestructuras o la capacitación del personal. Esta falta de recursos limita la capacidad de la organización para ser ágil y responder rápidamente a las oportunidades y desafíos del entorno deportivo.

Por último, la subcategoría "Necesidad de Desarrollar una Cultura Organizativa Más Adaptable" refleja la percepción de que la federación necesita cultivar una cultura más orientada al cambio y la innovación. Los encuestados sugirieron que es esencial fomentar una mentalidad de mejora continua, donde el cambio se vea como una oportunidad y no como una amenaza. Esto incluye la necesidad de capacitar al personal en habilidades de gestión del cambio y la adopción de prácticas que promuevan la experimentación y la flexibilidad.

PARTICIPACIÓN DECISIONAL

La figura a continuación ilustra las unidades de significancia derivadas de las respuestas a la Pregunta 5, la cual examina el nivel de empoderamiento y participación de los empleados dentro de la Federación Deportiva de Cotopaxi. La unidad de significancia principal es "Empoderamiento y Participación", desglosada en subcategorías que incluyen falta de participación en la toma de decisiones, falta de reconocimiento, y necesidad de estrategias para aumentar el empoderamiento.

Figura 5. Participación decisional: Unidades de significancia



Las respuestas a la Pregunta 5 revelan importantes desafíos relacionados con el empoderamiento y la participación de los empleados dentro de la Federación Deportiva de Cotopaxi. La subcategoría "Falta de Participación en la Toma de Decisiones" destaca que los empleados sienten que no están lo suficientemente involucrados en las decisiones clave de la organización. Los encuestados mencionaron que, a menudo, las decisiones se toman a nivel directivo sin consultar a los empleados que están directamente involucrados en las operaciones diarias. Esta falta de participación en la toma de decisiones genera desmotivación y una sensación de desconexión entre el personal y los objetivos organizacionales.

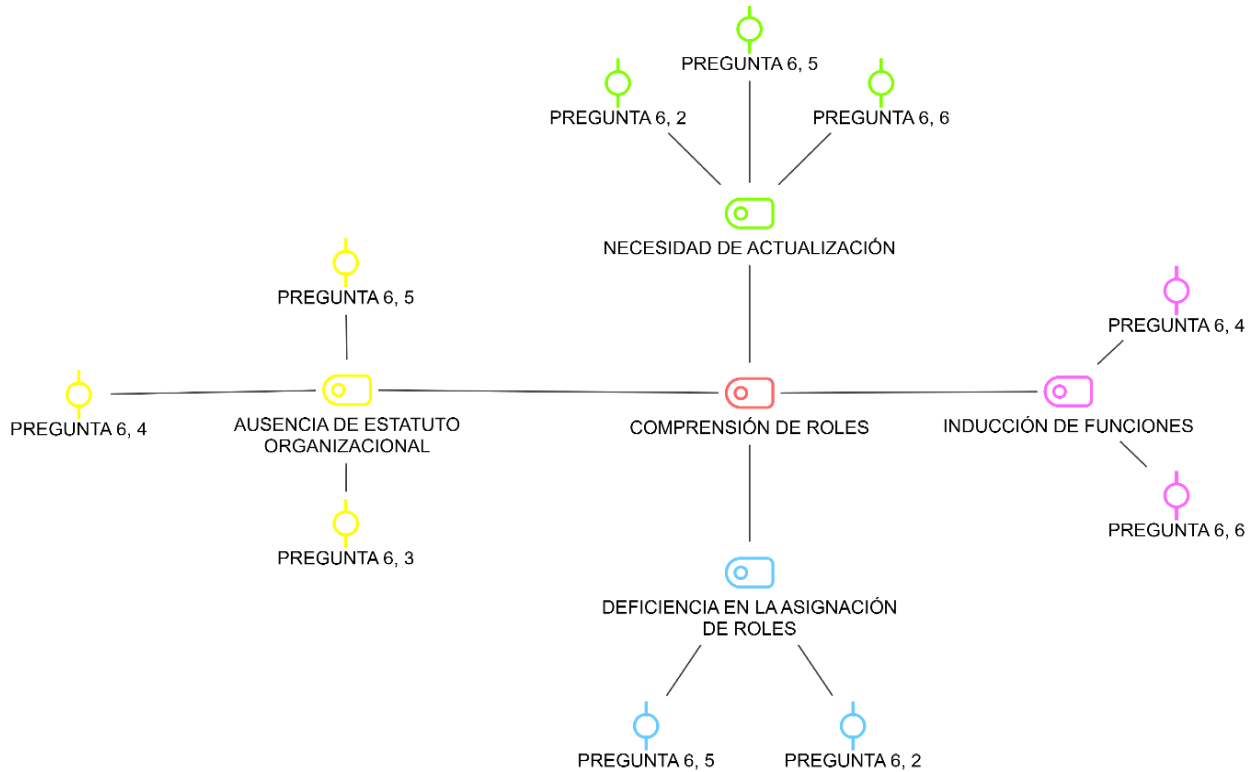
La subcategoría "Falta de Reconocimiento" subraya que los empleados no sienten que su trabajo y sus contribuciones sean adecuadamente valorados. Los encuestados expresaron que, aunque se esfuerzan por cumplir con sus responsabilidades, rara vez reciben retroalimentación positiva o reconocimiento por sus logros. Esta falta de reconocimiento afecta negativamente la moral y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede impactar en la productividad y en la retención del talento.

Por último, la subcategoría "Necesidad de Estrategias para Aumentar el Empoderamiento" refleja la percepción de que la federación necesita desarrollar e implementar estrategias más efectivas para empoderar a sus empleados. Los encuestados sugirieron que se deben establecer programas de capacitación y desarrollo profesional que permitan a los empleados adquirir nuevas habilidades y asumir mayores responsabilidades. Además, se destacó la importancia de fomentar una cultura de participación activa, donde los empleados se sientan capacitados para tomar decisiones y contribuir con ideas innovadoras.

COMPRENSIÓN DE ROLES

La presente figura ilustra las unidades de significancia derivadas de las respuestas a la Pregunta 6, la cual explora la claridad de las funciones y tareas correspondientes a cada puesto dentro de la Federación Deportiva de Cotopaxi. La unidad de significancia principal es "Comprensión de Roles," de la cual se derivan varias subcategorías: incerteza en la asignación de roles, necesidad de actualización, ausencia de estatuto organizacional e inducción de funciones.

Figura 6. Comprensión de roles: Unidades de significancia



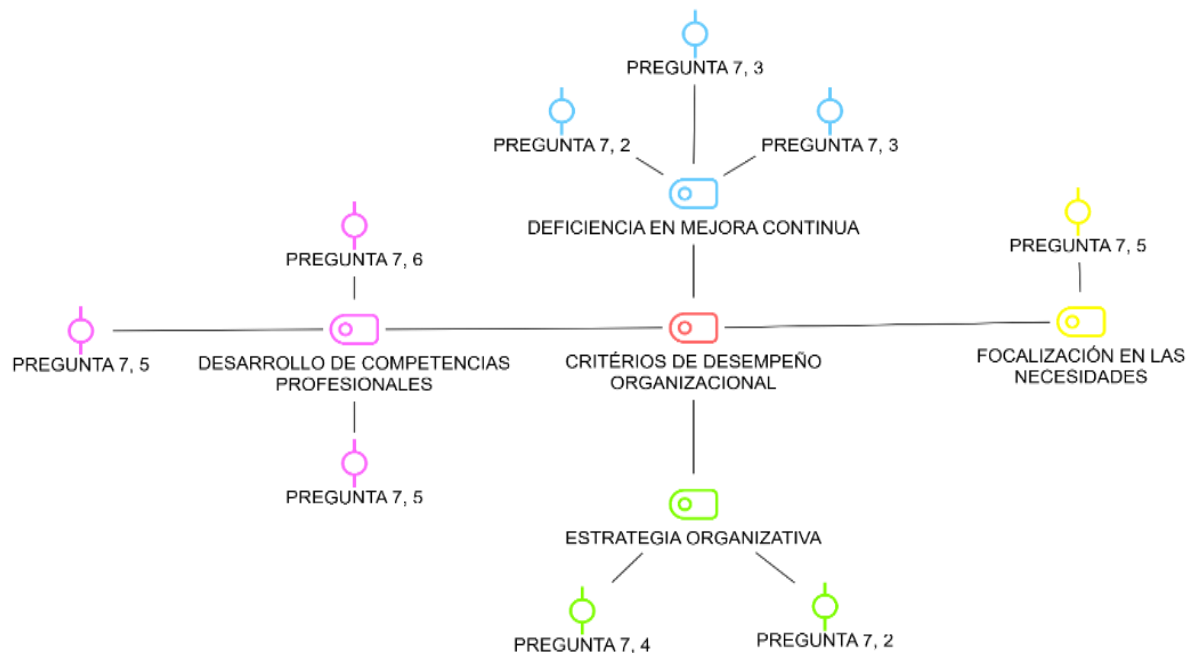
Las respuestas a la Pregunta 6 revelan varios problemas en la comprensión de roles dentro de la Federación Deportiva de Cotopaxi. La "Incerteza en la Asignación de Roles" se manifiesta en la falta de claridad sobre las funciones, lo que impacta negativamente en la ejecución de tareas y en el clima laboral. La necesidad de una actualización de las funciones es evidente, dado que las responsabilidades actuales no se ajustan a las demandas actuales de la institución.

La "Ausencia de un Estatuto Organizacional" formal contribuye a una guía inadecuada, con documentos generales como los contratos y el reglamento interno que no proporcionan una descripción detallada y actualizada de las funciones. A pesar de los esfuerzos por parte del área de Talento Humano para comunicar las tareas a través de circulares y contratos, la falta de un manual de funciones detallado y una guía efectiva limita la comprensión completa de las responsabilidades. Para mejorar la comprensión de roles y asegurar una alineación clara de las tareas, es crucial desarrollar y actualizar un manual de funciones detallado y un estatuto organizacional formal que refleje las necesidades y expectativas actuales de la Federación Deportiva de Cotopaxi.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

La presente figura ilustra las unidades de significancia derivadas de las respuestas a la Pregunta 7, la cual examina si la estructura funcional de la Federación Deportiva de Cotopaxi responde a criterios de calidad y mejora continua. La unidad de significancia principal es "Criterios de Desempeño Organizacional," que se descompone en subcategorías tales como deficiencia en mejora continua, estrategia organizativa, focalización en las necesidades deportivas y desarrollo de competencias profesionales.

Figura 7. Criterios de desempeño organizacional: Unidades de significancia



Las respuestas a la Pregunta 7 evidencian una diversidad de opiniones sobre la alineación de la estructura funcional de la Federación Deportiva de Cotopaxi con los criterios de calidad y mejora continua. Se observa una deficiencia en la mejora continua, con críticas hacia la falta de actualización en los contratos laborales y la resistencia al cambio, lo que afecta negativamente la calidad de las funciones desempeñadas.

La "Estrategia Organizativa" y el enfoque en las necesidades deportivas están presentes en algunos aspectos, como la planificación y ejecución de actividades conforme a los lineamientos del Ministerio del Deporte y la implementación de programas de capacitación. No obstante, también se destaca un "Desarrollo de Competencias Profesionales" a través de la

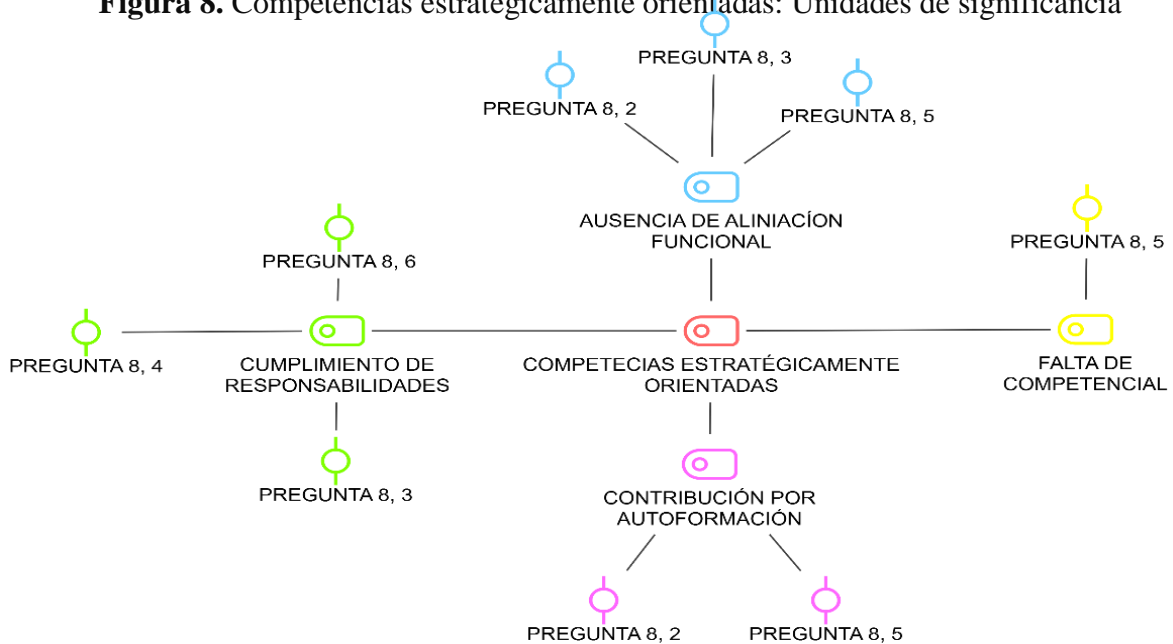
formación continua, lo que contribuye a la mejora de la calidad del servicio y a la satisfacción de las necesidades de los deportistas.

