

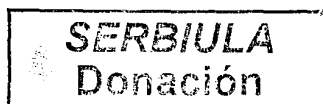
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESTUDIOS DE POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DEL DEPORTE

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA EN EL
DEPORTE. UNA PROPUESTA PARA EL MUNICIPIO
ALBERTO ADRIANI DEL ESTADO MERIDA

Trabajo Especial de grado presentado para optar al título de:
Especialista en Educación Física mención Gerencia del Deporte

TUTOR: DR. GUILLERMO PÉREZ

AUTOR: PROF. JOSÉ O. CHACÓN



MÉRIDA, JUNIO DE 2008



INDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	ii
RESUMEN	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	4
EL PROBLEMA.....	4
Planteamiento del Problema	4
Justificación	8
Objetivos de la Investigación	11
Objetivo General	11
Objetivo Específicos	11
Delimitación	12
CAPITULO II	13
MARCO TEÓRICO.....	13
Antecedentes de la Investigación	13
Bases Teóricas	15
Gestión Participativa	17
La Gestión como Proceso	17
La Participación como Proceso	18
Estrategias para la Gestión Deportiva Municipal.....	22
La Gerencia Estratégica.....	25
La Planificación Estratégica.....	26
Principios de la Planificación Estratégica	28
Momentos de la Planificación Estratégica	29
La Acción Estratégica.....	30
La Fijación de Metas	32
La Fijación de Políticas	32
La Asignación de Recursos.....	33
Los Recursos Humanos	34
La Evaluación Estratégica.....	34
Análisis de los Factores Internos y Externos de las Estrategias Actuales	35

El Desempeño de la Organización	38
Posición Estratégica de la Organización.....	40
El Instituto Municipal del Deporte	42
Bases Legales.....	46
Operacionalización de Variables	49
CAPÍTULO III	52
MARCO METODOLÓGICO	52
Tipo de Investigación	52
Población y Muestra.....	55
Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos	56
Validez y Confiabilidad del Instrumento	57
CAPITULO IV	58
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	58
CAPÍTULO V	71
PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	71
Justificación.....	72
Fundamentación de la Propuesta.....	73
Objetivos de la Propuesta	73
Objetivo General	73
Objetivos Específicos	73
Misión	74
Visión	74
Principios Organizacionales	75
Acciones Permanentes	76
De la Estructura y Funcionamiento del Instituto Municipal del Deporte..	77
CONCLUSIONES.....	81
RECOMENDACIONES	84
REFERENCIAS.....	86
ANEXOS.....	90

LISTA DE CUADROS

	Pp.
Cuadro 1	54
Operacionalización de las Variables	54
Cuadro 2	58
Distribución de la Población	58
Cuadro 3	62
Resultado por Frecuencia y Porcentaje de la Dimensión: Procesos	62
Cuadro 4	64
Resultado por Frecuencia y Porcentaje de la Dimensión: Control	64
Cuadro 5	66
Resultado por Frecuencia y Porcentaje de la Dimensión: Planificación Estratégica	66
Cuadro 6	68
Resultado por Frecuencia y Porcentaje de la Dimensión: La Acción Estratégica	68
Cuadro 7	70
Resultado por Frecuencia y Porcentaje de la Dimensión: Evaluación Estratégica	70
Cuadro 8	72
Resultado por Frecuencia y Porcentaje de la Dimensión: Funcionamiento ..	72

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESTUDIOS DE POSTGRADO DE EDUCACIÓN FÍSICA
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DEL DEPORTE**

**PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA EN EL
DEPORTE. UNA PROPUESTA PARA EL MUNICIPIO
ALBERTO ADRIANI DEL ESTADO MERIDA**

**AUTOR: PROF. JOSE ORLANDO CHACÓN
TUTOR: DR. GUILLERMO PÉREZ**

RESUMEN

La finalidad de esta investigación fue la de diagnosticar la gestión actual desarrollada por los directivos, entrenadores y técnicos del Instituto Municipal del Deporte del Municipio Alberto Adriani, así partiendo del referido diagnóstico realizar una propuesta que busque optimizar la labor de la referida institución. Se enmarcó la investigación en un Proyecto Factible, bajo la modalidad de Campo de carácter descriptivo. La recolección de datos se realizó a través de la técnica de la encuesta y como instrumento la aplicación de un cuestionario auto administrado tipo Likert, aplicado a treinta y seis sujetos que actuaron como población y muestra. La validez del instrumento se realizó mediante el juicio de expertos. El análisis de resultados permitió concluir que: existen deficiencias en el funcionamiento del referido Instituto Municipal y que las dos variables analizadas Gestión Participativa y Gerencia Estratégica, presentan seria debilidades en sus dimensiones analizadas; los resultados llevan a inferir que no existe un proceso definido por un claro sistema de organización y sustentados en estándares de calidad. Igualmente los sistemas de control no analizan el uso de los recursos, la relación costo-beneficio y el bienestar público que se proporciona con su servicio. En cuanto a la gerencia estratégica los tres procesos básicos de la misma: planificación, la acción y la evaluación, muestran profundas debilidades. Con el fin de minimizar las debilidades detectadas en este estudio se propone un plan de gestión participativa que busque optimizar la labor del Instituto. Se recomienda que el funcionamiento del Instituto Municipal del Deporte ideal, debe producirse a través de la acción participante y la experiencia de todo el personal deportivo del municipio, los cuales deben construir la visión, la misión y la formulación de objetivos, centrados en criterios estratégicos.

DESCRIPTORES: Institutos Municipales del Deporte. Gestión participativa. Gerencia Estratégica. Deporte Municipal

INTRODUCCIÓN

El presente estudio surge como una iniciativa para precisar el desempeño de los directivos, entrenadores y técnicos del Instituto Municipal del Deporte del Municipio Alberto Adriani del Estado Mérida, basado dicho diagnóstico en principios de gestión participativa centrados en gerencia estratégica.

El objetivo general del estudio estuvo determinado en la búsqueda de optimizar la labor de los referidos funcionarios del Instituto Municipal del Deporte en gestión con una mayor calidad de la actividad deportiva del municipio. El estudio orientado hacia ese fin, analizó tres variables: gestión participativa, gerencia estratégica e Instituto Municipal del Deporte.

La problemática se vio reflejada, ante las constantes manifestaciones de deficiencias de carácter administrativo y funcional presentada por los directivos, entrenadores y técnicos, tanto en el campo administrativo como en el técnico, situación que incide en su gestión y en forma directa en el desempeño y logros de las organizaciones e individualidades deportivas del municipio.

La situación anterior sirvió de elemento motivador para seleccionar el tema de la presente investigación con la finalidad de que conociéndose la problemática de manera sistemática y seria se proceda a formularse alternativas de solución que sean un aporte esencial, para optimizar el desempeño de los directivos, entrenadores y técnicos, a través de la Gestión Participativa y la herramienta Gerencia Estratégica, y así alcanzar los logros para los cuales fue creado el Instituto Municipal del Deporte.

La importancia del estudio radica en que a través de la investigación se desarrollan los conceptos de gestión participativa y de gerencia estratégica, dirigido al sector deportivo en la figura de su máximo organismo rector de la actividad deportiva en el municipio, situación que permite determinar los procesos y controles que aplica el mencionado organismo y visualizar los tres momentos del proceso de gerencia estratégica: planificación, acción y evaluación enfocados en determinar el nivel de funcionalidad del Instituto Municipal del Deporte.

Por otra parte al analizarse el desempeño de los directivos, los entrenadores y el personal técnico, se analizan dos componentes básicos de la labor deportiva: lo técnico y lo administrativo, que no pueden estar separados y deben ser atendidos en igualdad de condiciones, y que adquieren a través de la política de descentralización y desconcentración de los Institutos Municipales del Deporte un lugar de primer orden, por el carácter social que el deporte ha adquirido, como un derecho social establecido por la Constitución Nacional.

La estructura organizativa del trabajo se realiza en cinco capítulos: en el primero se presenta el planteamiento del problema, formulado en cuanto a la gestión participativa y la gerencia estratégica como herramienta para optimizar el desempeño del Instituto Municipal del Deporte; luego se presenta la justificación en las que se incluye las razones del por qué y el para qué de la investigación, así como los objetivos, las limitaciones y los alcances del estudio.

El capítulo dos, describe los antecedentes que como estudios afines orientan la presente investigación, así como las bases teóricas o marco referencial en que se cimientan. En cuanto al capítulo tres, en él se desarrolla el marco metodológico, indicándose el tipo de estudio, la población

y muestra, la aplicación de instrumentos de recolección de información, su validación y confiabilidad, así como las técnicas de análisis respectivo.

En el capítulo cuarto se desarrolla el análisis, la interpretación de los datos con su respectiva graficación, con la relación estadístico-teórica, de la relación situación real-situación ideal y se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio. Por último se presenta el capítulo cinco la propuesta de un Plan de Gestión centrado en gerencia estratégica dirigido a las autoridades del Municipio Alberto Adriani, para su aplicación en el Instituto Municipal del Deporte. Cierra la información de la investigación las referencias y los anexos del estudio.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La actividad deportiva en el Municipio Alberto Adriani se inicia en forma organizada y sistemática aproximadamente en la década de los setenta del pasado siglo, con la creación de Ligas y Asociaciones. Desde ese incipiente inició hasta la actualidad, el panorama deportivo de la sociedad vigiense en términos generales ha sido positivo, fortaleciéndose hoy día con la adquisición del rango constitucional, gracias a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), que en sus artículo 111 establece que todas las personas tienen derecho al deporte como actividad que beneficia la calidad de vida individual y colectiva, de ahí que el estado asuma el deporte y la recreación como política de educación y salud pública a la vez que debe garantizar los recursos para su promoción.

Por otra parte, la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2005) en su artículo 56, ordinal e, establece como competencias propias del Municipio las actividades e instalaciones deportivas y para su planificación, desarrollo y control el artículo 69, expresa que los municipios tienen la potestad para elegir el modo de gestión que considere más conveniente para el gobierno y administración de la referida competencia. El referido instrumento legal, establece también que los municipios deben promover la desconcentración del gobierno y administración, así como la descentralización para la prestación de los servicios, en los referidos procesos se deben establecer formas efectivas de participación ciudadana (artículo 71). Una de las figuras que se establece para el cumplimiento de tal fin, son los Instituto Municipales,

los cuales según el artículo 72, señala que su creación sólo podrá realizarse dada la iniciativa reservada y debidamente motivada del alcalde o alcaldesa, mediante ordenanza.