A pesar de estos esfuerzos, persisten áreas de mejora, como la optimización de procesos, que son reconocidas y abordadas activamente para lograr una mejora constante. En resumen, aunque la Federación realiza esfuerzos significativos hacia la mejora continua y la alineación con criterios de calidad, es fundamental continuar actualizando prácticas y procesos para optimizar el desempeño organizacional y cumplir con los estándares establecidos.

COMPETENCIAS ESTRATÉGICAMENTE ORIENTADAS

La presente figura ilustra las unidades de significancia derivadas de las respuestas a la Pregunta 8, la cual examina si las competencias y habilidades de los cargos dentro de la Federación Deportiva de Cotopaxi están alineadas con los objetivos organizacionales. La unidad de significancia principal es "Competencias Estratégicamente Orientadas," que se descompone en subcategorías tales como ausencia de alineación funcional, falta de claridad competencial, contribución por autoformación y cumplimiento de responsabilidades evaluadas.

Figura 8. Competencias estratégicamente orientadas: Unidades de significancia



Las respuestas a la Pregunta 8 revelan una mezcla de percepciones sobre la alineación de las competencias y habilidades con los objetivos organizacionales. Por un lado, se identifica una "Falta de Alineación Funcional" y "Claridad Competencial" en algunos casos, lo que sugiere que las competencias de ciertos empleados no están adecuadamente ajustadas a los

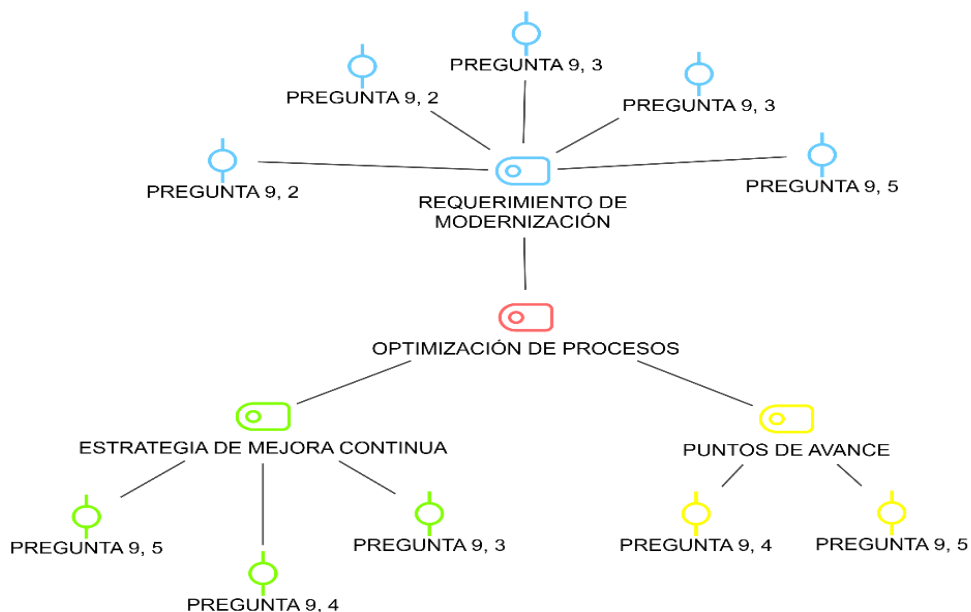
requisitos de sus cargos. Esto impacta negativamente en la eficacia de las tareas y en la consecución de los objetivos institucionales.

La "Autoformación" y la capacitación son mencionadas como esfuerzos positivos para mejorar estas competencias, pero se reconoce una resistencia al cambio que limita la efectividad de estas medidas. A pesar de estos desafíos, se observa que algunos empleados están comprometidos con el desarrollo de sus habilidades y contribuyen significativamente al logro de los objetivos organizacionales. El proceso de contratación se ha enfocado en seleccionar personal idóneo y se han realizado esfuerzos para mejorar las competencias a través de capacitaciones.

OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS

La presente figura ilustra las unidades de significancia derivadas de las respuestas a la Pregunta 9, la cual examina la eficacia de la estructura funcional de la Federación Deportiva de Cotopaxi en la optimización de sus procesos. La unidad de significancia principal es "Optimización de Procesos," que se descompone en subcategorías como requerimiento de modernización, estrategia de mejora continua y puntos de avance. Estas subcategorías reflejan los aspectos clave necesarios para una optimización eficaz y sostenible.

Figura 9. Optimización de procesos: Unidades de significancia



Las respuestas a la Pregunta 9 revelan una visión matizada sobre la capacidad de la estructura funcional para optimizar los procesos en la Federación Deportiva de Cotopaxi. Se

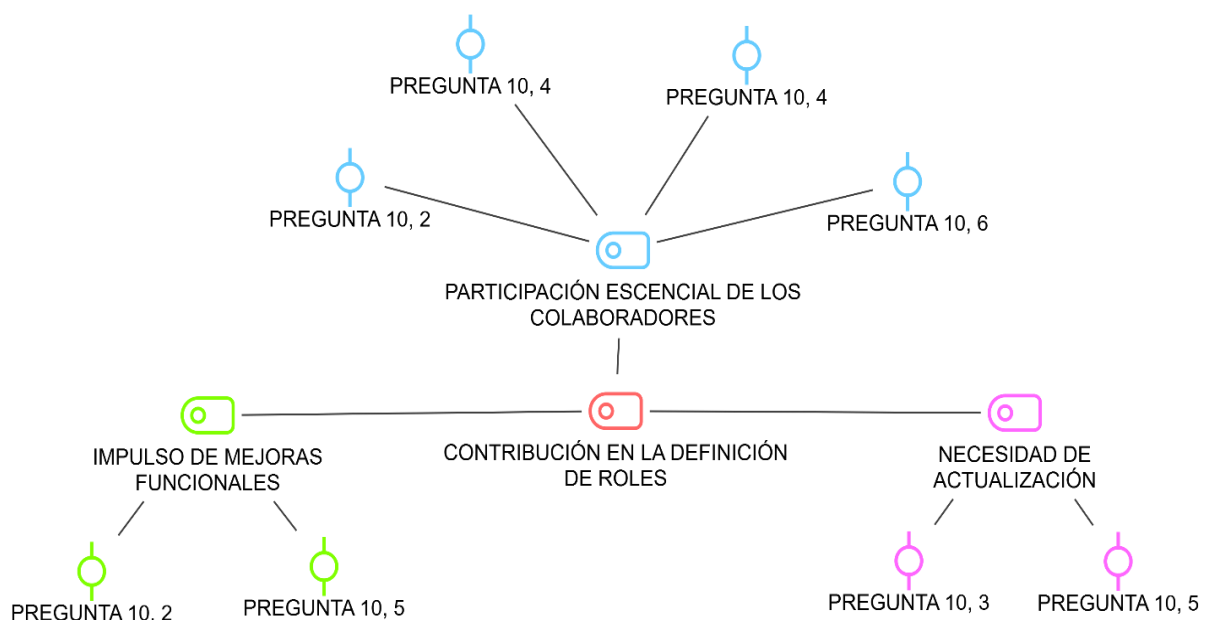
identifica una necesidad urgente de modernización y una falta de claridad en los lineamientos y funciones, lo cual limita la eficacia en la optimización de los procesos. Las áreas crean manuales de procesos individuales, lo que genera ineficiencias y complicaciones cuando se requiere coordinación entre múltiples áreas, afectando la fluidez y efectividad en la ejecución de los procesos.

A pesar de algunos avances y esfuerzos notables en la implementación de nuevas tecnologías y en la colaboración entre áreas, persisten desafíos significativos, como la falta de habilidades adecuadas del personal y la burocracia existente, que ralentizan el progreso. Aunque hay esfuerzos para superar estos obstáculos, es evidente que la optimización de procesos aún requiere mejoras sustanciales en términos de modernización y eficiencia operativa.

CONTRIBUCIÓN EN LA DEFINICIÓN DE ROLES

La presente figura ilustra las unidades de significancia derivadas de las respuestas a la Pregunta 10, la cual examina el grado de participación directa de los colaboradores en la definición de roles y responsabilidades dentro de la estructura funcional de la Federación Deportiva de Cotopaxi. La unidad de significancia principal es "Contribución en la Definición de Roles," desglosada en subcategorías que incluyen la participación esencial de los colaboradores, la necesidad de actualización y clarificación, y el impulso de mejoras operativas y estructurales.

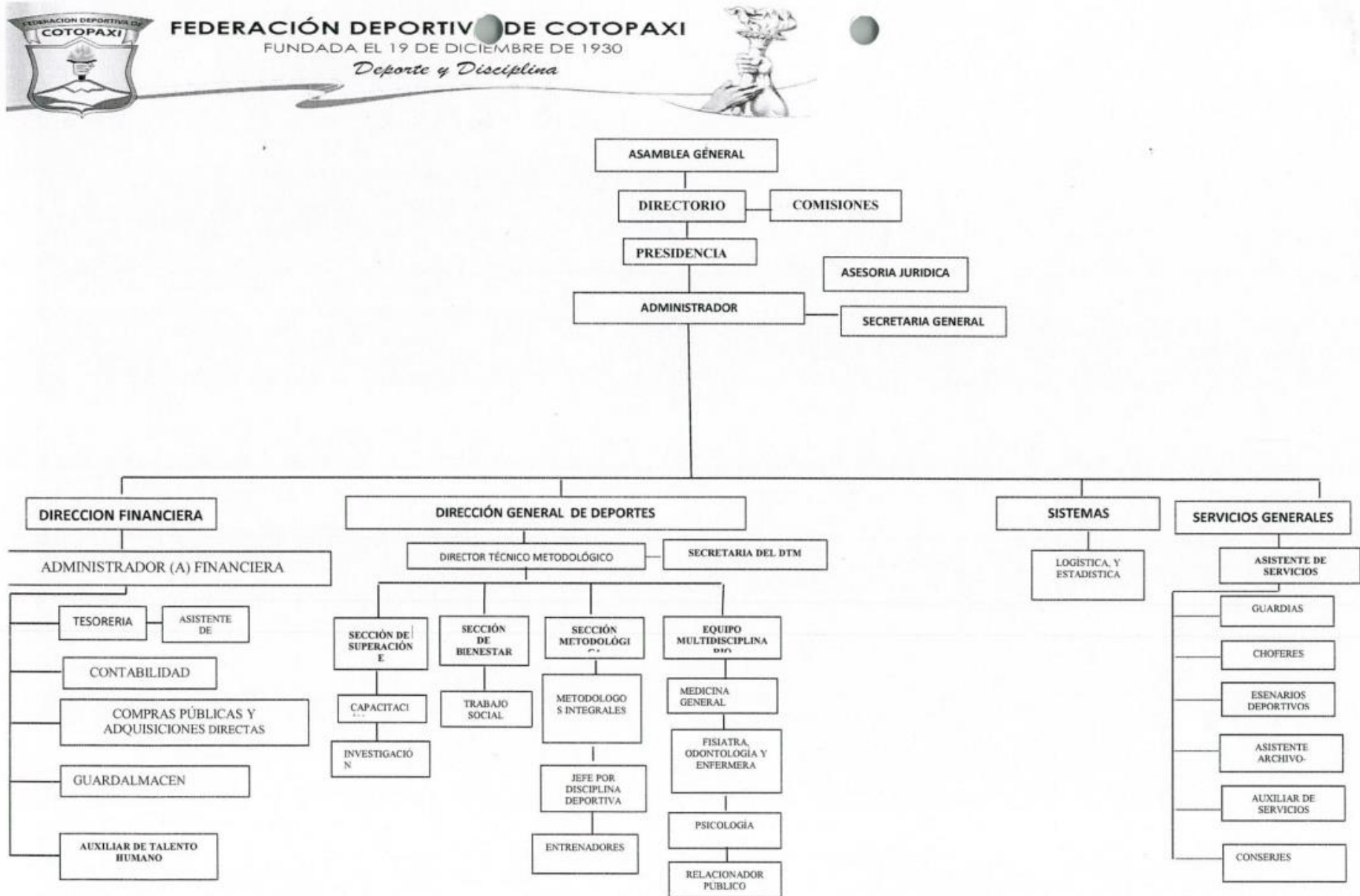
Figura 10. Contribución en la definición de roles: Unidades de significancia



Las respuestas a la Pregunta 10 reflejan una variedad de perspectivas sobre la participación de los colaboradores en la definición de roles y responsabilidades. Aunque algunos empleados están activamente involucrados y aportan a la mejora de la estructura organizativa, la falta de un manual de funciones actualizado y la resistencia de una parte significativa del personal limitan esta participación. La necesidad de una actualización y clarificación de los roles se destaca como un factor crítico para mejorar la implicación de los colaboradores y, en consecuencia, la eficiencia de la institución.

A pesar de los esfuerzos por parte de la administración para verificar el cumplimiento de las responsabilidades y fomentar la participación, se observa una brecha considerable en la colaboración de los empleados. La ausencia de lineamientos claros y la falta de un manual actualizado obstaculizan la participación directa y efectiva.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL VIGENTE



El organigrama actual de la Federación Deportiva de Cotopaxi presenta diversas deficiencias que afectan la eficacia y claridad de su estructura organizativa. Uno de los principales problemas es la falta de definición clara en la jerarquía y los niveles de autoridad, especialmente en las capas superiores e intermedias. Esta ambigüedad genera confusión en las líneas de autoridad y responsabilidad, lo que puede llevar a conflictos internos y a una toma de decisiones ineficiente, contraviniendo los principios de Henri Fayol sobre la importancia de una jerarquía bien establecida.

Asimismo, las conexiones y líneas de reporte en el organigrama son confusas, dificultando que los empleados identifiquen correctamente a quién deben reportar. Esta situación es particularmente evidente en los departamentos operativos, donde la falta de claridad en las líneas de reporte puede resultar en errores de comunicación y duplicación de esfuerzos. Según la administración científica de Frederick Taylor, una estructura organizativa clara es fundamental para asegurar la eficiencia operativa, aspecto que no se cumple en la Federación Deportiva de Cotopaxi.

Otra deficiencia importante es que los cargos en el organigrama están nombrados en función de las tareas, en lugar de los roles específicos, lo que crea ambigüedad en cuanto a las responsabilidades. Esta falta de precisión en la denominación de los cargos puede generar superposición de funciones y confusión sobre las obligaciones de cada miembro de la organización. Según Fayol, es esencial que los roles y responsabilidades estén claramente definidos para evitar tales problemas.

Se observa una preocupante centralización del proceso de toma de decisiones en los niveles superiores, lo que restringe la autonomía y flexibilidad de las áreas operativas. Aunque podría parecer que la estructura está distribuida, el poder decisional está excesivamente concentrado, limitando la capacidad de respuesta y adaptación de la organización. Esto contradice las recomendaciones de Fayol sobre el equilibrio necesario entre centralización y descentralización para optimizar la eficiencia organizativa.

Dentro de los hallazgos obtenidos a través de las entrevistas y el trabajo de campo realizados, se evidenció una preocupante ausencia de descriptivos de cargos en la organización. La única referencia existente a las actividades y funciones de cada puesto se encuentra en los contratos y estatutos. Esta práctica es significativamente negativa, especialmente cuando consideramos que algunos de estos contratos tienen más de veinte años de antigüedad. La falta

de descriptivos de cargos actualizados limita la claridad sobre las responsabilidades específicas de cada empleado, lo que puede llevar a la confusión, la duplicación de funciones y la falta de rendición de cuentas dentro de la organización.

Como se menciona en un estudio reciente, "la falta de descripciones de cargos detalladas y actualizadas en las organizaciones puede llevar a una asignación ineficiente de recursos humanos, afectando negativamente tanto la productividad como la satisfacción laboral" (González & Torres, 2020). Esta afirmación subraya la importancia de contar con una estructura organizativa clara y bien definida, en la que cada empleado conozca sus roles y responsabilidades específicas. Sin esta claridad, las organizaciones enfrentan riesgos significativos de desorganización y baja eficiencia operativa.

La ausencia de descriptivos de cargos impacta de manera directa a la Federación Deportiva de Cotopaxi, afectando negativamente su capacidad para operar de manera eficiente y alcanzar sus metas deportivas y organizacionales. Sin una guía clara sobre las funciones y responsabilidades, se generan ambigüedades que pueden derivar en conflictos internos, mala asignación de recursos y una baja en la moral del personal. Además, la falta de actualizaciones en los contratos y estatutos refleja un desinterés por adaptar la estructura organizacional a las demandas y realidades actuales, lo que podría poner en riesgo la capacidad de la Federación para responder de manera efectiva a los desafíos presentes y futuros.

10. PROPUESTA

La propuesta del nuevo organigrama de la Federación Deportiva de Cotopaxi representa una mejora significativa en la estructura organizativa actual, abordando las deficiencias que han afectado la eficiencia y claridad en la toma de decisiones. Una de las principales transformaciones es la clara definición de la jerarquía y niveles de autoridad, un aspecto esencial para cualquier organización que busque mejorar la comunicación interna y la eficacia en la toma de decisiones. En la estructura actual, la falta de claridad en los niveles jerárquicos generaba confusión y conflictos, lo que se corregirá con un organigrama donde cada nivel de autoridad esté claramente delineado. Según Mintzberg (1979), una estructura organizativa bien definida es fundamental para asegurar la coherencia en la distribución de poder y responsabilidades dentro de la organización, lo que facilita una mejor coordinación y control de las actividades.

Además, la propuesta elimina una de las principales falencias del organigrama actual: las conexiones confusas y líneas de reporte mal definidas. Este cambio es crucial para asegurar que cada empleado entienda a quién debe reportar, lo que a su vez mejora la eficiencia operativa. En la estructura actual, la falta de líneas de reporte claras no solo generaba confusión, sino que también afectaba la productividad y la coordinación entre departamentos. Con la nueva estructura, se asegura que cada departamento y empleado tenga una línea de reporte directa y clara, alineando así a la Federación Deportiva de Cotopaxi con las mejores prácticas de administración organizacional, como lo sugieren los estudios de Taylor y Fayol sobre la importancia de una cadena de mando claramente definida para el éxito organizativo.

La redefinición de los cargos en función de roles específicos en lugar de tareas o funciones es otro cambio crucial en el nuevo organigrama. En la estructura actual, los cargos basados en funciones generaban ambigüedad en las responsabilidades, lo que podía llevar a superposiciones y conflictos entre miembros del equipo. La nueva propuesta, se encuentra enfocada en proporcionar descriptivos de cargos únicamente al primer nivel de la Federación Deportiva de Cotopaxi según lo solicitado por las autoridades de la institución, en este caso, al definir los cargos basados en roles específicos, clarifica las responsabilidades individuales, asegurando que cada miembro del equipo tenga un entendimiento claro de sus obligaciones. Esto no solo optimiza el rendimiento individual, sino que también mejora la cohesión y cooperación dentro de la organización. Según Robbins y Coulter (2016), una clara definición de roles y responsabilidades es esencial para el éxito en la gestión de recursos humanos, ya que minimiza los conflictos internos y promueve un ambiente de trabajo más productivo.

La eliminación de la duplicación de funciones en el nuevo organigrama es un paso significativo hacia una mayor eficiencia organizativa. En la estructura actual, la redundancia de funciones en diferentes departamentos no solo era ineficiente, sino que también representaba un uso indebido de recursos. Al eliminar estas duplicaciones, la nueva estructura permite una asignación más eficiente de los recursos, lo que no solo mejora la productividad, sino que también reduce costos. Este enfoque está alineado con los principios de eficiencia y racionalización de recursos propuestos por autores como Peter Drucker (1954), quien argumenta que una organización eficiente debe eliminar cualquier redundancia en sus procesos para maximizar el valor generado con los recursos disponibles.

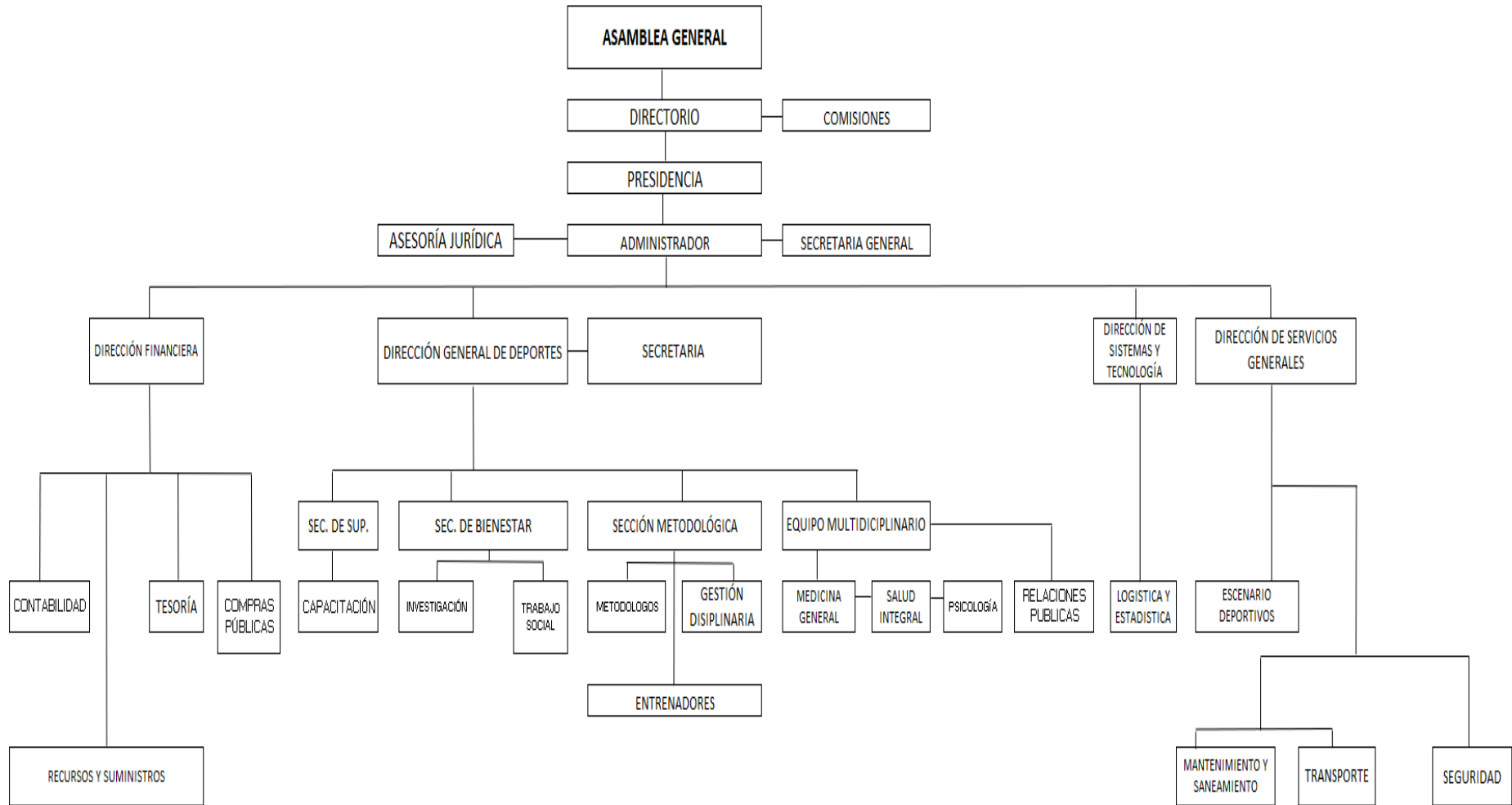
Otra mejora significativa en el nuevo organigrama es la uniformidad en el número de subordinados por supervisor, lo que asegura una carga de trabajo más equilibrada y una

supervisión más efectiva. En la estructura actual, la inconsistencia en la cantidad de subordinados que reportan a cada supervisor genera desequilibrios que pueden afectar la eficiencia operativa y la moral del equipo. La nueva propuesta busca uniformar esta relación, garantizando que cada supervisor tenga un número adecuado de subordinados, lo que permite una supervisión más cercana y una mejor gestión de las actividades del equipo. Este cambio también contribuye a una mayor equidad y satisfacción laboral, aspectos fundamentales para mantener un equipo motivado y comprometido con los objetivos de la organización.

La diferenciación clara de las áreas de apoyo en el nuevo organigrama también representa un avance significativo. En la estructura actual, la falta de claridad en la definición y estructura de las áreas de apoyo, como recursos humanos y finanzas, podía generar falta de coordinación y soporte a las áreas operativas. La nueva propuesta aborda este problema al estructurar y diferenciar claramente estas áreas, lo que no solo mejora la coordinación interna, sino que también asegura un apoyo más eficiente y efectivo a las funciones operativas. Según la teoría de la administración de sistemas, una organización que diferencia y coordina adecuadamente sus áreas de apoyo puede mejorar significativamente su rendimiento general, asegurando que todas las partes de la organización trabajen de manera armónica y eficiente.

Finalmente, la descentralización del poder decisional es uno de los cambios más significativos en el nuevo organigrama. En la estructura actual, la excesiva centralización del poder en los niveles superiores limitaba la autonomía de los departamentos y reducía la capacidad de respuesta a los cambios y necesidades del entorno. La nueva propuesta busca descentralizar el proceso de toma de decisiones, permitiendo una mayor autonomía a los departamentos y una respuesta más rápida a los desafíos emergentes. Esta descentralización no solo mejora la flexibilidad organizativa, sino que también motiva a los empleados al darles más responsabilidad y poder en la toma de decisiones, lo que puede traducirse en una mayor innovación y adaptabilidad, cualidades esenciales para el éxito a largo plazo de la Federación Deportiva de Cotopaxi

PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA



La presente propuesta de descriptivo de cargos ha sido elaborada tomando como base fundamental el contrato de trabajo, los estatutos de la Federación Deportiva de Cotopaxi, y un exhaustivo trabajo de campo que incluyó entrevistas y observación directa con las personas que actualmente ocupan cada uno de los cargos en la institución. Este enfoque integral permitió no solo adherirse a las normativas legales y organizacionales vigentes, sino también capturar la esencia de las responsabilidades y expectativas de cada rol, tal como se viven en la práctica diaria dentro de la federación. Así, se garantiza que los descriptivos reflejen tanto los requisitos técnicos y normativos como las competencias y realidades específicas del entorno laboral.