Desde el año 1998, existe el Instituto Municipal del Deporte del Municipio Alberto Adriani (IMDAA), organismo encargado de dirigir, coordinar, planificar, estimular, proteger, fomentar, supervisar, evaluar y controlar la actividad deportiva del municipio en conformidad con lo establecido por la Reforma de la Ordenanza del Instituto Municipal del Deporte del Municipio Alberto Adriani (2001), su creación respondió a un conjunto de necesidades, pero en especial a la ausencia de un organismo que asumiera la rectoría de la actividad deportiva del municipio, sin embargo, como lo expresa Flores (2006:p. 8)) "...la ausencia de directrices acerca de su contenido y su deficiente gestión, han propiciado durante los últimos años, métodos y situaciones que, comienzan a no ser aceptables en el momento actual".

Las causas de la ausencia de directrices y deficiente gestión, como problemática, tienen su origen en diversos aspectos pero fundamentalmente en: la poca capacitación en el campo gerencial del actual Directorio del Instituto; la no aplicación por parte de la directiva de una planificación estratégica que garantice el desarrollo organizado y sistemático de las actividades; la no implementación de mecanismos de gestión eficiente que garanticen el incremento patrimonial y una administración racional de los recursos

Las consecuencias de esta problemática, produce como efectos: a) bajos niveles de motivación y estimulación de los actores deportivos, lo que atenta contra el principio de la participación protagónica del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión deportiva pública de carácter

municipal; b) incompetencia del organismo para gestionar recursos económicos fuera del presupuesto asignado por la Alcaldía del Municipio, situación que debilita el carácter autónomo del organismo, convirtiéndolo en un ente totalmente dependiente de la Alcaldía y generando una escasez de recursos financieros que afectan la posibilidad de proporcionarles implementos deportivos a los atletas y equipos que debilitan la posibilidad de organizar actividades que vayan en pro del crecimiento personal y profesional de los deportistas, así como de eventos deportivos de intercambio y c) improvisación en las actividades realizadas, lo que se traduce la mayoría de las veces en despilfarro e inversión desordenada de los pocos recursos con que se cuenta y resultados no productivos en cuanto a la calidad de las actividades desarrolladas.

La situación evidenciada, lleva a inferir, que de no producirse correctivos a la actual situación que confronta el Instituto Municipal del Deporte del Municipio Alberto Adriani, en cuanto a su organización y funcionamiento, los fines para los cuales fue creado se verían afectados y el organismo terminaría estancándose en su operatividad y culminaría siendo solo burocrático, en su pero sentido, con las consecuencias negativas que esto produciría a la actividad deportiva del municipio. Frente a los actuales planteamientos improvisados, debe adoptarse la planificación como instrumento permanente de trabajo. Ante normativas y modelos deportivos imitados de otros municipios, deben prevalecer criterios inherentes a la propia realidad local.

El planteamiento a futuro conlleva, por tanto, una reflexión diagnóstica acerca de la gestión que se realiza y, sobre todo, la adopción de nuevas estrategias deportivas, inmersas en un conveniente proceso, y modelo, planificador. Es por ello, que se requiere de medidas inmediatas que rompa con la problemática descrita, de ahí que se comparta el criterio emitido por

Montenegro (2002:p.110), en cuanto a que se requiere una acción efectiva que deberá estudiar, analizar, elaborar y proponer un plan estratégico de gestión participativa, dirigida al Instituto Municipal del Deporte, en donde la visión de superación no se vea distorsionada por diferencias de raza, credo religioso, partido político o disciplina deportiva de preferencia.

El planteamiento del problema desarrollado, sirvió de contexto para formular las siguientes interrogantes que orientaron la presente investigación: ¿Cuál es la situación real orgánica y funcional del Instituto Municipal del Deporte del Municipio Alberto Adriani?, ¿Qué tipos de planes vienen aplicando y desarrollando el Instituto Municipal de Deporte para optimizar la actividad deportiva?, ¿Qué fundamentos teóricos sustentan, validan y dan confiabilidad a los planes que viene ejecutando el Instituto Municipal del Deporte del Municipio Alberto Adriani?, ¿Cómo puede calificarse la gestión administrativa del Instituto Municipal del Deporte del Municipio Alberto Adriani?. Con bases a estas interrogantes se reforzado la necesidad de la elaboración de un plan estratégico de gestión participativa, dirigido al Instituto Municipal del Deporte del Municipio, para desarrollar la actividad deportiva con el propósito de contribuir a mejorar su nivel y elevar su calidad.

Justificación

El estudio tuvo su razón de ser en la urgente necesidad de diagnosticar la situación de la gestión deportiva centrada en planificación estratégica que el Instituto Municipal del Deporte del Municipio Alberto Adriani, debe realizar como ente rector de la actividad deportiva en el mencionado municipio, de manera de precisar su carácter integral y sobre todo su función como mecanismo orientador y organizador de las diferentes disciplinas deportivas, así como del mantenimiento y preservación de los espacios y edificaciones existentes para desarrollar la referida actividad.

Los resultados proporcionados por el diagnóstico en cuestión, permitan trazar estrategias que busquen proporcionar a los directivos del Instituto Municipal del Deporte mecanismos que le permita a partir de una clara y definida visión conceptual revisar y desarrollar una gestión deportiva centrada en criterios de planificación y acción estratégica, que lleve como objetivo primordial el desarrollo integral y efectivo de la actividad deportiva en el municipio, sustentadas en el principio de participación protagónica que establece la Constitución Bolivariana de Venezuela (1999).

Desde el punto de vista conceptual, el estudio busca aportar a los directivos del Instituto Municipal del Deporte, la información fundamental sobre el proceso de gestión deportiva, centrada en principios de gerencia estratégica y bajo el criterio de participación protagónica, que les permitan comprender las bases que orientan su actuación en la Institución rectora del deporte en el municipio, así como en la planificación, ejecución y control de cualquier actividad deportiva desarrollada por la institución.

La investigación beneficia en primer lugar a los directivos, técnicos y entrenadores del Instituto Municipal del Deporte del Municipio Alberto Adriani,

en la medida que les proporciona herramientas teóricas y técnicas sobre lo que debe ser la gestión deportiva con criterio de gerencia estratégica, en función de su actuación ideal como planificadores, ejecutores y evaluadores del proceso deportivo del municipio. Por supuesto, que en un segundo término los beneficiados serán los deportistas y las disciplinas deportivas organizadas, en la medida que los dirigentes deportivos transformen su práctica gerencial, administrativa y ejecutoria en el campo deportivo, brindará además de orientaciones, el aporte de herramientas para la innovación y fortalecimiento de la actividad deportiva.

Como un proceso formativo centrado en criterios de calidad que garantice el desarrollo integral del deportista y el deporte, acorde con las realidades y necesidades que existen en cada disciplina deportiva del municipio. Por último, el gran beneficiario, será la población en general que tendrá la oportunidad de ver mejorada las disciplinas deportivas de las cuales son fanáticos. Situación que mejorará los espectáculos deportivos como mecanismos de recreación y entretenimiento, igualmente, la población podrá percibir una actividad deportiva, muchos más participativa y por ende, más democrática, en su organización y su funcionamiento.

En cuanto al tema en sí, la aplicación de una gestión deportiva con criterio gerencial estratégico y de participación protagónica que permita el desarrollo integral de la actividad deportiva por parte del Instituto Municipal del Deporte del Municipio Alberto Adriani, es un aporte valioso, al desarrollo de la labor gerencial de los dirigentes deportivos del municipio, que requiere por su carácter integral la aplicación de mecanismos que como medios de control que evalúe cualitativamente la referida gestión y les proporcione la orientación debida de lo que es su labor, sus fortalezas y debilidades, de manera que a partir de los resultados se produzcan dos procesos

fundamentales: la reflexión y la transformación de su labor, ese mecanismo de control debe estar presente en cualquier proceso de gestión.

La gestión centrada en criterios de gerencia estratégica y principios de participación protagónica aplicada a los dirigentes deportivos del municipio que dirigen el Instituto Municipal del Deporte, debe ser un proceso de reflexión sobre el quehacer deportivo, que debe proporcionar información acerca de cómo se va desarrollando las actividades de entrenamiento y de eventos.

De esta manera el estudio se justifica por centrar su atención en los cambios metodológicos-técnicos para mejorar los procedimientos y herramientas utilizadas en el proceso de dirección deportiva, pero sobre todo en la necesidad de intercambiar experiencias, estrategias y criterios entre directivos, entrenadores, técnicos, deportistas y fanáticos, en función de un proceso deportivo de mayor y mejor calidad.

Esto significa que la presente investigación en lo institucional promueve el mejoramiento de la calidad deportiva, a través de un proceso que garantice una gestión centrada en los procesos de planificación, ejecución y evaluación, realizada a través de las más apropiadas y variadas técnicas cualitativas, de interrelación y retroalimentación, que garanticen el conocimiento cabal de la actividad de los dirigentes deportivos, del personal técnico y entrenadores.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un plan de gestión participativa, centrado en gerencia estratégica, para optimizar la labor de los directivos, entrenadores y técnicos del Instituto Municipal del Deporte del Municipio Alberto Adriani, del Estado Mérida.

Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la gestión actual desarrollada por los directivos, entrenadores y técnicos del Instituto Municipal del Deporte del Municipio Alberto Adriani, del Estado Mérida.
- ✓ Determinar si la labor desarrollada por el Instituto Municipal del Deporte del Municipio Alberto Adriani, del Estado Mérida, se centra en criterios de gerencia estratégica.
- ✓ Establecer la factibilidad institucional, deportiva, social, política y financiera de una propuesta basada en un plan de gestión participativa, centrado en gerencia estratégica, para optimizar la labor del Instituto Municipal del Deporte del Municipio Alberto Adriani, del Estado Mérida.
- ✓ Elaborar la propuesta basada en un plan de gestión participativa, centrado en gerencia estratégica, para optimizar la labor de Instituto Municipal del Deporte del Municipio Alberto Adriani, del Estado Mérida.

Delimitación

El estudio, tiene como espacio geográfico el Municipio Alberto Adriani, del Estado Mérida, estuvo dirigido de manera específica a los directivos, entrenadores y técnicos del Instituto Municipal del Deporte del referido Municipio, de ahí que involucré además a los dirigentes deportivos de las diferentes disciplinas deportivas que existen en el municipio. El aspecto central a ser desarrollado por la investigación es la gestión desarrollada por el referido organismo rector del deporte en el municipio y el espacio temporal que ocupó la investigación fue el primer semestre del año fiscal 2008.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta el marco teórico que sustentará esta investigación. a juicio de morles (2004), “ la función del marco teórico es, precisar y organizar las ideas y conceptos contenidos en la sección introductoria, de manera que los mismos puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas” (p.13). En tal sentido, éste se compone fundamentalmente por antecedentes de la investigación, bases teóricas, definición de términos básicos, supuestos implícitos, sistemas de hipótesis y sistemas de variables.

Antecedentes de la Investigación

Destaca en primer lugar el trabajo de Vega (2005), presentado bajo el título “Institutos Municipales de Deportes. Propuesta para la creación de un Instituto Municipal de Deportes en el Municipio Felipe Márquez Cañizalez del Estado Trujillo”; propuesta basada en una metodología de carácter cualitativa apoyada en una investigación de campo de carácter descriptivo. Los participantes fueron seleccionados en forma intencional y se les aplicó como instrumento una entrevista estructurada de carácter semi-cerrada.

El objetivo de la propuesta era optimizar el deporte en el municipio Felipe Márquez Cañizalez a través de un ente que gerencia los recursos humanos y materiales con que se cuenta y elevar la calidad del deporte. En la investigación se abordaron temas como las competencias de los municipios, las atribuciones de los Institutos Municipales de Deportes, la Descentralización, la Gerencia estratégica en el diseño de los objetivos.

En cuanto a la propuesta contiene lineamientos generales para la creación de un Instituto Municipal de Deportes, se contempla la misión y visión, los objetivos, metas y la estructura organizativa del referido organismo. El estudio es significativo como aporte para la presente investigación dado que desarrolla aspectos conceptuales de notable valor al momento del diseño o estructuración de un Instituto Municipal del Deporte, en la búsqueda de crear un organismo que pueda atender la actividad deportiva de manera eficiente sin dejar a un lado dos elementos comunes como problemática en todos los municipios: masificación y alto rendimiento del deporte.

Otro trabajo que sirve de antecedente es el de Quevedo (2008), con el título "Plan Municipal de Desarrollo del Deporte y Educación Física (2008-2010", elaborado como una propuesta dirigida al Consejo Municipal del Deporte (COMUDEXALAPA) en el municipio de Xalapa, estado de Veracruz, México.

El estudio sustentado en una investigación bibliográfica de carácter descriptiva, busca en primer lugar determinar el papel de la institución (COMUDE) y establecer los criterios que debe orientar la organización municipal, responsable del sistema organizativo de Educación física y deporte en el referido municipio. Desde el punto de vista conceptual el

estudio se baso en el principio de los Sistemas de Educación Física, principio teórico que se remonta a los años sesenta del pasado siglo.

Desde el punto de vista anterior la propuesta de Quevedo el Plan elaborado es abierto, complejo, autogobernado y socio técnico, que debe recibir y ejerce influencias de otros subsistemas sociales. En su condición de sistema socio técnico este estaría formado por tres subsistemas generales: el técnico el económico-administrativo, psico-social y el técnico. El aporte de esta investigación es el uso de categorías estrechamente vinculadas al campo deportivo, sustentadas en principios sistémicos, cuyo basamento fundamental es que ningún sistema puede existir aislado completamente y siempre tendrá factores externos que lo rodean y puede afectarlo, de ahí que aporte teórico-científico de la investigación.

Bases Teóricas

Como ya se afirmo en el capítulo anterior la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), reconoce el derecho de todas las personas al deporte y ordena al Estado el fomento de esta actividad, así como la supervisión de las organizaciones deportivas, cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas. La Ley del Deporte (1995) desarrolla este mandato constitucional por lo cual se hace evidente entonces que la política deportiva es una responsabilidad ineludible del Estado, que actuará por acción u omisión, según la ideología de quienes lo conduzcan, pero nunca ignorando el tremendo poder que el deporte detenta.

Si la política deportiva es responsabilidad del Estado, su primera obligación en colaboración y complementación con los sectores público y privado, es elaborar un modelo deportivo abarcativo, (artículo 3 de la Ley del Deporte, 1995) que incluya al Deporte para Todos, al Deporte Escolar y al

Deporte de Alta Competición; y que determine los modos de realizar la Formación Deportiva de Base, la Detección de Talentos, la Formación de Recursos Humanos (dirigentes, técnicos, árbitros, jueces y voluntarios).

Es obvio que el deporte, como todos los otros componentes de la Educación, exige una activa política estatal de promoción y desarrollo, dirigida fundamentalmente a su difusión masiva con objetivos sanitarios, educativos y sociales explícitos, y permanente supervisión del cumplimiento de los mismos. En este sentido se requiere un desarrollo equilibrado que estimule la iniciativa y participación individual y colectiva, para lo cual el apoyo del Estado es vital, toda vez que el deporte ha demostrado capacidad para transformar costumbres sociales y penetrar el tejido social de la mayor parte de los grupos humanos, por ello que una gestión adecuada es fundamental.

www.bdigital.ula.ve Gestión Participativa

Para una comprensión de lo que es una gestión participativa se debe separar los dos términos de la categoría, es decir, el vocablo gestión y el palabra participación.

La Gestión como proceso

En el caso de la gestión, el término es el equivalente a management, en inglés y que desde el punto de vista económico es la "Administración de un negocio, o de una parte del mismo. La gestión de una empresa esta en relación directa con el sistema de organización que se aplica en ella. La gestión puede ser de tipo individual o colectivo" (Visor: 1999: s.p). En forma general es el conjunto de procesos más que el conjunto de áreas de actividad.

Al referirse al servicio deportivo, para Campos (2000), la gestión deportiva, debe realizarse más allá de un área de contenido para referirse al estudio de un fenómeno como proceso o identificación de los grupos de subprocesos que generan los outputs de calidad en la esfera deportiva. Aludiendo la existencia de dos calidades: calidad técnica y calidad funcional o de proceso. La calidad técnica hace referencia al “¿qué se recibe?”. La calidad funcional incide en “¿cómo es recibido el servicio?”. La primera se manifiesta en el resultado técnico o el output final del proceso de producción del servicio; mientras que la última centra su atención en el desarrollo del proceso, en la manera en la que el servicio es proporcionado al cliente. De acuerdo al modelo de Christian Grönroos, citado por Campos (2000) dentro de la calidad técnica se encuentran los siguientes procesos: el servicio básico, los servicios facilitadores y los servicios reforzadores (bienes). Por su parte, integran la calidad funcional los siguientes procesos: la accesibilidad al servicio, las interacciones y la participación del cliente.

Hay que destacar además que las organizaciones sin ánimo de lucro, como el Instituto Municipal del Deporte, entendida esta, como una organización cuyo objetivo es facilitar servicios, las decisiones tomadas por los directivos se encaminan a facilitar mejores servicios posibles con los recursos disponibles. Por ello que la gestión de los directivos es la de diseñar un verdadero sistema de Control de la Gestión que garantice la efectiva y eficiente utilización de los recursos utilizados por la organización. El éxito de este tipo de organizaciones se mide en primer lugar por la cantidad de servicios que provee y por la calidad de los mismos, medido por la contribución que se da al bienestar público.

Teniendo en cuenta que el concepto de servicio es poco susceptible de ser medido en valores reales, es así como también se hace muy difícil elegir entre alternativas de acción en estas, debido a las dificultades de

relacionar directamente los costos de los servicios y de los beneficios. A pesar de estas complicaciones, los directivos deben de alguna forma asegurar que los recursos sean utilizados con eficiencia y eficacia, es de allí donde parte el problema de establecer las medidas de control de gestión que se deben aplicar en las políticas y prácticas que se implementan en la prestación de los servicios.

En este sentido el control de gestión se debe encaminar a evaluar las ventajas de la medida del beneficio de su servicio en cuanto a: Facilitar un único criterio que pueda ser utilizado en la evaluación de cursos alternativos de acción. Permitir un análisis cuantitativo en aquellas propuestas en las cuales los ingresos pueden comparados con los costos. Proporcionar una única medida del rendimiento. Facilitar la descentralización. Comparar los rendimientos entre las diferentes organizaciones del mismo tipo. En concreto, el sistema de control de gestión debe comprender una estructura en términos de programas y otra en términos de responsabilidades organizativas.

La Participación como Proceso

Se entiende por participación al conjunto de actividades mediante las cuales los individuos se hacen presentes y ejercen influencia en ese elemento común que conforma el ámbito de lo público. Para Frigerio y otros (1993), "...la participación es un vínculo para el desarrollo de sentimientos de pertenencia" (p. 85). De aquí que, en un momento de crisis, se haga una fuerte apelación a ella y se deposite toda la expectativa de superación y cambio.

En primer lugar, se apoya en una concepción de la sociedad como una construcción de hombres libres, con derecho a intervenir en los procesos en los cuales se toman las decisiones que de un modo u otro afectan su

vida. En segundo lugar, destaca la necesidad de contar con el compromiso de los actores para poder llevar adelante cualquier programa o proyecto institucional. En este caso el valor de la participación estaría dado por su capacidad de constituirse en un mecanismo a través del cual es posible suscitar colaboración en las tareas institucionales y construir un orden que tenga mayores posibilidades de efectivizarse. En tercer lugar, resalta la necesaria contribución a la construcción de un régimen democrático.

Para Frigerio y otros (1993), Se pueden distinguir cinco niveles de participación activa o directa: "...informativo, consultivo, decisorio, ejecutivo y evaluativo" (p. 90). El nivel informativo no implica ninguna acción ni influencia del individuo. Este se limita a estar informado, o sea conocer, y capacitado para hablar de los acontecimientos que se suceden en la escena de lo público. En el nivel consultivo se requiere a los individuos o grupos su opinión respecto de la conveniencia o no de tomar cierta medida. En general, la consulta no tiene valor vinculante, influye y condiciona las decisiones, pero no las determina. Hay que destacar, en el caso de la legislación venezolana, específicamente la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), el valor que se le otorga a la consulta como un medio de participación y protagonismo del pueblo en ejercicio de su soberanía, como lo establece el artículo 70. Es por ello, que el artículo 71 establece el referendo Consultivo, para someter a consulta las materias de especial trascendencia del país.