Se encuentra estructurada de manera clara y sistemática para facilitar su comprensión y aplicación. En primer lugar, cada cargo se describe a partir de una introducción que detalla su ubicación jerárquica dentro de la organización y su propósito fundamental. Luego, se enumeran las responsabilidades específicas que cada cargo conlleva, seguidas de los requisitos en términos de formación académica, experiencia previa y habilidades técnicas necesarias. Además, se incluyen competencias transversales, como habilidades interpersonales y de liderazgo, que son cruciales para el desempeño efectivo de los roles en el contexto deportivo. Por último, se define el marco de relaciones laborales, es decir, las interacciones con otros cargos y departamentos dentro de la federación, y se especifican los indicadores de rendimiento que serán utilizados para evaluar el desempeño de los ocupantes de estos cargos.

Desde una perspectiva general, la propuesta generada busca alinear los descriptivos de cargos con las mejores prácticas en gestión de recursos humanos, asegurando que los roles y responsabilidades estén claramente definidos y alineados con los objetivos estratégicos de la Federación Deportiva de Cotopaxi. Esto no solo facilita la gestión interna, sino que también contribuye a una mayor transparencia y equidad dentro de la organización. Al contar con descriptivos detallados y bien estructurados, se optimiza el proceso de selección, capacitación y evaluación del personal, lo que, a su vez, mejora la eficiencia operativa y el clima laboral.

En una perspectiva específica, cada cargo ha sido analizado en detalle para asegurar que las descripciones no solo reflejen las funciones esperadas, sino que también incorporen las particularidades y exigencias propias del ámbito deportivo en el que opera la federación. Se ha prestado especial atención a la adaptación de las responsabilidades y competencias a las necesidades y desafíos que presenta el entorno deportivo de la provincia de Cotopaxi.

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS FEDERACION DEPORTIVA DE COTOPAXI					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Empresa:	Federación Deportiva de Cotopaxi	INTERNAS: Asamblea General: Reporta y responde directamente a la Asamblea. Directores de Departamento: Supervisión y coordinación directa. Personal Administrativo: Interacción para la gestión diaria de la Federación. EXTERNAS: Organizaciones deportivas nacionales e internacionales: Colaboración y coordinación de eventos y proyectos conjuntos. Patrocinadores y Socios: Negociación y mantenimiento de relaciones estratégicas. Autoridades Locales y Nacionales: Colaboración en políticas deportivas y proyectos de infraestructura	Título Requerido:	No requerido	
Nombre del cargo:	Presidencia			Área de Conocimiento:	Administración de Empresas, Administración Pública, Comercial o carreras afines.
Dependencia Jerárquica:	Directorio				
Dependencia funcional:	Directorio				
Localización Geográfica:	Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Ignacio Flores, 8-44 Calle Guayaquil y Avenida Napo.				
Fecha:	12/08/2024				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Dirigir administrativamente a la Federación Deportiva de Cotopaxi, asegurando el cumplimiento de los objetivos institucionales, la implementación de políticas deportivas y la promoción del desarrollo deportivo en la región.		Tiempo de Experiencia:		Mínima	
		Especificidad de la experiencia:		Administración de Empresas	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS / HABILIDADES	
Definir y ejecutar la misión y visión y objetivos estratégicos de la F.D.C.		Elaboración de informes de gestión.		Expresión escrita	
Desarrollar y supervisar la implementación de planes estratégicos a corto, medio y largo plazo.		Matrices de avances en la Administración de Servicios.		Liderazgo	
Participar en reuniones y eventos nacionales e internacionales para fortalecer los lazos y acuerdos con otras instituciones deportivas.		Administración de contratos de servicios.		Negociación	
Tomar decisiones clave en relación con la administración, finanzas y operaciones de la F.D.C.		Ejecución y Gestión.		Comunicación afectiva	
Supervisar y aprobar el presupuesto anual y otros planes financieros de la F.D.C.		Administración de contratos de servicios.		Pensamiento estratégico	
Supervisar las actividades de los diferentes departamentos y garantizar su alineación con los objetivos estratégicos.		9. ORGANIGRAMA <pre> graph TD AG[ASAMBLEA GENERAL] --- D[DIRECTORIO] D --- P[PRESIDENCIA] D --- C[COMISIONES] P --- A[ADMINISTRADOR] A --- AJ[ASESORÍA JURÍDICA] A --- SG[SECRETARÍA GENERAL] </pre>			
Nombrar y remover a los directores y otros funcionarios clave de la F.D.C..					
Asegurar un ambiente de trabajo positivo y fomentar el desarrollo profesional del personal.					


DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS FEDERACION DEPORTIVA DE COTOPAXI					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Empresa:	Federación Deportiva de Cotopaxi	INTERNAS: Presidente: reportar directamente las actividades y decisiones administrativas. Directores de departamento: coordinación para el cumplimiento de los objetivos departamentales. Personal administrativo: supervisión y coordinación de las actividades diarias. EXTERNAS: Organizaciones deportivas nacionales e internacionales: colaboración y coordinación de eventos. Proveedores: negociación y gestión de contratos para suministros de servicios. Entidades gubernamentales: coordinación en normativas y regulaciones.		Título Requerido:	SI
Nombre del cargo:	Administrador				
Dependencia Jerárquica:	Presidencia				
Dependencia funcional:	Presidencia				
Localización Geográfica:	Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Ignacio Flores, 8-44 Calle Guayaquil y Avenida Napo.				
Fecha:	12/08/2024	Área de Conocimiento:		Administración de Empresas, Administración Pública, Comercial o carreras afines.	
2. MISIÓN				6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Gestionar y planificar de manera integral las actividades administrativas de la Federación Deportiva de Cotopaxi, asegurando la eficiencia en la gestión de recursos humanos, financieros y materiales, para contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.		Tiempo de Experiencia:		5 años	
		Especificidad de la experiencia:		Administración de Empresas	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS / HABILIDADES	
Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de Federación Deportiva de Cotopaxi		Conocimientos en administración financiera, gestión de recursos humanos y manejo de presupuesto.		Organización	
Suscribir contratos, convenios y demás documentos legales de la institución; para la suscripción de contratos superiores al 0,0000030 del Presupuesto General del Estado requerirá autorización del Directorio		Conocimientos en gestión de presupuestaria		Liderazgo	
Ejecutar las políticas y directrices emanadas por parte del Directorio de Federación		Habilidades en el uso de software de gestión financiera.		Capacidad de toma de decisiones	
Coordinar las actividades institucionales con el Ministerio Sectorial y con las demás instituciones públicas y privadas, a fin de conseguir los objetivos institucionales		Ejecución y Gestión.		Comunicación afectiva	
Coordinar y administrar las actividades de cada una de las áreas de la institución		Administración de contratos de servicios.		Pensamiento estratégico	
Nombrar y contratar a los funcionarios y profesionales, acorde a las necesidades institucionales		9. ORGANIGRAMA <pre> graph TD AG[ASAMBLEA GENERAL] --> D[DIRECTORIO] D --- C[COMISIONES] D --> P[PRESIDENCIA] P --> A[ADMINISTRADOR] A --- AJ[ASESORÍA JURÍDICA] A --- SG[SECRETARÍA GENERAL] </pre>			
Coordinar las actividades institucionales con el Ministerio Sectorial y con las demás instituciones públicas y privadas, a fin de conseguir los objetivos institucionales					
Las demás que determinen la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación; su Reglamento Sustitutivo; el presente Estatuto; reglamentos internos; la Asamblea y Directorio de la Federación					

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS FEDERACION DEPORTIVA DE COTOPAXI				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Empresa:	Federación Deportiva de Cotopaxi	INTERNAS: Presidente: Reporte directo sobre asuntos legales. Directores de Departamento: Asesoramiento y coordinación en temas legales. Personal Administrativo: Asistencia en la redacción y revisión de documentos legales. EXTERNAS: Entidades Gubernamentales: Coordinación y cumplimiento de normativas legales. Abogados Externos: Colaboración en casos legales que requieran asesoría especializada.	Título Requerido:	SI
Nombre del cargo:	Asesoría Jurídica			Área de Conocimiento:
Dependencia Jerárquica:	Administrador			
Dependencia funcional:	Administrador			
Localización Geográfica:	Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Ignacio Flores, 8-44 Calle Guayaquil y Avenida Napo.			
Fecha:	12/08/2024			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Apoyar y brindar asesoría legal a la Federación Deportiva de Cotopaxi en todos los asuntos jurídicos, garantizando el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, y representando legalmente a la Federación en procesos judiciales y extrajudiciales.		Tiempo de Experiencia:	5 años	
		Especificidad de la experiencia:	Especialización en Derecho Deportivo, Administrativo o áreas afines.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS / HABILIDADES
Elaborar los contratos, convenios y más documentos de carácter legal conjuntamente con el Administrador, para garantizar la legalidad de los procesos contractuales en la Federación.		Conocimiento profundo del derecho deportivo, administrativo y civil.		Organización
Emitir los informes legales que le soliciten las autoridades y Organismos de Federación Deportiva de Cotopaxi.		Experiencia en litigios y manejo de contratos.		Liderazgo
Absolver las consultas jurídicas de conformidad con la Ley.		Ejecución y Gestión.		Capacidad de toma de decisiones
Emitir informe sobre los proyectos de Estatutos que deben tramitarse conforme con la ley.		Ejecución y Gestión.		Comunicación afectiva
Actuar oficialmente como Abogado de la institución en asuntos legales, judiciales, extrajudiciales y trámites administrativos y de carácter legal.				Resolución de conflictos
Concurrir a las sesiones de los organismos de Federación Deportiva de Cotopaxi con voz informativa especialmente para sustentar la legalidad de los informes presentados		9. ORGANIGRAMA <pre> graph TD AG[ASAMBLEA GENERAL] --> DIR[DIRECTORIO] DIR --- COM[COMISIONES] DIR --> PRES[PRESIDENCIA] PRES --> ADM[ADMINISTRADOR] ADM --- SG[SECRETARIA GENERAL] ADM --- AJ[ASESORÍA JURÍDICA] </pre>		
Solicitar a los organismos de la jurisdicción todos los documentos necesarios para establecer el cumplimiento de la Ley, Estatuto y Reglamento e informará a las Autoridades respectivas				
Las demás que determinen la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación; su Reglamento Sustitutivo; el presente Estatuto; reglamentos internos; la Asamblea y Directorio de la Federación				

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS FEDERACION DEPORTIVA DE COTOPAXI				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Empresa:	Federación Deportiva de Cotopaxi	INTERNAS: Presidente: Reporte directo sobre las actividades de la Secretaría General. Directores de Departamento: Coordinación para la gestión administrativa y documental. Personal Administrativo: Supervisión y coordinación de actividades diarias. EXTERNAS: Entidades Gubernamentales: Coordinación en la presentación de informes y cumplimiento normativo. Otras organizaciones deportivas: Gestión de comunicación y coordinación de eventos.	Título Requerido:	SI
Nombre del cargo:	Secretaría General			Área de Conocimiento:
Dependencia Jerárquica:	Administrador			
Dependencia funcional:	Administrador			
Localización Geográfica:	Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Ignacio Flores, 8-44 Calle Guayaquil y Avenida Napo.			
Fecha:	12/08/2024			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Coordinar y gestionar las actividades administrativas de la Secretaría General, garantizando el flujo eficiente de la comunicación interna y externa, y asegurando el cumplimiento de las políticas y procedimientos administrativos de la Federación.		Tiempo de Experiencia:	7 años	
		Especificidad de la experiencia:	Mínimo 7 años de experiencia en gestión administrativa, preferiblemente en organizaciones deportivas o sin fines de lucro.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS / HABILIDADES
Supervisar la recepción, clasificación, archivo y distribución de la correspondencia y documentos oficiales de la Federación.		Gestión documental, derecho administrativo y manejo de comunicaciones oficiales.		Organización
Mantener un archivo actualizado y organizado de todos los documentos administrativos y legales.		Capacidad para implementar y mantener sistemas de archivo eficientes, asegurando la organización.		Liderazgo
Organizar y coordinar las reuniones de la Asamblea General, Junta Directiva y otras instancias, preparando las actas y asegurando su correcta distribución.		Accesibilidad y seguridad de los documentos administrativos y legales de la Federación.		Capacidad de toma de decisiones
Asistir a las reuniones, tomando notas y preparando minutas y reportes de seguimiento.		Familiaridad con las leyes y regulaciones que afectan a la administración de organizaciones deportivas.		Comunicación afectiva
Llevar los libros de actas de Asambleas, Directorio de Federación Deportiva Cotopaxi				Resolución de conflictos
Cuidar del oportuno trámite que deba conocer la Asamblea y el Directorio, además de las diversas comisiones y atender el despacho diario de los asuntos resueltos por Federación Deportiva de Cotopaxi. Certificar copias e informes y notificar por escrito las resoluciones oficiales de la Entidad.		9. ORGANIGRAMA <pre> graph TD AG[ASAMBLEA GENERAL] --> D[DIRECTORIO] AG --> C[COMISIONES] D --> P[PRESIDENCIA] D --> A[ADMINISTRADOR] A --> AJ[ASESORÍA JURÍDICA] A --> SG[SECRETARÍA GENERAL] </pre>		
Las demás que determinen la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación; su Reglamento Sustitutivo; el presente Estatuto; reglamentos internos; la Asamblea y Directorio de la Federación				