En el nivel decisorio, los individuos participan como miembros plenos en los procesos de toma de decisiones. En las instituciones organizadas tradicionalmente, sólo el cuerpo directivo tiene acceso a este nivel de participación. En la actualidad, como consecuencia de la valorización de la participación, se han ampliado los espacios compartidos de toma de decisiones. En el nivel ejecutivo, los individuos operan sobre la realidad

mediante la concreción o ejecución y decisión, en una institución, pueden estar en manos del mismo organismo y por lo tanto de los mismos individuos, o estar distribuidos en diferentes órganos o individuos. Por último, el nivel evaluativo implica participar a partir de evaluar y verificar lo realizado por otro.

Hay que desatacar como lo hace Combellas (2001) que uno de los objetivos plasmados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), consiste en cambiar la hasta ahora existente, democracia representativa por una democracia participativa y la esperanza supone que éste es un camino viable para construir un estado de bienestar individual y colectivo. Es indudable, según la visión de Njain (2001), que la democracia participativa constituye una virtud política, la cual debe promoverse, pero si la decisión no es autónoma, sino guiada, es porque no existe la capacidad para actuar racionalmente, conscientemente y no se puede pensar en que existe una democracia participativa.

De acuerdo como está plasmado en la Constitución Bolivariana, la participación, para Rondón (2000), es un Derecho Social, es una garantía que el Estado debe materializar. Los Derechos Sociales pretenden crear un sustrato jurídico- constitucional para la democracia participativa y ello, a su vez, le asigna al soberano la autonomía suficiente que limite el poder que el Estado Representativo ha venido detentando. La participación presupone la existencia de ciertos aspectos para los cuales no se necesita una representación, sino que el soberano lo hace por sí mismo. Por su parte la Ley del Poder Público Municipal (2005), en su artículo 253 deja claramente expresado ese carácter de participación protagónica

La participación protagónica del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública municipal es el medio necesario para garantizar su completo desarrollo

tanto individual como colectivo, dentro del Municipio. Las autoridades municipales deberán promover y garantizar la participación de los ciudadanos y ciudadanas en la gestión pública y facilitar las formas, medios y procedimientos para que los derechos de participación se materialicen de manera efectiva, suficiente y oportuna.

Este derecho de participación protagónica en la gestión local según el artículo 255 de la citada ley se deben ejercer mediante actuaciones de los ciudadanos y ciudadanas y de la sociedad organizada a través de diversos procesos tales como la solicitud de información, presentando y discutiendo propuestas comunitarias y participando en la toma de decisiones.

Para sustentar aún más el valor de la participación, Sellen (1992) señala: "que la participación de los grupos es la manera de crear espíritu de colaboración que representa en los logros empresariales y en la satisfacción personal", por ello; la participación es el principio donde se soporta el consenso y el trabajo mancomunado, es decir; la participación representa actualmente un principio donde se sustenta la acción gerencial, esto se le asigna pertinencia y vigencia a las demandas administrativas en un marco de integración y aprobación.

En tal sentido, se puede hablar entonces de una gerencia participativa, que implica algo más que asignar tareas y se nutre de la oportunidad de compartir responsabilidades en la mejor expresión, sin presiones e imposiciones que puedan limitar la autonomía y toma de decisiones compartidas. Es por ello, que el gerente participativo distribuye cierto poder para recibir apoyo, esto genera acciones sincronizadas y produce resultados productivos para la institución.

Sin lugar a dudas Hay que participar para conseguir fines extrínsecos a la participación, además la tarea de participar es, en sí misma, enriquecedora. La participación desarrolla la responsabilidad y la capacidad de dialogar, de planificar, de aprender y de trabajar en equipo, concebido como un proceso participativo que permite a su vez un liderazgo compartido.

Estrategias para La Gestión Deportiva Municipal

Hay que destacar que la gerencia estratégica requiere de la ejecución de estrategias, entendiendo, que una estrategia se define como “la forma y/o la vía de enseñar, alcanzar, obtener la eficacia y el logro de un objeto o meta propuesta; es decir, facilita el camino para el beneficio de la institución (Mendoza, 2002, p. 39) y a su vez se diseñen políticas que motiven y participen a sus empleados, de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo de manera exitosa y la evaluación comprobará los resultados de la ejecución y formulación de las estrategias aplicadas.

Las estrategias como acción de desarrollo juega un papel importante dentro de la gestión deportiva, ya que a través de ellas se permite diseñar, preparar, formar una enseñanza que permita la adquisición y desarrollo del potencial. deportivo., Posteriormente a lo antes mencionado, es necesario comprender de manera clara y detallada lo que es en sí una estrategia, por lo que es necesario tener clara su definición, como lo afirma Torres (2000) define la estrategia como: "un conjunto de actividades planificadas bajo estilo de enseñanza que permitan alcanzar la optimización de la información" (p.23). En vista a lo señalado, también se define y argumenta desde un punto de vista preciso, es cuando se conceptualiza una estrategia: “como el medio didáctico que utiliza y aplica un gerente dentro de su estructura para el almacén, de lograr a ser ejecutado en un corto, mediano y largo plazo” (Landaeta 2001. p. 24).

Por lo tanto, Montenegro (2001), sugiere que todo gerente deportivo municipal debe conocer y poner en práctica las siguientes estrategias de desarrollo, las cuales son: (a) Fomentar el desarrollo de estrategias dirigidas al producto deportivo en donde mantiene la conceptualización, niveles de producción y definición de los productos. (b) Estrategias centradas para el desarrollo de la vida de producto, tomando en consideración la calidad del recurso humano. (c) Fomentar o incrementar estrategias que incentivan el precio dentro de la gestión deportiva en base a valor, discriminación y descuento. (d) En necesario que el gerente deportivo desarrolle o promueva la estrategia de comunicación en el sector deportivo, entendiendo que la fluidez de información dependerá de los elementos de la comunicación y su clasificación contribuyendo a consolidar en alto grado la gestión deportiva. (e) Por ultimo, se tiene que la gestión deportiva debe promover y extender su visión y misión en la aplicación y promoción de estrategias de orden competitiva y de crecimiento, entendiendo que en la medida que el producto consolide una calidad idónea esta valorizando, promoviendo y fortaleciendo la gestión deportiva en su mayor proyección con carácter socio - deportivo, cultural como acción valida en el progreso y desarrollo de la acción deportiva.

Hay que destacar como lo expresa Gómez (2005), que la mayoría de las organizaciones sin ánimo de lucro, como los Institutos Municipales del Deporte, tienen muchos menos grados de libertad en el diseño de las estrategias y tienden a cambiarlas lentamente, generalmente este tipo de organizaciones toma decisiones acerca del paquete de servicios que ofrecerá, pero no puede decidir con facilidad la interrupción de estos. Por otra parte, las organizaciones que reciben apoyo financieros de distintas entidades, deben sujetarse a las condiciones impuestas por estos. Además, muchas de estas condiciones incluyen los tipos de servicios que pueden

ofrecer, y pueden restringir las opciones de los directivos acerca de la utilización que debe darse a sus contribuciones financieras.

Otro elemento que es importante destacar es el proceso presupuestario, el cual es mucho más importante en una entidad sin ánimo de lucro que en una que busca obtener beneficios. Esto puede permitir que los directivos operativos modifiquen ciertos planes a iniciativas propias, bajo el presupuesto de que el plan revisado es probable que incremente los beneficios. En contraste en las organizaciones sin ánimo de lucro se deben adherir estrechamente a los planes expresados en el presupuesto. El presupuesto anual operativo se deriva de los programas aprobados. Esencialmente es una evaluación de la parte del programa correspondiente al otro año. En el curso del proceso presupuestario, se efectúa una cuidadosa estimación de los costos por programas y responsabilidades para la ejecución de éstos que se asignan a los centros de responsabilidad individual.

El presupuesto, según Gómez (2005), se ve como la parte más importante del proceso de control de gestión, debido a que especifica cómo se conducirán las actividades del siguiente año. Un proceso presupuestario comienza con una estimación realista de los ingresos. Ordinariamente, los gastos se planifican de forma que sean aproximadamente igual a los ingresos. Este equilibrio entre gastos e ingresos difiere del enfoque utilizado en las organizaciones que buscan el beneficio. Si los gastos presupuestados exceden a los ingresos, la diferencia debe igualarse por las generalmente indeseadas acciones de solicitar donaciones u otros fondos. Sin embargo, un prudente curso de acción es, usualmente, reducir gastos antes que analizar que ingresos pueden incrementarse.

En síntesis, se debe entender y comprender que las estrategias son los medios, modos y estilos que un gerente desarrolla dentro de su planificación para alcanzar y cumplir objetos y metas previstas que consoliden el avance y fortaleza de la acción deportiva, como un proceso integral de gestión. Un buen gerente deportista con estrategias de proyección y con perfiles definidos realizará la acción deportiva del municipio a través de mecanismos de control de gestión que para Amat (1992, p. 35.), no es más que: "... el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta.". Este concepto propone una nueva dimensión del control de gestión, pues no solo se centran en el carácter contable y a corto plazo de éste, sino que reconocen la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios, y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar.

La Gerencia Estratégica

Al examinar las definiciones de gerencia estratégica, se tiene que el término común en todas ellas es la acción. Fred (1994), puntualiza el concepto de gerencia estratégica como "...formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos" (p. 3). Por su parte Suescum (2002), la considera "...una forma disciplinada que permite a los gerentes comprender el ambiente en que opera su organización y, de ahí pasar a la acción".

La gerencia estratégica está basada en el principio de que el diseño general de una organización, puede describirse sólo si se agrega el logro de

objetivos a la política y la estrategia como factor clave en el proceso gerencial.

El proceso de Gerencia Estratégica es un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. La misma es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre. Por lo tanto, una organización debe tratar de hacer uso de sus fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno, proscribiendo o dominando las amenazas del mismo, igualmente, debe controlar o compensar las debilidades organizacionales a fin de promover el aprovechamiento de las oportunidades, lo que le permitirá estar capacitada para identificar de forma astuta la necesidad de cambios, así como la capacidad de adaptación. Lo señalado anteriormente conlleva a deducir que el proceso de Gerencia Estratégica consiste básicamente en tres pasos: formulación o Planificación, ejecución o Acción y evaluación.

Planificación Estratégica

La planificación estratégica es el proceso por el cual el gerente social ordena sus objetivos y sus acciones en el tiempo. Los conceptos de estrategias y de planificación están ligados invariablemente, ya que tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, en forma tal, que sea posible alcanzar uno o varios objetivos. Drucker (1992:173), señala que la planeación estratégica es: "...el proceso continuo que consiste en tomar decisiones y asumir riesgos empresariales sistemáticamente, con el mayor conocimiento posible de los resultados futuros; en organizar los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones, comparándolas con las expectativas mediante la retroacción organizada".

El concepto señalado, se sustenta en un modelo de organización viable que articula la planificación directiva con la planificación operacional y establece una serie de situaciones que representan el cerebro de todos los procesos gerenciales en el sistema de planificación. Este enfoque también se conoce como planificación situacional. Según el autor citado, la planificación situacional se autodefine como integral, sincera, policéntrica, dinámica, capaz de manejar la incertidumbre y de entender la relación estado - sociedad, y sobre todo intenta al "poder ser" de las cosas.

En cuanto a la Planificación Estratégica o formulación de estrategias, Rueda (1993), señala que el establecimiento de la misión debe ofrecer una guía a todas las personas que laboran en la organización, indicando claramente qué se está tratando de lograr y cómo conseguirlo. Esta misión debe crear unidad entre la gente con sentido de propósito. La misión debe guiar hacia un plan de supervivencia a largo plazo, es decir, una estrategia organizacional. Según él, la misión debe ser un documento público y estar orientada a los estamentos de la comunidad educativa, pues ellos son la razón de ser de la organización. Al respecto Pereira (s/f: 4), define el enfoque estratégico de la planificación como un incesante juego de simulación sobre el futuro, capaz de orientar permanentemente las decisiones en la coyuntura, parte del supuesto que el actor que planifica está dentro de la realidad, coexistiendo con otros actores que también planifican.

De acuerdo con lo planteado, podría decirse que la Planificación Estratégica comienza con la identificación de las estrategias, objetivos y misiones de una organización. Por tanto, es vital para una institución la identificación de estos tres elementos: misión, objetivos, estrategias, con el objeto de formular, ejecutar y evaluar futuras estrategias en forma fructífera.

En cuanto a la planificación estratégica para gestionar una actividad deportiva, esta debe centrarse bajo una perspectiva de administración local; como lo señala García (2002), quien emite: "Que para lograr tal fase se debe tomar en consideración las necesidades deportivas ciudadanas que a partir de las cuales se constituye la política deportiva nacional. Como a su vez sugiere que la gestión deportiva debe verse en la planificación como un concepto centrado del. "Deporte para todos" a partir de su análisis y filosofía política". Esto permite señalar; que si hay necesidades en la población, se requiere de un proceso de planificación; ya que cuando se refiere a la gestión deportiva municipal dentro de la acción de planificación...." debe presentarse y desarrollarse un plan de acción organizado y dirigido desde el propio ayuntamiento de la consideración de las prácticas deportivas como servicio, pero sobre todo su promoción de desarrollo y control". (Goñi, 1998, p. 112)

En síntesis, las planificaciones de acción central para la gestión deportiva, se consolida a partir de una acción de trabajo que promueva el beneficio y desarrollo de una comunidad a partir de su pensamiento y ejercicio de trabajo pensando en un alto grado en el desarrollo y programa para el deporte municipal.

Principios de la Planificación Estratégica

Según Guerra y Aguilar (1999:78), los principios de la planificación estratégica son los siguientes: racionalidad, previsión, universalidad, unidad, continuidad. Racionalidad: Es la capacidad intelectual para seleccionar alternativas de acción que permitan aprovechar al máximo los recursos. Previsión: Predecir el futuro, prever, anticiparse a lo que pueda ocurrir, esto implica fijar plazos para la ejecución de los planes tomando en consideración el índole de las actividades, riesgo y control. Universalidad: En la toma de decisiones se debe considerar los aspectos tecnológicos, políticos,

económicos, legales, sociales y culturales en lo que se desenvuelve toda empresa. Unidad: Estrechamente logrado al principio coordinar, con el fin de impedir el mal o inadecuado uso de los recursos y Continuidad: La no continuidad de las acciones productivas promueve el retraso de la empresa, con sus consecuencias, implicaciones.

Estos cinco principios, cuando se cumplen eficientemente, permiten aprovechar al máximo los recursos, predecir y anticiparse a posibles dificultades pedagógicas, tomar decisiones oportunas y pertinentes a las circunstancias y situaciones. Estos principios orientarán las estrategias y actividades que se sugerirán en el plan estratégico que se propondrá en esta investigación.

Momentos de la Planificación Estratégica

Para Pereira (1999) existen cuatro etapas o momentos en la Planificación Estratégica: Momento Explicativo, consiste en seleccionar uno a uno los problemas y explicarlos correctamente, articular en una explicación de síntesis el conjunto de los problemas relevantes que conforman la situación. Momento Normativo, consiste en la elaboración de la imagen objetivo y en el diseño de operaciones, proyectos y acciones necesarias para enfrentar los problemas. La operación en este sentido, se entiende como el conjunto de actividades que conduce al logro de un objetivo.

El Momento Estratégico, consiste en analizar las distintas formas en que parece posible sortear los obstáculos y restricciones políticas que dificultan la ejecución de las operaciones, proyectos y acciones. Consiste en el análisis de factibilidad política, técnica y económica y decidir sobre las mismas. Este momento incluye los siguientes elementos: Táctica: Uso de recursos en la construcción de un arco de coyuntura. Estrategia: Uso

encadenado o secuencial de los arcos de coyuntura para lograr la situación objetivo. Proyecto Estratégico: Conjunto de operaciones diseñadas para lograr objetivos institucionales (imagen objetivo). Programa Direccional: Conjunto orgánico de proyectos estratégicos que aplicados sobre la situación la alteran en la dirección de la situación objetivo.

Por ultimo hay que destacar el momento Táctico Operacional: Consiste en hacer viable el programa direccional, es decir, hacer los cálculos en relación a metas, recursos y ejecución del plan. Consiste también verificar las consecuencias prácticas de las decisiones tomadas. Es en este momento donde: a) Se asignan los recursos; b) Se definen las metas; c) Se elaboran instrumentos para la ejecución; d) Se elaboran instrumentos para la evaluación y seguimiento, y e) Se hace el seguimiento del plan.

La Acción Estratégica

Para Fred (1994), significa la movilización del personal que labora en la institución para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. La ejecución de ellas consiste en tres actividades esenciales: fijación de metas, fijación de políticas para estimular el trabajo hacia las metas fijadas ya que el logro de las mismas se basa únicamente en el trabajo intenso, la asignación de recursos de acuerdo a las prioridades establecidas en las metas expuestas.

Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración. Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

Para que la acción deportiva se fomente, Martínez (2001), expresa que "...su desarrollo debe lograr alcanzar potencialmente un proceso de organización y planificación de estrategias de participación activa que conlleve a la participación y al espíritu solidario para el fortalecimiento de la acción deportiva". Esta consideración que la promoción del deporte no se da por sí solo, que requiere de un estudio y análisis profundo de los diferentes elementos y actores que participan directamente en el proceso, hacen necesario comprender que un plan es la presentación, organización y distribución de las diferentes estrategias por área y disciplina que va a lograr un nivel de efectividad; mientras que las estrategias es la forma en que se van a desarrollar las diferentes actividades para alcanzar el objetivo propuesto. (Calderín; 2002, p.114). Posteriormente, es innecesario caracterizar que para que una institución deportiva logre promover sus objetivos estratégicos, es necesario que se tome en consideración uno de los elementos que recalca Camacho (2001), en donde señala:

www.bdigital.ula.ve

Para que un plan estratégico logre alcanzar la efectividad de su proyección debe tomar en primer lugar: el valor del espíritu deportivo; en donde el mismo enfatiza en la fase de participación; que si no hay participación no hay desarrollo deportivo; por lo que se considera que la participación alcanzada con una adecuada organización y planificación en su proyección reflejará la consolidación de un desarrollo deportivo de calidad. (p. 26).

Todo lo anteriormente descrito, deduce que la actividad organizacional que debe ejercer la directriz de un Instituto Municipal del Deporte, es realmente compleja a la que requiere además del uso de sus propias herramientas, el asesoramiento técnico en la fomentación de estrategias y recursos.

La Fijación de Metas

Son puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo. Deben ser medibles, cuantitativos, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias. Deben ser fijadas a niveles empresariales, divisionales y funcionales en una organización. Deben formularse en términos de logro de gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo.

Para la fijación y consecución de metas estas deben contener cuatro elementos básicos que garanticen su operatividad y por ende el triunfo: Las metas deben ser Claras; las metas deben ser medibles; las metas deben estar calendarizadas; y, las metas deben ser alcanzables.

La Fijación de Políticas

Forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. Son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia. Las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer a nivel de divisiones y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas.

En base a lo expuesto, las políticas deportivas son un conjunto de lineamientos que tienen como finalidad promover el avance deportivo en todas sus facetas; condicionando en un alto grado la formación, capacitación de la población deportiva; desde sus atletas hasta los directivos. (Mújica, 2000, p. 18). Es de reconocer; que el gobierno nacional desde la década de los setenta del pasado siglo ha venido ejecutando y realizando en sus

lineamientos de acción política de carácter deportivo con el propósito de ofrecer beneficios y acciones motivacionales a todos sus participantes; en donde a partir de este enfoque el deporte surge y con un grado de margen competitivo y de calidad.

La Asignación de recursos

Si se entiende por recurso todos los elementos que son la base de la actividad de la organización, por ejemplo: los recursos financieros, los recursos humanos que incluyen la experiencia, y el conocimiento de los que trabajan en la institución, el recurso tecnológico, materias primas, tiempo, recursos locativos, entre otros. El problema de la asignación de recursos se plantea porque la existencia de éstos es limitada, en tanto que las necesidades y deseos humanos no lo son; de allí surge la necesidad de combinar adecuadamente los recursos disponibles de modo de maximizar la utilidad del consumidor o la ganancia del productor.

La atención de los economistas se ha centrado en el problema de determinar la más eficiente asignación de recursos posible de modo tal de lograr, con la menor cantidad de estos, la máxima producción alcanzable. Si cada uno de los factores productivos tiene un costo y en el caso de la educación el producto: el nivel cognoscitivo del alumno debe estar bajo ciertos márgenes de calidad. Es imprescindible tener en cuenta el concepto de costo de oportunidad, o sea los ingresos que dejan de obtenerse por no dedicar los recursos disponibles a otras actividades diferentes a las que se emprenden.