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS FEDERACION DEPORTIVA DE COTOPAXI					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Empresa:	Federación Deportiva de Cotopaxi	INTERNAS: Relación directa para la coordinación de las actividades financieras y la presentación de informes. Coordinación para la planificación y ejecución del presupuesto del área de recursos humanos. Supervisión directa en la preparación de informes contables y cumplimiento de normativas. Coordinación para la gestión del flujo de caja y transacciones bancarias. EXTERNAS: Gestión de cuentas, negociación de servicios y productos financieros. Coordinación durante auditorías y revisiones financieras.	Título Requerido:	SI	
Nombre del cargo:	Dirección Financiera				
Dependencia Jerárquica:	Administrador				
Dependencia funcional:	Dirección Financiera				
Localización Geográfica:	Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Ignacio Flores, 8-44 Calle Guayaquil y Avenida Napo.				
Fecha:	12/08/2024	Área de Conocimiento:	Título de tercer nivel en Finanzas, Contabilidad, Administración de Empresas, o carreras afines.		
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Gestionar y coordinar las actividades financieras de la Federación Deportiva de Cotopaxi, garantizando el adecuado manejo de los recursos económicos de acuerdo con las normativas vigentes, con el fin de asegurar la sostenibilidad financiera y apoyar el logro de los objetivos institucionales.		Tiempo de Experiencia:		3 a 5 años	
		Especificidad de la experiencia:		Mínimo 7 años de experiencia en gestión administrativa, preferiblemente en organizaciones deportivas o sin fines de lucro.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS / HABILIDADES	
Elaborar y supervisar la planificación financiera anual, asegurando que se cumplan las metas presupuestarias y que se optimicen los recursos financieros.		Conocimiento en gestión presupuestaria y financiera.		Trabajo en equipo	
Controlar y gestionar los presupuestos de la Federación, incluyendo la revisión y aprobación de solicitudes de recursos.		Habilidades en el uso de software contable y de gestión financiera.		Liderazgo	
Asegurar la correcta aplicación de los principios contables en todas las transacciones financieras y supervisar la preparación de informes contables y financieros.		Conocimiento en normativa tributaria y fiscal vigente.		Capacidad de toma de decisiones	
Monitorear y administrar el flujo de caja, asegurando que se mantenga un equilibrio adecuado entre ingresos y egresos.				Comunicación afectiva	
Asegurar que todas las operaciones financieras cumplan con las normativas legales y fiscales aplicables.				Resolución de conflictos	
Proveer al Administrador y otros departamentos de la Federación con análisis financieros y recomendaciones para la toma de decisiones estratégicas.		9. ORGANIGRAMA		<pre> graph TD DF[DIRECCIÓN FINANCIERA] --- C[CONTABILIDAD] DF --- T[TESORÍA] DF --- CP[COMPRAS PÚBLICAS] </pre>	
Implementar y supervisar mecanismos de control de gastos, asegurando el uso eficiente de los recursos.					
Las demás que determinen la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación; su Reglamento Sustitutivo; el presente Estatuto; reglamentos internos; la Asamblea y Directorio de la Federación					

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS FEDERACION DEPORTIVA DE COTOPAXI				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Empresa:	Federación Deportiva de Cotopaxi	INTERNAS: Reporta de manera directa el avance y resultados de las metodologías implementadas. Interacción constante para la planificación y supervisión de los programas metodológicos. Coordinación para la gestión de recursos y la planificación de eventos y actividades. EXTERNAS: Federaciones Nacionales: Coordinación para la actualización de metodologías y participación en eventos.	Título Requerido:	SI
Nombre del cargo:	DIRECCIÓN GENERAL DE DEPORTES			Área de Conocimiento:
Dependencia Jerárquica:	Administrador			
Dependencia funcional:	DIRECCIÓN GENERAL DE DEPORTES			
Localización Geográfica:	Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Ignacio Flores, 8-44 Calle Guayaquil y Avenida Napo.			
Fecha:	12/08/2024			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Planificar, coordinar y supervisar el desarrollo metodológico de los programas deportivos, asegurando la implementación de técnicas y estrategias que promuevan el rendimiento óptimo de los atletas en la Federación Deportiva de Cotopaxi.		Tiempo de Experiencia:	5 a 7 años	
		Especificidad de la experiencia:	5 a 7 años de experiencia en cargos similares en federaciones deportivas o instituciones afines.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS / HABILIDADES
Diseñar, implementar y evaluar planes metodológicos para las disciplinas deportivas.		Amplios conocimientos en planificación deportiva y metodologías de entrenamiento.		Trabajo en equipo
Coordinar con entrenadores y cuerpos técnicos la aplicación de metodologías de entrenamiento basadas en estándares nacionales e internacionales.		Manejo de herramientas tecnológicas aplicadas al deporte.		Liderazgo
Supervisar el cumplimiento de los planes metodológicos y su correcta ejecución en los entrenamientos.		Conocimiento de normativas deportivas nacionales e internacionales.		Capacidad de toma de decisiones
Realizar un seguimiento continuo del rendimiento de los atletas y del impacto de las metodologías aplicadas.				Comunicación afectiva
Brindar asesoramiento técnico-metodológico a entrenadores, técnicos y personal deportivo.				Trabajar bajo presión
Actualizar y capacitar al personal técnico en nuevas metodologías y técnicas de entrenamiento.		9. ORGANIGRAMA <pre> graph TD DGDE[DIRECCIÓN GENERAL DE DEPORTES] --- SECRETARIA[SECRETARIA] DGDE --- SEC_SUP[SEC. DE SUP.] DGDE --- SEC_BIENESTAR[SEC. DE BIENESTAR] DGDE --- SECCION_METODOLOGICA[SECCIÓN METODOLÓGICA] DGDE --- EQUIPO_MULTIDISCIPLINARIO[EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO] SEC_SUP --- CAPACITACION[CAPACITACIÓN] SEC_BIENESTAR --- INVESTIGACION[INVESTIGACIÓN] SEC_BIENESTAR --- TRABAJO_SOCIAL[TRABAJO SOCIAL] SECCION_METODOLOGICA --- METODOLOGIA[METODOLOGÍA] SECCION_METODOLOGICA --- GESTION_DISCIPLINARIA[GESTIÓN DISCIPLINARIA] EQUIPO_MULTIDISCIPLINARIO --- MEDICINA_GENERAL[MEDICINA GENERAL] EQUIPO_MULTIDISCIPLINARIO --- SALUD_INTEGRAL[SALUD INTEGRAL] EQUIPO_MULTIDISCIPLINARIO --- PSICOLOGIA[PSICOLOGÍA] EQUIPO_MULTIDISCIPLINARIO --- RELACIONES_PUBLICAS[RELACIONES PÚBLICAS] SECCION_METODOLOGICA --- ENTRENADORES[ENTRENADORES] </pre>		
Gestionar los recursos materiales y humanos necesarios para la implementación de los programas metodológicos.				
Las demás que determinen la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación; su Reglamento Sustitutivo; el presente Estatuto; reglamentos internos; la Asamblea y Directorio de la Federación				

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS FEDERACION DEPORTIVA DE COTOPAXI					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Empresa:	Federación Deportiva de Cotopaxi	INTERNAS: Reporta directamente a esta posición y recibe instrucciones para la organización de actividades logísticas y estadísticas. Interacción constante para proporcionar datos estadísticos y asegurar la disponibilidad de recursos logísticos. EXTERNAS: Contacto para la adquisición y gestión de suministros deportivos.	Título Requerido:	SI	
Nombre del cargo:	DIRECCIÓN DE SISTEMAS Y TECNOLOGÍA			Área de Conocimiento:	Título de tercer nivel en Logística, Administración, Estadística, o carreras afines.
Dependencia Jerárquica:	Administrador				
Dependencia funcional:	DIRECCIÓN DE SISTEMAS Y TECNOLOGÍA				
Localización Geográfica:	Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Ignacio Flores, 8-44 Calle Guayaquil y Avenida Napo.				
Fecha:	12/08/2024				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Planificar y ejecutar actividades relacionadas con la logística y la recopilación de estadísticas, asegurando la eficiencia operativa y el soporte adecuado para el desarrollo de las actividades deportivas de la Federación.		Tiempo de Experiencia:		3 años	
		Especificidad de la experiencia:		Mínimo 3 años de experiencia en roles similares, preferiblemente en el ámbito deportivo.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS / HABILIDADES	
Organizar y coordinar la logística de eventos deportivos, asegurando que los recursos necesarios estén disponibles en tiempo y forma.		Manejo avanzado de herramientas de análisis estadístico y software de logística.		Trabajo en equipo	
Coordinar el transporte de materiales y equipos para eventos deportivos.				Liderazgo	
Controlar y mantener actualizados los inventarios de materiales y equipos deportivos, asegurando su disponibilidad y estado óptimo.		Conocimientos en gestión de inventarios y coordinación logística.		Capacidad de organización.	
Recopilar, analizar y presentar estadísticas de rendimiento deportivo, participación y resultados de las diferentes disciplinas que maneja la Federación.				Comunicación afectiva	
Proporcionar informes estadísticos detallados a los entrenadores y directivos para la toma de decisiones.				Pensamiento analítico	
Supervisar al personal auxiliar encargado de la logística durante los eventos, asegurando el cumplimiento de los estándares establecidos.					
Las demás que determinen la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación; su Reglamento Sustitutivo; el presente Estatuto; reglamentos internos; la Asamblea y Directorio de la Federación		9. ORGANIGRAMA  <pre> graph TD A[DIRECCIÓN DE SISTEMAS Y TECNOLOGÍA] --- B[LOGÍSTICA Y ESTADÍSTICA] </pre>			

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS FEDERACION DEPORTIVA DE COTOPAXI			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA
Empresa:	Federación Deportiva de Cotopaxi	INTERNAS: Reporte directo de actividades y cumplimiento de tareas. Coordinación de tareas y apoyo en requerimientos de servicios Supervisión y coordinación de actividades de limpieza y mantenimiento. EXTERNAS: Coordinación y gestión de pedidos y servicios contratados.	Título Requerido: NO
Nombre del cargo:	DIRECCIÓN DE SERVICIOS GENERALES		
Dependencia Jerárquica:	Administrador		
Dependencia funcional:	DIRECCIÓN DE SERVICIOS GENERALES		
Localización Geográfica:	Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Ignacio Flores, 8-44 Calle Guayaquil y Avenida Napo.		
Fecha:	12/08/2024	Área de Conocimiento: Bachillerato completo. Formación técnica en administración o áreas afines (deseable).	
2. MISIÓN			
Brindar soporte eficiente en las tareas administrativas y operativas relacionadas con los servicios generales de la Federación Deportiva de Cotopaxi, asegurando la correcta ejecución de las actividades asignadas y el cumplimiento de los estándares establecidos por la organización.		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
		Tiempo de Experiencia:	Experiencia mínima de 1 año en posiciones similares.
		Especificidad de la experiencia:	Mínimo 3 años de experiencia en roles similares, preferiblemente en el ámbito deportivo.
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	
Recibir, clasificar y distribuir la correspondencia interna y externa de la Federación.		Manejo básico de herramientas ofimáticas (Word, Excel).	
Mantener el registro actualizado de la correspondencia enviada y recibida.		Conocimientos en gestión de correspondencia y administración de oficinas.	
Asistir en la preparación y organización de reuniones, incluyendo la logística necesaria.		Conocimientos en gestión de inventarios y coordinación logística.	
Mantener actualizados los archivos y documentos relacionados con el área de servicios generales.			
Atender y canalizar las solicitudes y requerimientos de los diferentes departamentos y visitantes.			
Brindar información y soporte en temas relacionados con servicios generales.		8. DESTREZAS / HABILIDADES	
Las demás que determinen la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación; su Reglamento Sustitutivo; el presente Estatuto; reglamentos internos; la Asamblea y Directorio de la Federación		Trabajo en equipo	
		Liderazgo	
		Capacidad de organización.	
		Comunicación afectiva	
		Pensamiento analítico	
9. ORGANIGRAMA		<pre> graph TD A[DIRECCIÓN DE SERVICIOS GENERALES] --> B[DEPARTAMENTO DEPORTIVOS] A --> C[MANTENIMIENTO Y SANEAMIENTO] A --> D[TRANSPORTE] B --> E[MANTENIMIENTO Y SANEAMIENTO] B --> F[TRANSPORTE] B --> G[SEGURIDAD] </pre>	

CRONOGRAMA:

El Diagrama de Gantt es una herramienta gráfica esencial para la planificación y el control de proyectos, dado que "Ilustra un cronograma mostrando las fechas de inicio y finalización de las tareas del proyecto" (Gantt, 1910). La incorporación del Diagrama de Gantt en la presentación del cronograma facilitará la comprensión de los tiempos y las interdependencias entre las tareas, optimizando así la gestión del proyecto y permitiendo un seguimiento preciso del cumplimiento de los plazos establecidos.

El proceso de implementación de la nueva estructura organizativa en la Federación Deportiva de Cotopaxi inicia con la Revisión Interna desde el 1 de julio hasta el 8 de noviembre de 2024, abarcando la revisión del Comité, la aprobación del Directorio y la preparación del informe para la Asamblea.

La Aprobación por la Asamblea General ocurre del 11 de diciembre de 2024 al 14 de febrero de 2025, con la presentación y aprobación final. La Coordinación con el Ministerio del Deporte se extiende del 17 de febrero de 2025 al 23 de julio de 2025, incluyendo el envío de documentación, revisión, ajustes y aprobación final. Finalmente, la implementación y comunicación se realiza del 24 de julio de 2025 al 30 de septiembre de 2025, cubriendo la comunicación interna, capacitación y aplicación de los cambios.

Tabla 3. Cronograma

Actividades	Fecha de inicio	Duración en días	Fecha fin
1. Revisión interna			
1.1 Revisión de la propuesta por el Comité	1-jul-24	15	17-sep-24
1.2 Revisión y Aprobación por el Directorio	18-sep-24	15	7-oct-24
1.3 Preparación del Informe para la Asamblea	8-oct-24	32	8-nov-24
2. Aprobación por la asamblea general			
2.1 Convocatoria y presentación a la Asamblea	11-dic-24	34	13-ene-25
2.2 Aprobación por la Asamblea General	14-ene-25	31	14-feb-25

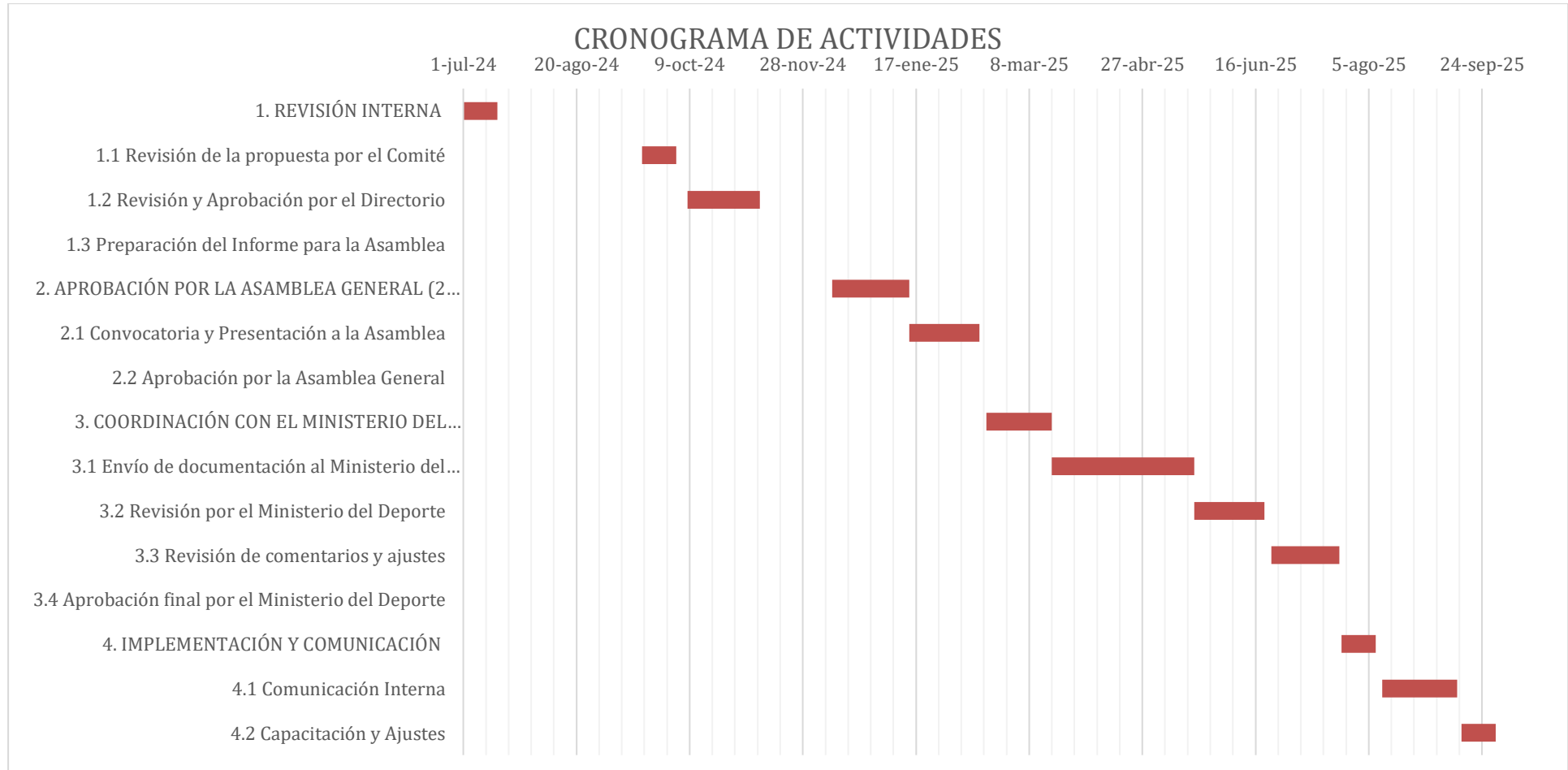
3. Coordinación con el ministerio del deporte

3.1 Envío de documentación al Ministerio del Deporte	17-feb-25	29	17-mar-25
3.2 Revisión por el Ministerio del Deporte	18-mar-25	63	19-may-25
3.3 Revisión de comentarios y ajustes	20-may-25	31	20-jun-25
3.4 Aprobación final por el Ministerio del Deporte	23-jun-25	30	23-jul-25

4. Implementación y comunicación

4.1 Comunicación interna	24-jul-25	15	8-ago-25
4.2 Capacitación y ajustes	11-ago-25	33	12-sep-25
4.3 Implementación de cambios	15-sep-25	15	30-sep-25

Figura 11. Cronograma de actividades



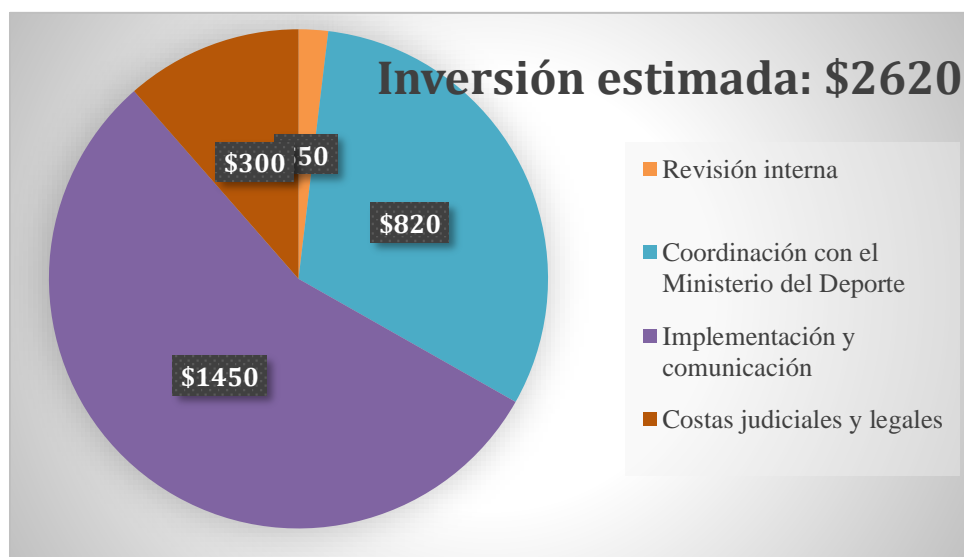
PRESUPUESTO DETALLADO

El presupuesto detallado para el proyecto de la Federación Deportiva de Cotopaxi se distribuye en cuatro categorías principales: Revisión Interna, Coordinación con el Ministerio del Deporte, Implementación y Comunicación, y Costas Judiciales y Legales. La inversión estimada para cada categoría es la siguiente: \$50 para Revisión Interna, \$820 para Coordinación con el Ministerio del Deporte, \$1,450 para Implementación y Comunicación, y \$300 para Costas Judiciales y Legales, lo que da un total de \$2,620. Para representar visualmente esta distribución presupuestaria, un gráfico de pastel es una herramienta eficaz. Este gráfico permitirá observar de manera clara y directa cómo se dividen las inversiones entre las diferentes categorías del proyecto, mostrando la proporción de cada categoría en relación con el total del presupuesto. Utilizando un gráfico de pastel, se facilitará la comprensión de la asignación de recursos y la identificación de las áreas con mayor impacto financiero, lo que resulta esencial para la toma de decisiones y la gestión del proyecto.

Tabla 4. Inversión estimada

Categoría	Inversión estimada
Revisión interna	\$50
Coordinación con el Ministerio del Deporte	\$820
Implementación y comunicación	\$1.450
Costas judiciales y legales	\$300
Inversión total	\$2620

Figura 12. Inversión estimada



11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1. Conclusiones

1. La investigación ha revelado que la estructura orgánica y funcional de la Federación Deportiva de Cotopaxi necesita una reestructuración que este diseñada para abordar las deficiencias identificadas y garantizar que la Federación cumpla con las normativas actuales, mejorando así la falta de claridad en la jerarquía y en la asignación de responsabilidades además de su funcionamiento y capacidad para adaptarse a las demandas del entorno deportivo.
2. La fundamentación teórica sobre la estructura orgánica y funcional en organizaciones ha sido clave para diseñar una propuesta de reestructuración sólida para la Federación Deportiva de Cotopaxi. Al aplicar las teorías de los Sistemas Complejos Adaptativos y de Recursos y Capacidades, se ha demostrado que una estructura bien definida y jerárquica mejora la capacidad adaptativa y la eficiencia operativa. La claridad en los niveles administrativos, tácticos y operativos, así como una terminología precisa, son esenciales para el éxito organizativo. Esta base teórica asegura que la propuesta de reestructuración esté bien fundamentada y sea capaz de enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades del entorno deportivo.
3. El análisis detallado de la estructura orgánica y funcional actual de la Federación Deportiva de Cotopaxi ha evidenciado varias áreas de mejora necesarias para una gestión más efectiva. Las deficiencias encontradas en la claridad de los roles, la jerarquización de cargos y la comunicación interna han sido identificadas como factores críticos que afectan la eficiencia operativa. Este análisis proporciona una comprensión clara de las áreas que requieren ajuste y mejora, lo cual es crucial para el desarrollo e implementación de una propuesta de reestructuración que responda a las necesidades específicas de la Federación.
4. La propuesta de reestructuración del organigrama y los descriptivos de cargos para la Federación Deportiva de Cotopaxi está basada en un análisis exhaustivo y en los hallazgos de la investigación. La nueva estructura organizativa proporciona una jerarquía clara y detallada, mejora la definición de roles y responsabilidades, y alinea las funciones con los objetivos estratégicos de la Federación. Esta reestructuración está diseñada para optimizar la gestión del talento humano y facilitar una comunicación más eficiente. La implementación de estos cambios permitirá a la Federación mejorar su funcionamiento interno y adaptarse de manera más efectiva a los desafíos del entorno deportivo.

11.2. Recomendaciones

1. Para abordar las deficiencias en la estructura orgánica y funcional de la Federación Deportiva de Cotopaxi, es fundamental elaborar un plan de reestructuración integral. Este plan debe ser participativo, involucrando a todos los niveles de la organización para garantizar que las nuevas propuestas resuelvan efectivamente las deficiencias identificadas. Además, el plan debe ser flexible para adaptarse a las demandas cambiantes del entorno deportivo, asegurando una transición efectiva y una mejora continua en la gestión de la Federación.
2. Para que la propuesta de reestructuración sea sólida y eficaz, es esencial aplicar las teorías de Sistemas Complejos Adaptativos y de Recursos y Capacidades en el diseño de la nueva estructura organizativa. Esta estructura debe ser clara y bien jerárquica, con definiciones precisas de los niveles administrativos, tácticos y operativos. Implementar estas teorías mejorará la capacidad adaptativa y la eficiencia operativa de la Federación. Además, se debe capacitar a los miembros en estas teorías para asegurar una comprensión adecuada y una implementación exitosa.
3. Para resolver las deficiencias detectadas en la estructura actual, como la falta de claridad en los roles y problemas de comunicación interna, se recomienda implementar un sistema de evaluación y mejora continua. Este sistema debe incluir herramientas y métricas específicas para monitorear la efectividad de la nueva estructura y la comunicación interna. La evaluación periódica permitirá ajustar procesos y roles según sea necesario, asegurando una gestión más eficaz y una respuesta adecuada a las necesidades de la Federación.
4. Para asegurar una implementación efectiva de la nueva estructura organizativa y los descriptivos de cargos, es crucial desarrollar un programa de capacitación y gestión del cambio. Este programa debe enfocarse en entrenar al personal en los nuevos roles y responsabilidades, así como en mejorar la comunicación interna. Además, debe incluir estrategias para gestionar la resistencia al cambio y facilitar una transición fluida. Con esto, se optimizará la gestión del talento humano y se mejorará el funcionamiento interno de la Federación.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, E. (2020). Manual de trabajo para diseñar los perfiles de cargos por competencias laborales en las Universidades. *Uniandes Episteme*, 7(2), 207-219.

Atia, C. & Muñoz, G. (2020). Formas organizativas modernas en empresas grandes del sector cooperativo colombiano. *Revista de ciencias sociales*, 26(4), 145-161.

Bardales, G. (2023). Evaluación de puestos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel-Cajamarca de acuerdo al manual normativo de clasificación de cargos.

Barney, J. (2021). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Barney, J. B. (2021). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Blanco, A. (2020). Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos.

Chinchillas Ochoa, D. (2013). Organigramas en las empresas.

Córdoba, T. (2019). Estructura, cultura y cambio organizacional cultura–cambio–forma–fuerza. *Revista Científica Hermes*, 18, 304-324.

Duchen De La Barra, N. (2023). Administración I.

Federación Deportiva de Cotopaxi. (2021). Estatuto de la Federación Deportiva de Cotopaxi.

Federación Deportiva de Cotopaxi. (2021). Rendición de cuentas 2021. Federación Deportiva de Cotopaxi.

Federación Deportiva de Cotopaxi. (2022). Informe anual 2022. Federación Deportiva de Cotopaxi.

Fonseca, D. M. (2020). Importancia del organigrama en una empresa. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53223180/IMPORTANCIA_DEL_ORGANIGRAMA_EN_UNA_EMPRESA-libre.pdf, 1495407085.