Los Recursos Humanos

En las organizaciones, las personas se destacan por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su potencial de desarrollo. Las personas tienen enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, obtener nuevos conocimientos, modificar actitudes y comportamientos, y desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones disponen de una variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y capacitarlas y habilitarlas cada vez más para el trabajo.

Las organizaciones deportivas al igual que otras deben trazarse, como meta primordial, el garantizar que su gente tenga una gran capacidad para adaptarse a los cambios. Para ello necesitan, por una parte, tener una visión estratégica que les permita, ver hacia el futuro, anticipar necesidades y planificar estrategias tendientes a la satisfacción anticipada de esas necesidades. Por la otra, deben tener a su disposición personal altamente calificado, flexible y adaptable, que les facilite un cambio eficiente de objetivos y estrategias.

La Evaluación Estratégica

La evaluación de estrategias es para Sallenave (2001) una etapa crítica en el proceso de gerencia, debido a que los factores internos y externos sufren cambios. Para ello es necesario realizar tres actividades fundamentales con el objeto de evaluar efectivamente las estrategias de la organización. Primero, deben analizarse los factores internos y externos de las estrategias actuales. Este análisis debe incluir las interrogantes acerca de si las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas siguen siendo las mismas. Como segunda actividad, debe medirse el desempeño de la

organización, es decir, debe compararse el progreso real con el progreso previamente planificado de la institución, con respecto al logro de las metas y objetivos establecidos. Finalmente, se deberán tomar medidas correctivas para mejorar la posición estratégica de la organización, tanto externa como internamente.

Análisis de los factores internos y externos de las estrategias actuales

En toda sociedad las organizaciones evolucionan y se desarrollan con el tiempo, mas deben desarrollarse de manera que se consoliden sus fortalezas. Las organizaciones enfrentan crisis internas y externas, y ninguna organización se libra de la posibilidad de caducar, caer en la obsolescencia, o clausurar. Para sobrevivir, la organización debe adaptarse a contextos y capacidades cambiantes, y mantener su misión, sus metas, programas, y actividades en consonancia con los deseos de sus interesados claves y sus miembros.

En lo que respecta al ambiente interno los recursos de una empresa siempre tendrán que ser clasificados en base a criterios establecidos según la estrategia seleccionada. Para ello Ronda (2000) considera que los primero que debe identificarse y clasificarse son los recursos de la empresa, averiguar las fortalezas y debilidades e identificar las oportunidades y disminuir las amenazas. En segundo lugar, se requiere identificar que puede hacer la empresa más eficiente que sus rivales (capacidades). En tercer lugar se debe realizar una valoración de la potencialidad en los recursos y capacidades para generar y mantener la ventaja (ventaja competitiva). Como cuarto paso se debe seleccionar la estrategia que explore mejor los recursos y capacidades de la institución en relación con las oportunidades externas. Y por último se debe identificar las carencias que se necesitan cubrir: Invertir,

reponer, aumentar y mejorar los recursos básicos de la empresa (retos de la compañía).

La primera tarea al trazar el ambiente externo es la de mirar bien de cerca la situación actual en términos de las organizaciones involucradas y su efectividad. Será necesario comprender sus más amplias influencias, tales como leyes y políticas, que afectan a la organización. Ronda (2000), establece algunos ambientes externos que son fundamentales en el análisis: el político, lo socio-cultural, lo económico y lo tecnológico.

El ambiente político está determinado para el citado autor por la calidad del gobierno que se convierte en un factor determinante clave del desempeño de la organización y de sus posibilidades de cambio. La legitimidad, responsabilidad, y transparencia del gobierno es de importancia central para la organización.

Toda organización se ve afectada en algún grado por el ambiente sociocultural. Es importante desarrollar una comprensión más amplia del servicio público y de la sociedad en que opera la organización. Esto puede incluir una mejor comprensión de los valores inherentes de la cultura y de los grupos étnicos presentes en las comunidades externas.

El ambiente económico comprende las fuerzas y tendencias que afectan la disponibilidad y el valor de los recursos de la organización. ¿El gobierno gasta más o menos en educación? Si el gobierno gasta más, ¿esos gastos tienen relación con la institución? Así por ejemplo es importante para toda institución educativa determinar si la inflación disminuye los recursos disponibles. Las políticas del gobierno afectan todas estas condiciones del ambiente económico.

La comprensión de los tipos y niveles de tecnología de una sociedad revela la naturaleza de las organizaciones que operan en ella. Por ejemplo, si la organización por lo general opera con modelos y conceptos occidentales, dependerá de diferentes tecnologías. Es importante comprender el nivel de la tecnología pertinente en el contexto de la organización y tomar en consideración los procesos para introducir nueva tecnología.

Hay que dejar claro las recomendaciones de Ronda (2000), en cuanto a cómo opera el entorno de las organizaciones no lucrativas, el cual se torna incesantemente dinámico, de ahí, la dirección estratégica se convierte cada vez más importante y necesaria para éstas. Las mismas herramientas y técnicas se pueden emplear para diagnosticar tanto a uno, como a otro tipo de empresa; no obstante, en el caso de las organizaciones no lucrativas las combinaciones o posición estratégica tienen otro significado, por ejemplo, una organización lucrativa con una posición de fortalezas y oportunidades debe proponerse estrategias intensivas, de crecimiento. Sin embargo, una organización no lucrativa, con esa misma posición, como no tiene negocios, entonces debe proceder de otra forma.

Para las organizaciones no lucrativas como los Institutos Municipales del Deporte, este tipo de organizaciones la combinación de fortalezas con oportunidades se denomina potencialidades, dicha posición señala evidentemente las más prometedoras líneas de acción para la organización. Por el contrario, la posición determinada por la combinación de las debilidades y amenazas se denomina limitaciones, lo cual coloca una seria advertencia a la organización, mientras que la posición derivada de la combinación de las amenazas con las fortalezas se denomina riesgos. La posición determinada por la combinación de los factores debilidades y oportunidades se denomina desafíos; estas últimas combinaciones exigirán probablemente de una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo

que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable. La identificación de las distintas combinaciones es clave para el proceso ya que permite determinar los objetivos de la organización y definir los proyectos que pondrán en marcha todo el proceso.

El desempeño de la organización

El desempeño de la organización se hace patente mediante las actividades que emprende para cumplir con su misión. En una empresa convencional la producción y sus efectos son los aspectos más visibles del desempeño de una organización, pero en las organizaciones sociales como las educativas, el producto está representado por la calidad educativa. Las ideas en torno al concepto de desempeño varían considerablemente. Cada interesado o grupo de interesados puede tener ideas muy diferentes sobre lo que es importante.

www.bdigital.ula.ve

Según Porter (1998), muy pocas organizaciones tienen datos sobre desempeño fácilmente disponibles. No obstante, generalmente no es difícil generar esta información con base en datos existentes o desarrollar mecanismos para la recolección de datos sobre desempeño. La recolección de datos tiende a ser mecánica y técnica. Es mucho más difícil llegar a un consenso sobre los méritos de determinados datos sobre desempeño e indicadores. Más difícil aún es llegar a un juicio sobre valores en cuanto a los niveles aceptables de cantidad y calidad para cada indicador de rendimiento. Las preguntas importantes para determinar el desempeño de una organización son éstas: ¿Cómo define la organización el buen desempeño? ¿El buen desempeño ayuda a la organización a cumplir con su misión? La segunda de estas preguntas es de importancia particular para organizaciones que cuentan con una diversidad de interesados.

Tres factores fundamentales integran el contexto del desempeño de la organización; la efectividad, la eficiencia y la pertinencia. La efectividad de la organización, se indica según la medida en que avanza hacia el cumplimiento de su misión y la realización de sus metas. No obstante, la efectividad no es un concepto simple. La dificultad básica en analizar la efectividad radica en el hecho de que muchas organizaciones hacen múltiples declaraciones sobre sus misiones y metas. A veces estas declaraciones son parte de la constitución de la organización; otras veces son parte de sus documentos estratégicos. Dondequiera que se hallen estas declaraciones, es necesario tener una guía bien definida de la razón de ser de la organización.

Por su parte la eficiencia en una organización es la capacidad no solo de ofrecer un servicio excepcional, sino también dentro de una estructura apropiada de costos. El desempeño se juzga cada vez más por la eficiencia de la organización (por ejemplo, el costo del servicio educativo de cada institución, el costo de inversión por cada docente o grupo de empleados que conforman una institución, el número de alumnos atendidos por docente por año, el valor promedio del servicio educativo por persona). Sea cual sea el tamaño de la institución escolar, se consideran como organizaciones de buen desempeño aquellas que ofrecen calidad educativa por el dinero, tanto en términos cuantitativos como cualitativos invertido.

En cuanto a la pertinencia está determinada por la relación temporal de la institución. En toda sociedad las organizaciones evolucionan y se desarrollan con el tiempo, mas deben desarrollarse de manera que se consoliden sus fortalezas. Las organizaciones enfrentan crisis internas y externas, y ninguna organización se libra de la posibilidad de caducar, caer en la obsolescencia, o clausurar. Para sobrevivir, la organización debe adaptarse a contextos, capacidades cambiantes y mantener su misión, sus

metas, programas, y actividades en consonancia con los deseos de sus interesados claves y sus miembros.

Posición estratégica de la organización

Esta actividad desde el punto de vista empresarial según Porter (1998), tiene como finalidad descubrir cómo interactúan las fuerzas del mercado, con qué intensidad lo hacen y la manera en que operan, pues el propósito es decidir de manera informada cuál es la posición que debe ocupar la empresa. Pero para Ronda (2000), al examinar algunos elementos esenciales de la dirección estratégica en las organizaciones no lucrativas, como es el caso de una escuela pública, primeramente, se debe observar cómo el análisis del entorno es conducido por estas organizaciones, después, determinar cómo determinan la misión, visión y objetivos, luego, cómo formulan, implementan y controlan las estrategias y, por último, cómo lograr un máximo de efectividad en la implementación de sus estrategias. Desde la perspectiva anterior es un trabajo que corresponde al ámbito organizacional individual. Para el citado autor, existen dos ventajas alcanzables por la empresa: una, la ventaja de percepción exclusiva y, otra, la ventaja de costo más bajo, a lo que hay que agregar el panorama competitivo o cobertura. Una primera aproximación al análisis implica contar con un tercer concepto: la necesidad de optar.

La Ventaja por percepción exclusiva, surge como el mecanismo para enfrentar la energía procedente del mercado, la organización puede optar por comprometerse en el diseño y construcción de algo único que la identifique como exclusiva a los ojos del consumidor. Por hacerlo, el mercado la recompensará con el mayor precio pagado a competidor alguno, su plus es inigualable y lo hace a través de una cadena de valor diseñada a partir de actividades difícilmente imitables. La percepción exclusiva posiciona de

manera única los productos en la mente del consumidor. Esta ventaja competitiva requiere diseños sofisticados, precios superiores, servicio único y exclusivo, tiempos de respuesta por encima de los referentes tradicionales y, en general, precios medios altos. Como diría Porter (1998:33):

...para lograr la percepción exclusiva se requiere un trueque con la posición del costo, puesto que las actividades requeridas para crearla son inherentemente costosas, como en el caso de una extensa investigación, diseño novedoso del producto, materiales de alta calidad o intenso apoyo del cliente.”

Desde el punto de vista de una empresa no lucrativa como los Institutos Municipales del Deporte, se requiere de una institución con altos estándares de calidad deportiva, caracteriza por su permanente innovación, constante investigación y deportistas y atletas altamente calificados en su proceso de formación y entrenamiento

Por su parte la Ventaja de costo más bajo, que se constituye según Porter (1998), en otra alternativa para enfrentar las fuerzas del mercado de manera exitosa se relaciona con la decisión de lograr una estructura de costos que pueda ser identificada por los contrincantes como la de costo más bajo. Una ventaja de esta naturaleza requiere una cultura organizacional diferente, enmarcada por las reducciones de costo en todos los procesos que se emprendan. Este criterio es de vital importancia para las organizaciones y empresas no lucrativas como los Institutos Municipales del Deporte, porque permite un mayor rendimiento de los procesos educativos a partir de los bajos costos presupuestarios que le son asignados.

Por último hay que destacar el panorama competitivo o cobertura pues el criterio de Porter (1998), es necesario establecer la cobertura deseada. Dicha cobertura implica determinar el grado de segmentación, el ámbito

geográfico y el *mix* de productos. Por otro lado, una empresa definirá si quiere atender pocos segmentos del sector industrial o una cantidad mayor de ellos.

En síntesis, la posición estratégica se construye con dos tipos de decisiones que convergen y la forman: por un lado, la ventaja competitiva sostenible (VCS), y, por otro, las decisiones de cobertura amplia o estrecha, en términos de segmentación, productos y ubicación geográfica. Desde el punto de vista de la ventaja competitiva sostenible, conduce a bilocación no optar por una de ellas. Se define VCS como la decisión que toma una organización para enfrentar de manera exitosa la intensidad de las fuerzas del mercado, cualquiera que ellas sean. Bilocación, por su parte, se puede entender como la decisión estratégica que conduce a la organización a ocupar dos o más posiciones estratégicas o, en su más simple acepción, no renunciar al crecimiento no rentable.

www.bdigital.ula.ve

El Instituto Municipal del Deporte

Para llevar a cabo su política deportiva, los Municipios disponen de diversas figuras legales, tales como: los consorcios, la gestión directa, la fundación pública de servicios, entre otros. La elección de una de ellas estará determinada por la situación interna de cada localidad, en el entendido que todo servicio público tiene por objeto: la promoción deportiva y el desarrollo de las actividades físicas y deportivas en la población del Municipio, la construcción de las nuevas instalaciones deportivas, la administración y el uso de las de propiedad municipal, la gestión del posible uso de otras instalaciones públicas o privadas para el cumplimiento de los fines del servicio deportivo, así mismo debe facilitar la utilización de las instalaciones gestionadas a todos los vecinos de la localidad, la contratación del personal técnico, administrativo y de mantenimiento precisos para atender las distintas

necesidades.

Estos organismos tienen su razón de ser en las políticas de descentralización y desconcentración del poder, que se han operado en el sistema político-administrativo de los municipios, de ahí que la Ley del Poder Público Municipal (2005), en su artículo 72, plantee la creación específica de los Institutos Municipales, los cuales deben ser creados soportados legalmente por una Ordenanza Municipal, específica para tal fin.

Los Institutos Municipales del Deporte, son organismos descentralizados autónomos como las Fundaciones y otras Organizaciones No Gubernamentales (ONG), en los que las Alcaldías transfieren la autoridad en la planificación, la gestión y la toma de decisiones del deporte como un servicio público, el Instituto como un ente descentralizado autónomo, asume la responsabilidad de una competencia de un sector subnacional como lo es la Alcaldía, quien a su vez lo recibe de otro sector subnacional como lo es la gobernación, a quien el sector nacional ya había transferido la referida función.. Desde esta perspectiva, la descentralización constituye uno de los procesos de la reforma integral del estado diseñada para dar respuesta al reclamo social de acceso a la toma de decisiones y del incremento de eficacia y eficiencia de los servicios públicos. (Méndez, 1995: p. 45).

La esencia del proceso de descentralización implica una redistinción real del poder público que debe ser transferido hacia las bases de la sociedad municipal. De igual manera, el objeto del proceso significa un cambio en la estructura administrativa del Estado, lo cual implica pasar por una estructura de carácter sectorial a otra de base socio-territorial y a una transferencia real de competencias del poder nacional al municipal. Desde el punto de vista político, para Díez (1992), la descentralización proporciona los

medios para la participación comunitaria y la autosuficiencia local y garantiza la responsabilidad de los funcionarios públicos ante la población. A nivel pragmático permite responder mejor a las necesidades locales. Es un proceso complejo y específico a cada nivel local, con implicaciones políticas, jurídicas, económicas, administrativas y sociales. En este sentido, Diez (1992), propone como objetivos generales de la descentralización, los siguientes: (a) Aumentar la capacidad de respuesta eficiente del sistema de servicios a los problemas de deportes de la población. (b) Revertir a la comunidad la capacidad de decidir. (c) Extender la cobertura del servicio deportivo nacional en forma eficiente. (d) Mejorar la organización del sistema de servicio. (e) Promover un proceso de desburocratización. (f) Redistribuir los recursos estatales. (g) Remover la gestión deportiva al incorporar nuevos actores a la planificación, administración y control.

En el marco político-conceptual anterior se enmarcan los Institutos Municipales del Deporte, los cuales basan su funcionamiento en la planificación, organización, coordinación y supervisión de las actividades deportivas y recreativas de los municipios contribuyendo con la formación integral del individuo dándole un buen uso al tiempo libre y mejorando la calidad de vida de los habitantes. En este sentido, tienen como misión interpretar las necesidades del Municipio, para generar políticas públicas fundamentales que permitan respuestas adecuadas a los requerimientos deportivos de las diferentes comunidades, llevando el deporte a los más apartados rincones del Municipio.

Dichos entes deben permitir una mayor participación en el deporte municipal a través de la creación de clubes deportivos y centros de recreación, realizando eventos deportivos y recreativos así como estableciendo acuerdos y convenios interinstitucionales, que busquen siempre la calidad, la eficiencia dentro de la organización y fuera de ella. Es

así como estos institutos deben prestar un servicio deportivo orientado a contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de los municipios y un funcionamiento de excelencia para la masificación, para el proceso de formación deportiva y más adelante para el alto rendimiento.

Para lograrlo es necesario contemplar aspectos tales como planificar y diseñar un presupuesto acorde a las necesidades, automatizar los sistemas de registro e Información deportiva del Municipio, gerenciar eficaz y eficientemente cada uno de sus proyectos y actividades dirigidas al Municipio, así como también contar un espacio adecuado para el funcionamiento y así consolidar una estructura orgánica permanente.

Entre los objetivos a cumplir por un Instituto Municipal de Deportes se encuentran los siguientes: (a) Contribuir a la formación integral del ciudadano. (b) Propiciar las actividades recreativas para el buen uso del tiempo libre, que conlleven a una mejor calidad de vida. (c) Propiciar la práctica deportiva sin discriminaciones. (d) Promocionar la planificación deportiva y recreativa en las distintas estructuras del proyecto deportivo municipal. (e) Coordinar los distintos planes deportivos parroquiales y municipales. (f) Colocar al servicio de los niños, niñas, jóvenes y adultos instalaciones deportivas existentes en el Municipio. (g) Dar asistencia médico - preventiva a los atletas que conforman las diferentes selecciones de las Parroquias. (h) Promocionar programas de autogestión como mecanismo de participación de las comunidades en la toma de decisiones. (i) Fomentar un programa de capacitación que permita formar y mejorar al recurso humano.

Aún cuando estos fines estén reflejados en la mayoría de las reglamentaciones de los servicios deportivos municipales, es necesario ampliar más la modulación filosófica a seguir mediante el establecimiento de objetivos generales, como lo son: otorgar prioridad a las actividades físicas

con poca reglamentación, intensificar las actividades dirigidas a los grupos marginales, fomentar las actividades que puedan integrar diferentes grupos sociales por el enriquecimiento que ello supone para la comunidad, lograr el reconocimiento de los valores educativos del deporte a diferentes niveles de la persona, por parte de padres, docentes y adultos en general, realizar un plan de provisión y equipamiento deportivo a aquellas zonas donde haya mayor déficit, de igual manera la creación de Institutos Municipales de Deportes, deben servir para conseguir una mayor participación social en la planificación y puesta en marcha de las actividades físicas y deportivas del municipio.

Bases Legales

Las bases legales que se constituyen el soporte legal jurídico de la presente investigación, están constituidas por la Constitución la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley del Poder Público Municipal (2005) y la Ley del Deporte (1995). La Constitución Bolivariana de Venezuela (1999) le otorga carácter constitucional a la actividad deportiva, cuando en su artículo 111, establece:

Artículo 111. Todas las personas tienen derecho al deporte y a la recreación como actividades que benefician la calidad de vida individual y colectiva. El Estado asumirá el deporte y la recreación como política de educación y salud pública y garantizará los recursos para su promoción. La educación física y el deporte cumplen un papel fundamental en la formación integral de la niñez y adolescencia. Su enseñanza es obligatoria en todos los niveles de la educación pública y privada hasta el ciclo diversificado, con las excepciones que establezca la ley. El Estado garantizará la atención integral de los y las deportistas sin discriminación alguna, así como el apoyo al deporte de alta competencia y la evaluación y regulación de las entidades deportivas del sector público y del privado, de conformidad con la ley.