Galán, I. (2019). Diseño organizativo. Ediciones Paraninfo, SA.

Gilli, J. (2021). Claves de la estructura organizativa. Ediciones Granica.

González, M. (2021). Una exploración exhaustiva de los tipos de descripciones de cargos: Perspectivas teóricas y prácticas. *Revista de Gestión de Recursos Humanos*, 28(2), 215-234.

Kauffman, S. A. (1995). *At home in the universe: The search for laws of self-organization and complexity*. Oxford University Press.

Kauffman, S. A. (2019). *At home in the universe: The search for laws of self-organization and complexity*. Oxford University Press.

Ley Orgánica del Deporte, Educación Física y Recreación. Registro Oficial No. 255. Quito, Ecuador. (2005).

Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP). Registro Oficial No. 294. Quito, Ecuador. (2010).

Ley Orgánica del Servicio Público [LOSEP], Registro Oficial Suplemento 294, 6 de octubre de 2010 (Ecuador).

Ministerio del Trabajo de Ecuador. (2023). *Informe anual del Ministerio del Trabajo 2023*. Ministerio del Trabajo de Ecuador.

Nazareno, T. (2020). Estudio de las estructuras organizacionales y su contribución a la sostenibilidad de las PYMES en Esmeraldas. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación y Publicación En Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 5(16), 428-450.

Orjuela, B. (2019). Estilos de liderazgo en cargos universitarios, estudio descriptivo con mujeres Directivas. *Panorama*, 9(17), 74-84

Patel, A., & Zhang, L. (2022). The impact of organizational structure on efficiency and productivity. *Academy of Management Journal*, 65(5), 1234-1255.
<https://doi.org/10.5465/amj.2021.0332>

Pérez Gregorio, M. G. (2021). La importancia del organigrama en la empresa. *Publicaciones didácticas*, 69.

Pizarro, V. (2021). La Estructura Organizacional y su relación con los procesos administrativos en Instituciones Educativas privadas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 37-68.

Rivas Tovar, L. A. (2022). Evolución de la teoría de la organización. *Univ. Empresa*, Bogotá (Colombia), 17, 11-32.

Secretaría del Deporte de Ecuador. (2022). *Informe sobre la estructura orgánica y funcional de las federaciones deportivas en Ecuador*. Secretaría del Deporte de Ecuador.

Solano, A. & Álvarez, L. (2019). Estructuras organizacionales: nuevas tendencias. *Ad-Gnosis*, 6(6), 77-83.

Thompson, I. (2019). *Tipos de organigramas*. Promonegocios.net.

Torres, S. & Lorenzo, A. (2022). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Cooperativismo y Desarrollo*, 5(1), 19-31.

Ulloa, W. L. O., Mazacon, N. H., & Rodríguez, A. F. C. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(4), 114-137.

Vera, A. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 29(74), 25-44.

Zapata, G. J. & Canet, M. (2023). Características de diseño organizativo de las medianas empresas del estado Lara, Venezuela¹. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 21(74), 288-308

ANEXOS

Anexo N°1

**ENTREVISTA: REESTRUCTURACIÓN ORGÁNICO-FUNCIONAL DE LA
FEDERACIÓN DEPORTIVA DE COTOPAXI (FDC)**

MATRIZ DE VERSIONANTES

VERSIONANTE	CÓDIGO
Lcdo. Víctor Hugo Heredia	R1
Ing. Mónica Benítez	R2
Abg. Enrique Lee Paredes	R3
MsC. Enrique Suárez	R4
Srta. Elena Cando	R5

DIMENSIONES DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

Dimensión 1: Estructura Organizativa Actual

Pregunta 1: ¿Usted cree que la estructura organizativa de la Federación Deportiva de Cotopaxi se encuentra actualizada? Argumente su respuesta

R1: “No, la última reestructuración fue aproximadamente en el año 2011, se hace sumamente importante el actualizar porque nos va a permitir desarrollar y descentralizar el sistema burocrático.”

R2: “Considero que no, ya que en la Federación Deportiva de Cotopaxi no nos encontramos actualizados, nuestro orgánico estructural fue desarrollado en el año 2016 y hasta el presente año (2024) no lo hemos actualizado.”

R3: “Tengo en consideración que el estatuto de la federación en el año 2021, a través del Ministerio del Deporte se ejecutó un proceso de reformas en las federaciones. Dentro de las atribuciones estatutarias existieron varios cambios en base al nuevo reglamento, a la nueva normativa que tenemos. El tema de la estructura organizativa tiene relación con el estatuto y el reglamento interno, considerando esta parte el reglamento interno si debería tener un cambio y actualización de acuerdo al nuevo estatuto, por lo tanto, en ese orden y la jerarquía de la norma debemos buscar lo más favorable para los trabajadores en base a los derechos de los mismos. Sería importante buscar un cambio en la estructura organizativa que se encuentre conforme a lo que establece el estatuto, de cierto modo se mejoraría en el ejercicio de sus funciones y

responsabilidades tanto del personal administrativo, táctico y operativo. En definitiva, la estructura organizativa de la Federación Deportiva de Cotopaxi se encuentra actualizada, cumplimos con la norma por el momento, pero deberíamos verificar los distintos cambios de la misma.”

R4: “Nuestra estructura actual se basa en un documento del año 2017, el manual de funcionamiento de los departamentos técnicos. Sin embargo, este manual no se ajusta a las necesidades y tamaño de nuestra institución, especialmente dada nuestra situación económica. A pesar de estar organizados por departamentos y contar con una estructura que abarca desde la asamblea hasta la administración y presidencia, enfrentamos problemas como la duplicidad de actividades, el recargo de funciones y una planificación ineficiente debido a la falta de una estructura orgánica sólida.”

R5: “Considero que no, no se encuentra actualizado desde que ingrese a la Federación Deportiva de Cotopaxi en el año 2013 y no ha existido una actualización a pesar de que se han ido agregando nuevos cargos en la institución.”

Dimensión 2: Roles y Responsabilidades

Pregunta 2: Desde su perspectiva y experiencia, ¿Considera que los roles y responsabilidades asignados al personal de la Federación Deportiva de Cotopaxi contribuyen al éxito general de la institución?

R1: “Pienso que también es necesario actualizar la estructura de la federación para evitar que una organización de nuestra magnitud se convierta en un ente burocrático. Es fundamental que tanto los roles como los procesos sean lo más fluidos y ágiles posibles, respetando las normativas vigentes de nuestra institución. Es importante modernizar, ya que seguimos utilizando contratos de hace más de 20 años, lo cual no refleja las nuevas necesidades y requerimientos actuales de la organización, afectándola negativamente.

R2: “Desde mi perspectiva y experiencia, considero que los roles y responsabilidades asignados al personal de la Federación Deportiva de Cotopaxi no contribuyen plenamente al éxito general de la institución. Esto se debe a que algunos colaboradores se limitan estrictamente a las funciones estipuladas en su contrato. En varias ocasiones, cuando se les solicita colaboración en otras tareas y funciones adicionales, se niegan a realizarlas, argumentando que dichas responsabilidades no están contempladas en sus contratos. Esta rigidez limita la

flexibilidad y la capacidad de adaptación del equipo, afectando negativamente el desempeño global de la Federación.”

R3: “Desde mi punto de vista, considero que sí pero tendríamos que hacer hincapié en los roles y responsabilidades que se encuentran determinadas en base al reglamento interno, donde se determina las funciones que realizamos dentro de la institución, sería importante verificar que se cumplan todo lo que realizamos ya que hay muchas actividades que se las ejecuta, pero no están contemplados en el reglamento, es decir, existen funciones que se les realiza por acción y omisión. Lo fundamental en el estudio que van a realizar es que consideren todos estos detalles.”

R4: “En cada departamento contamos con roles y responsabilidades específicas, pero lamentablemente no contamos con un manual de funciones que defina claramente las tareas tanto a nivel departamental como individual para los trabajadores. Nos basamos únicamente en contratos que fueron establecidos hace más de 20 años y que no se ajustan a la realidad ni a las necesidades actuales de la institución, lo que dificulta el logro del éxito general de la misma.”.

R5: “Desde mi perspectiva, en una parte no contamos con un plan o descripción clara que actividades no tienen claro sus roles y responsabilidades que tienen que realizar, pero si bien es cierto, al momento de contratar del personal, ahí se señala todas las funciones de acuerdo a nuestro reglamento interno que fue modificado en el año 2014. Cabe recalcar que, a medida que han transcurrido los años se han ido aumentando nuevos cargos en la institución y no ha existido los debidos cambios para establecer los roles y responsabilidades siendo esto perjudicial para la federación. Otro de los casos, es que el personal antiguo en sus contratos no se establece ninguna función/responsabilidades acordes a las nuevas necesidades de la actualidad”

Dimensión 3: Comunicación y Coordinación Interdepartamental

Pregunta 3: ¿Cómo describiría la comunicación y coordinación entre los diferentes departamentos y equipos para llevar a cabo las tareas y proyectos?

R1: “Mala, la comunicación y la interrelación dentro de la federación son deficientes. Esta mala organización y distribución influyen negativamente en el clima laboral, donde se han evidenciado divisiones internas. Es crucial reestructurar el alineamiento técnico con la parte operativa. La gestión de la Federación Deportiva de Cotopaxi debe centrarse en el trabajo

deportivo, técnico, la participación y la planificación a nivel local, provincial e internacional. La institución está fragmentada, sin considerar que lo fundamental es trabajar en conjunto para mejorar el rendimiento de los deportistas.”

R2: “Describiría la comunicación y coordinación entre los diferentes departamentos y equipos como un tanto ineficiente debido a la estructura orgánica de la Federación Deportiva de Cotopaxi. La distribución geográfica de las áreas dentro de la institución, con el área financiera ubicada en el edificio del sector central y el área administrativa en el sector náutico, contribuye significativamente a estos problemas. Esta estructura orgánica dispersa genera diversos problemas y retrasos en los procesos, ya que la distancia física y la falta de proximidad inmediata entre departamentos dificultan la coordinación y el flujo de información. Como resultado, las actividades no se cumplen de manera rápida y efectiva, afectando negativamente la eficiencia operativa de la Federación.”

R3: “Considero que sí existe una fluidez respecto a la comunicación y coordinación específicamente en los trámites y procesos entre áreas, como, por ejemplo: el proceso de compras, no existe muchas novedades en las distintas áreas involucradas. Se recomienda como tal que los procesos puedan ser automatizados, documentos digitalizados, establecer procesos, etc. para la optimización de tiempo y recursos claramente va a ayudar a la coordinación y rapidez en la comunicación de las áreas de la federación para los procesos que se realizan en nuestra institución.”

R4: “Considero que la comunicación y coordinación entre los departamentos y equipos es adecuada. Aunque no contamos con un manual de procesos, existe una estructura clara desde la identificación de una necesidad hasta su resolución, a través de procesos establecidos y bien definidos tanto a nivel individual como general. La comunicación en los procesos fluye con fluidez, siendo la burocracia el único obstáculo que puede obstaculizarla.”

R5: “Si se evidencia comunicación y coordinación dentro de la institución, se trabaja en conjunto con las diferentes áreas para poder cumplir con los objetivos que se plantean dentro de la federación además que existe un buen trabajo en equipo.”

Dimensión 4: Flexibilidad y Adaptabilidad

Pregunta 4: ¿Considera usted que la estructura organizativa de la Federación Deportiva de Cotopaxi es flexible y se adapta a los cambios institucionales?

R1: “No, es definitivo necesitamos hacer modificaciones en el reglamento interno, estatuto y la parte de funciones de los empleados. Se debe realizar una total revisión de cada una de ellas para afrontar los distintos cambios y desafíos que enfrenta la Federación Deportiva de Cotopaxi.”

R2: “Considero que, dentro de la Federación Deportiva de Cotopaxi, cierto personal...si se adapta a los cambios y requerimientos internos y externos pero otros colaboradores no lo hacen. Se podría definir un porcentaje: De todos los colaboradores de la institución, un 40% si se encuentra predispuestos a colaborar y adaptarse a las necesidades y por otro lado, el 60% no se encuentran flexibles ante ello. Hay que considerar que por parte de administración existe la disposición de ayudarles de cualquier manera y en cualquier situación que se les presenten a sus colaboradores, a pesar de ello no sabemos las razones por las que en estos casos que se necesita que se adapten a los cambios y situaciones que se presentan, algunos trabajadores no lo hacen.”

R3: “Desde mi perspectiva, la estructura organizativa si es flexible y si se adapta a los cambios institucionales, en este caso, se ha evidenciado por las diferentes directivas que han transcurrido por la federación para la aplicación de sus cambios e ideas para la mejora de la institución. Considero, que se puede seguir mejorando a través de un estudio y por consiguiente la implementación de cambios que mejoren la calidad y servicio en la federación.”

R4: “Sí, considero que la estructura organizativa es bastante flexible. Debido a la fuerza y la necesidad, algunos trabajadores hemos tenido que sobrecargarnos de tareas y actividades para hacer frente a los cambios y necesidades de la institución. Esto demuestra la capacidad de adaptación de la estructura ante situaciones cambiantes, siendo un poco injusto para algunos trabajadores.”

R5: “Por el hecho de que no se encuentra bien estructurado el organigrama, no existe un orden o una guía y eso desencadena en algunos trabajadores que no quieren ayudar en las nuevas tareas que se les pide que colaboren, se basan únicamente en lo establecido en su contrato de acuerdo a sus funciones. Si pudiera decir un porcentaje, un 80% si colaboran y el restante no colaboran en su totalidad, por lo cual en el caso que no exista la colaboración se procede a realizar un memorandum.”

Dimensión 5: Empoderamiento

Pregunta 5: ¿En qué medida cree usted que los colaboradores se sienten involucrados en el proceso de tomar decisiones importantes según la estructura orgánica de la institución?

R1: “Este factor es sumamente importante, no existe un direccionamiento claro en lo que los empleados puedan sustentarse, es decir, no tienen una guía clara de sus funciones y actividades, generando como tal que algunos colaboradores realicen más que otros y de cierto modo tiene un gran impacto en el clima laboral.”

R2: “Considero que en cierta parte no, existen algunos colaboradores que en algunos casos evitan realizar o involucrarse en los procesos que se realizan en la institución como, por ejemplo: tienen que realizar una diligencia con la Contraloría General del Estado y lo que ellos hacen es que se les genere un “insistido” para evitar completar dicha actividad además suelen mencionar razones que no tienen algún documento o le falta alguna otra situación.

R3: “Desde mi punto de vista, por parte de los colaboradores si existe una participación y empoderamiento de las actividades y funciones establecidas además de las nuevas tareas que se han venido presentado de acuerdo a las nuevas necesidades del entorno, obviamente existen sus excepciones por el hecho de que se evidencia una resistencia al cambio, es decir, porque están únicamente acostumbrados a realizar las actividades de siempre, entonces con esta minoría sería importante trabajar para que se adapten, participen y se empoderen en funciones o responsabilidades que no estaban acostumbradas a ejecutarlas.”

R4: “En la institución se toman bastantes decisiones en general, no se basan en el criterio de una sola persona, sino que funcionan a través de comisiones donde cada departamento tiene un representante. Posteriormente, estas decisiones son revisadas por el directorio y finalmente pasan a la administración con la presidencia. Esto significa que las decisiones se toman con la participación de todos los involucrados y son discutidas de manera dialogada, lo que brinda un sentido de involucramiento y empoderamiento a los colaboradores.”

R5: “Desde mi perspectiva, considero que no. Existe personal que evade ciertas responsabilidades y trasladan la misma hacia otra área o a su vez a otros compañeros, es decir, en su totalidad no buscan comprometerse en la toma de decisiones y aún más en cumplir 100% las tareas de la federación.”

DIMENSIONES DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL

Dimensión 1: Claridad

Pregunta 6: ¿Cree que existe una comprensión clara de las funciones y tareas correspondientes a cada puesto dentro de la Federación Deportiva de Cotopaxi?

R1: “No, los colaboradores no tienen claridad sobre sus funciones, y eso es lo que buscamos aclarar. Es fundamental que los empleados tengan un entendimiento claro de sus roles. Además, debemos considerar que las necesidades actuales son diferentes a las del pasado, por lo que es necesario actualizar las funciones para que se ajusten a los requerimientos actuales.”

R2: “No, porque la Federación Deportiva de Cotopaxi no cuenta con ningún reglamento o estatuto orgánico-funcional, con lo único que cuentan en este caso, es con el reglamento interno establecido en el año 2014.”

R3: “Tengo entendido que sí ya que cada persona que ingresa a formar parte de la federación, al momento de socializar lo estipulado en su contrato, ya se le menciona las funciones y tareas que tiene que realizar además del seguimiento que nos brinda el área de Talento Humano además de las entregas circulares tanto grupales e individuales. Otro documento en el que se basan los colaboradores es en nuestro reglamento interno.”

R4: “Trabajamos según lo estipulado en los contratos, pero lamentablemente no contamos con un manual de funciones detallado. Los contratos contienen actividades y funciones muy generales, lo que dificulta la comprensión de las responsabilidades específicas de cada puesto en la Federación Deportiva de Cotopaxi. Esto hace que no esté claro qué se espera que realicen los empleados, lo que a su vez conduce a que realicen tareas que no son propias de sus roles.”

R5: “No, porque en la Federación Deportiva de Cotopaxi se debe establecer totalmente las funciones de manera clara y concisa, no existe una guía que sea muy efectiva más allá de lo que se les proporciona, lo cual no es suficiente tanto para su comprensión y aún más para su cumplimiento.”

Dimensión 2: Calidad y mejora continua*

Pregunta 7: ¿Considera usted que la estructura funcional de la institución responde a criterios de calidad y mejora continua? Argumente su respuesta

R1: “No, nuestra estructura funcional no responde adecuadamente a los criterios de calidad y mejora continua. Es esencial que las dimensiones de la organización estén bien definidas y claras. Solo así podemos asegurarnos de actualizar y adaptar nuestras prácticas para generar la calidad y los beneficios que buscamos para los deportistas.”

R2: “No, porque dentro de la estructura funcional los colaboradores respecto a sus funciones se basan únicamente en su contrato laboral el mismo que ha sido estipulado hace ya más de 15 años en algunos casos y considerando que los mismo ni siquiera tienen funciones redactadas, es por ello que se limitan a realizar únicamente las actividades y funciones que han venido haciendo hace muchos años, evidenciando así que no existe una mejora continua y que existe una fuerte resistencia al cambio ante los criterios de calidad”

R3: “Considero que sí, porque existen lineamientos desde la planificación y ejecución de actividades por parte del Ministerio del Deporte hacia las distintas federaciones, entonces obligatoriamente es importante que en conjunto trabajemos para obtener los resultados que se esperan y esos lineamientos se encuentran determinados en criterios de calidad que de cierta manera ayudan a la mejora continua como institución siendo clave que las funciones que desempeñamos sean ejecutadas de la mejor manera por cada uno de los miembros de la federación.”

R4: "Sí, en la institución hemos implementado programas de capacitación que han contribuido a mejorar la calidad del servicio que ofrecemos, centrándonos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, que en este caso son los deportistas. Nos esforzamos por mejorar continuamente en todos los aspectos, desde la seguridad y la competencia hasta la planificación. Por ejemplo, nuestros entrenadores han seguido formándose y profesionalizándose, lo que ha contribuido a elevar el nivel del talento humano en nuestra organización. Sin embargo, reconocemos que todavía hay aspectos por mejorar, como la optimización de procesos, en los que estamos trabajando activamente para lograr una mejora constante."

R5: “Considero que sí, porque el personal de la Federación Deportiva de Cotopaxi se encuentra constantemente capacitándonos tanto para la mejora de conocimiento y para un buen ambiente laboral, de esa manera se busca la mejora continua en el cumplimiento de nuestras funciones y de esa manera alcanzar los objetivos organizacionales.”

Dimensión 3: Competencias y habilidades requeridas*

Pregunta 8: ¿Cree usted que las competencias y habilidades de los cargos de la Federación Deportiva de Cotopaxi se encuentran alineadas con los objetivos organizacionales?

R1: “No, porque en la actualidad estamos tratando de alinear las funciones de cada una de las funciones en base al estudio que ustedes están realizando. Primero cada quien este alineado a sus responsabilidades y al mismo tiempo esto va a generar una conformidad por parte de ellos para que puedan desarrollar sus habilidades para las cuales están encomendadas. En la parte técnica, constantemente se les brinda varias capacitaciones tanto en la planificación, trabajo directo con los deportistas, masificación, recreativa, etc. pero por la parte administrativa, aún es bajo y se requiere un estudio para poder mejorar específicamente en lo que conlleva los procesos.”

R2: “En cierta manera si, algunos colaboradores realizan sus actividades sin ninguna novedad, pero en otros casos, cierto personal no es lo suficientemente apto o no cuenta con competencias o habilidades en un alto nivel para poder desarrollar las actividades destinadas a sus cargos de una manera eficaz.”

R3: “Desde mi punto de vista, sí. Por el hecho de que cada uno de nosotros como colaboradores tenemos nuestras responsabilidades y debemos estar aptos para poder cumplir con nuestras labores porque somos evaluados, y al estar evaluados debemos tener las competencias y habilidades para que sean hechas sin ninguna novedad. De ese modo, ayudamos a cumplir los objetivos establecidos como institución.”

R4: “En este caso, es importante considerar que muchos trabajadores desconocen las habilidades requeridas para sus cargos. Hemos implementado esfuerzos para mejorar la capacitación de nuestro personal, sin embargo, se ha evidenciado cierta resistencia al cambio en algunos casos. A pesar de ello, aquellos empleados que han decidido mejorar sus habilidades de manera voluntaria han contribuido significativamente al logro de los objetivos organizacionales. Sin embargo, es necesario reconocer que hay trabajadores cuyas

competencias y habilidades no están alineadas con los requisitos de sus cargos, lo que afecta la eficiencia de los procesos que involucran la colaboración entre varios departamentos.”

R5: “Sí, ya que desde el momento del proceso de contratación se buscó un personal idóneo que cumpla con los requisitos solicitados para encargarse del cargo vacante por parte de la federación, además que dentro de la institución se ha buscado mejorar al personal por medio de las capacitaciones brindadas.”

Dimensión 4: Optimización de procesos *

Pregunta 9: ¿Usted considera que la estructura funcional de la Federación Deportiva de Cotopaxi permite optimizar sus procesos? Argumente su respuesta

R1: “Considero que actualmente no. Definitivamente necesitamos actualizar y optimizar recursos en todos los ámbitos, incluyendo el financiero, tecnológico y deportivo. La gestión administrativa debe mejorar para facilitar estos cambios. Además, los procesos se estancan porque los lineamientos y funciones no están completamente claros. Todo esto es necesario para que la institución pueda avanzar y alcanzar el éxito en todos los aspectos.”

R2: “No, ya que se ha evidenciado que cada área crea su propio manual de procesos de acuerdo a su conveniencia, pero el problema se presenta cuando en un proceso de la institución se encuentran vinculadas más de dos áreas por dicha razón, cada área crea su propio proceso y en vez de realizar una sola reunión entre las áreas relacionadas para crear un solo proceso con el objetivo de trabajar en sinergia, ellos hacen lo contrario, causando así dificultades para completar cualquier proceso.”

R3: “Considero que medianamente sí, vamos por buen camino, pero debemos seguir implementando nuevos cambios en base a la normativa, como lo había mencionado antes podemos automatizar procesos o usar la tecnología en todos los procesos para que el flujo de datos sea más rápido y eficaz. Algo adicional, existe personal de otras áreas que, si te ayuda a concluir con los procesos de la institución, pero otros colaboradores de cierta manera entorpecen los mismos por no cumplir a cabalidad sus funciones.”

R4: “Si bien la estructura actual tiene sus puntos fuertes, es evidente que hay margen para mejoras. Desafortunadamente, parte del personal encargado de ejecutar los procesos no posee las habilidades o capacidades necesarias, lo que resulta en la ralentización de varios

procesos. Además, la burocracia existente complica aún más la situación. Aunque la estructura está adaptada a la realidad del territorio, es esencial contar con el personal adecuado para llevar a cabo responsabilidades importantes y relevantes. En resumen, si bien se puede mejorar la estructura, es crucial contar con el recurso humano idóneo para optimizar verdaderamente los procesos.”

R5: “Considero que sí, han existido casos donde algunos procesos se han quedado estancados ya sea por el incumplimiento de funciones por algún colaborador, pero siempre se ha buscado coordinar y trabajar en equipo para que el proceso fluya y lleguemos a cumplirlo.”

Dimensión 5: Participación

Pregunta 10: Considerando la estructura funcional actual. ¿Cree usted que existe una participación directa de los colaboradores en la definición de roles y responsabilidades de la institución?

R1: “Sí, hay una participación directa, y pienso que el talento humano con el que contamos es sumamente importante para que nos ayuden a mejorar como institución. Reitero, siempre buscamos avanzar, y por eso es crucial implementar urgentemente cambios tanto estructurales como funcionales. Involucrar a los colaboradores en estos procesos no solo fomenta un mejor entendimiento de sus roles, sino que también fortalece el compromiso y la eficiencia en el cumplimiento de sus responsabilidades.”

R2: “No, porque incluso en el tema de colaboración la mayoría de colaboradores no se encuentran dispuestos a ayudar a las necesidades de la institución, como se había establecido, el 40% de trabajadores si colabora y el 60% no ayuda. Entonces, en la definición de roles y responsabilidades no existe o es casi nula la participación de los trabajadores.”

R3: “Si existe una participación directa, cada quién cumple su función, cada quién se encarga de sus áreas. También porque estamos bajo un tiempo establecido para cumplir con nuestras responsabilidades y por parte de la administración general, en este caso, por la Ing. Mónica Benítez, quién realiza un gran trabajo al verificar diariamente que se cumpla con todas las funciones que tiene cada colaborador y cada área, de esa manera es una de las formas para evitar el incumplimiento de las tareas de cualquier trabajador de la federación.”

R4: “Actualmente, los roles y responsabilidades parecen ser heredados de generaciones pasadas, ya que no contamos con un manual de funciones actualizado. Lo que se realiza en la institución hoy en día parece basarse en reglamentos creados por trabajadores de hace una década. Esta falta de lineamientos claros dificulta la participación directa de los colaboradores en la definición de sus roles y responsabilidades. Es crucial que, al crear un nuevo manual de funciones, se establezcan claramente las responsabilidades específicas de cada puesto, adaptadas a las necesidades actuales de la institución. Se requiere urgentemente un rediseño de la estructura para fomentar una participación más activa y efectiva de los colaboradores en la definición de sus roles.”

R5: “Si, considerando que hay casos que no han querido colaborar, pero en la mayoría de casos si ha existo la ayuda correspondiente para cumplir con cualquier tarea, actividad y responsabilidades que se presente de acuerdo a las distintas necesidades.”