La ley establecerá incentivos y estímulos a las personas, instituciones y comunidades que promuevan a los y las atletas y desarrollen o financien planes, programas y actividades deportivas en el país.

Este artículo, es altamente significativo, porque por primera vez la Carta Magna del país le da el rango constitucional a dos actividades fundamentales en la formación integral del hombre como son el deporte y la recreación. Reafirma este artículo, la obligatoriedad de la educación física en todos los niveles y modalidades de la educación venezolana, pero ya no solo expresado en Leyes Orgánicas como la de Educación (1980) y leyes simples como la del Deporte (1995), sino en la máxima normativa legal del país.

Por su parte la Ley del Poder Público Municipal (2005), le asigna al municipio la competencia de las actividades e instalaciones culturales como lo pone en evidencia el Artículo 56 ordinal e, de la referida Ley. Igualmente en los modos de gestión (artículos 71 y 72) se plantea la desconcentración del gobierno y administración y se plantea como uno de los mecanismos los Institutos autónomos

Artículo 56 – ordinal b: La salubridad y la atención primaria en salud; los servicios de protección a la primera y segunda infancia, a la adolescencia y a la tercera edad; la educación preescolar; los servicios de integración familiar de las personas con discapacidad al desarrollo comunitario; las actividades e instalaciones culturales y deportivas; los servicios de prevención y protección, vigilancia y control de los bienes; y otras actividades relacionadas.

Artículo 71: Los municipios promoverán la desconcentración del gobierno y administración, así como la descentralización para la prestación de los servicios. En los procesos de desconcentración se establecerán formas efectivas de participación ciudadana.

Artículo 72: La creación de institutos autónomos sólo podrá

realizarse dada la iniciativa reservada y debidamente motivada del alcalde o alcaldesa, mediante ordenanza. La creación de sociedades, fundaciones o asociaciones civiles municipales será dispuesta por el alcalde o alcaldesa mediante decreto con la autorización del Concejo Municipal. En todo caso, deberá constar en el procedimiento de creación la opinión previa del síndico procurador o síndica procuradora y del contralor o contraloría municipal.

Al examinar estos tres artículos de la Ley del Poder Público Municipal (2005), se pone en evidencia como este instrumento legal, es claro en cuanto a la responsabilidad del municipio a lo que competencia deportiva se refiere, otorgándole al referido organismos por vía del instrumento legal, la posibilidad que asuma de manera directa la administración de la misma o transfiera a través de procesos de desconcentración la responsabilidad a organismos que en un momento dado puedan tener un mayor acceso a la población en la prestación del referido servicio.

Por último, la Ley de Deporte (1995), en sus artículos 2, 3 y 4, expresa las finalidades, el derecho y la utilidad pública del deporte, al expresar los referidos artículos:

Artículo 2: El deporte tiene como finalidad fundamental coadyuvar en la formación integral de las personas en lo físico, intelectual, moral y social a través del desarrollo, mejoramiento y conservación de sus cualidades físicas y morales, fomentar la recreación y la sana inversión del tiempo libre; educar para la comprensión y respecto recíprocos; formar el sentido de la responsabilidad y amistad; así como estimular el mayor espíritu de superación y convivencia social, la competitividad, la tenacidad, la autoestima, el bienestar de la población y el espíritu de solidaridad entre las naciones.

Artículo 3: Todos tienen derecho a practicar actividades deportivas sin discriminaciones fundadas en la raza, sexo, credo, condición social y edad, quedando a salvo las limitaciones que para el resguardo de la salud de las

personas establezcan las leyes, reglamentos y resoluciones.

Artículo 4: Se declara de utilizada pública el fomento, la promoción, el desarrollo y la práctica del deporte, así como la construcción, dotación, mantenimiento y protección de la infraestructura deportiva nacional.

Estos cuatro artículos, de la Ley del Deporte, ponen en evidencia en primer lugar el alto valor de la actividad deportiva para la persona, como un ingrediente que permite una formación integral al individuo. Igualmente por su propia característica la actividad deportiva debe ir dirigida a toda la población sin discriminación de ninguna especie, dado que su aporte en los procesos formativos abarca no solo lo físico, sino también lo psicológico, lo espiritual y lo valorativo, de ahí que sea un bien de carácter público.

Operacionalización de Variables

En todo trabajo de investigación la presencia de las variables es indispensable para lograr profundizar el estudio, estas ayudan a describir determinadas cualidades. Las variables según Chávez (1994) "...son atributos presentes en una persona u objeto, fenómeno o hecho, que se diferencian entre sí, porque admite valores específicos que varían entre ellos..." (p. 32). Las variables seleccionadas para este estudio fueron las siguientes: Gestión Participativa (variable independiente), Gerencia Estratégica (variable interviniente) y Labor del Instituto Municipal del Deporte Alberto Adriani (variable dependiente). Desde el punto de vista operativo la Gestión Participativa será estudiada a través de dos dimensiones: Procesos y Control. La variable: Gerencia Estratégica, será analizada por medio de tres dimensiones: Planificación, Acción y Evaluación. Por último, la variable Instituto Municipal del Deporte Alberto Adriani, será examinada a través de una sola dimensión: funcionamiento.

Para hacer más efectiva la operacionalización de las variables, las dimensiones que la identifican son estudiadas a través de indicadores como lo deja expresado el cuadro 1 que se presenta a continuación.

www.bdigital.ula.ve

**CUADRO 1
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Gestión Participativa	Procesos	Sistema de organización Calidad técnica Calidad funcional
	Control	Utilización de los recursos Relación costos-beneficios Bienestar público
Gerencia Estratégica Educativa	Planificación Estratégica	Visión Misión Objetivos Análisis
	La Acción Estratégica	Fijación de Metas Fijación de Políticas Asignación de Recursos Recursos Humanos
	La Evaluación Estratégica	Factores Internos Factores Externos Desempeño de la Organización Efectividad
Instituto Municipal del Deporte	Funcionamiento	Incremento de organizaciones Eventos deportivos Convenios Interinstitucionales

Fuente: Creación Propia.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

A continuación se describe el diseño que se aplicó en la investigación, el cual estuvo determinado por el tipo de investigación en que se concibió el proceso metodológico, además de los elementos anteriores se presentan también en este capítulo la población y muestra objeto de estudio y los instrumentos aplicados.

Tipo de Investigación

El diseño de la investigación correspondió a los pasos que se siguieron para desarrollar el estudio, en el caso específico se enmarcó, en una investigación no experimental dado que la intención como lo expresa Hernández, Fernández y Baptista (1993), fue la de "... observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos" (p. 190). En tal sentido, la investigación estuvo enmarcada en un Proyecto Factible que según Baca (1993):

... es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas, una necesidad humana. En esta forma, puede haber diferentes ideas, inversiones de diverso monto, tecnología y metodología con diverso enfoque, pero todas ellas destinadas a resolver las necesidades del ser humano en todas sus facetas" (p. 1)

Puede considerarse que la acepción que presenta el referido autor deja claramente definido el concepto de proyecto, pero se hace necesario especificar aún más el término de Proyecto Factible, que para la Universidad

Nacional Abierta (1995), este es "... una unidad de actividad de un contexto determinado, fundamentada en una racional toma de decisiones, que requiere para su realización de recursos escasos o limitados a fin de cambiar la situación actual en una dirección previamente establecida" (p. 103).

La operatividad de este proyecto factible se realizó a través de una investigación de campo de carácter descriptivo. La investigación de campo, según Bavaresco (1994), "se realizan en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del problema por parte del investigador y puede manejar los datos con más seguridad" (p. 26). Este tipo de investigación permitió la aplicación de instrumentos de recolección de información a los directivos del Instituto Municipal del Deporte del Municipio Alberto Adriani, así como a dirigentes deportivos del referido municipio, por su parte, para Altuve, citado por González (2000), la investigación de campo consiste en:

... un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, organización, tratamiento, análisis y presentación de datos de información, recabado por el científico mediante la utilización de una estrategia de recolección directa. Los datos así recolectados se denominan primarios por cuanto son obtenidos de primera mano, producto de la investigación en ejecución; son originales. (p. 51)

En concreción las investigaciones de campo son aquellas que se realiza in situ, es decir, la información se recaba de manera directa. La investigación de campo, permite comprender una problemática específica en un momento determinado.

Para efectos de la presente investigación, se aplicó una investigación descriptiva, ya que como lo expresa Cárdenas (1995:160), con este tipo de

estudio “lo único que podemos hacer es describir las relaciones existentes sin comprender de manera cabal las vías causales complejas que hay. De esta manera, muchos de los problemas de investigación a menudo se enuncian en términos no causales”. En concordancia con el diseño, el tipo de investigación de campo de carácter descriptiva, según Bravo Sierra (1993:25) “... tiene lugar cuando se estudia descriptivamente un grupo social, en un momento dado. También se basa en la observación, tal como existen en la realidad, sin intervenir en ellos ni manipularlos”.

El carácter descriptivo de la investigación se cumplió en forma concreta cuando se interpreta la situación actual de la gestión del Instituto Municipal del Deporte del municipio Alberto Adriani, centrada dicha actividad en criterios de Gerencia Estratégica. El enfoque dio como resultados conclusiones pertinentes a las realidades y a la interpretación correcta de las mismas. En conclusión, Sabino (1995), al referirse a este tipo de investigación señala:

... las investigaciones descriptivas se proponen conocer grupos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos, que permitan poner de manifiesto su estructura y comportamiento. No se ocupan pues, de la verificación de hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente (p. 89)

Este tipo de investigación, permitió integrar los datos con suficiente rigurosidad para que estos sean confiables, completos y oportunos. Como puede observarse, en el caso específico se describe el funcionamiento del Instituto Municipal del Deporte del Municipio Alberto Adriani, pero el estudio no se limitó a la simple descripción, ya que lo que se buscó establecer como han incidido diversos factores en el cumplimiento de dicho rol, de ahí que se

busque establecer la relación entre los resultados y las variables e indicadores que orientan la investigación.

Población y Muestra

Para Morles citado por Arias (1999:49), "...se llama población al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan de los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación". En el caso específico de la investigación el universo objeto de estudio fue una población de tipo finito constituida por un determinado número de individuos representados en un total de treinta y seis personas, los cuales se pueden observar en el siguiente cuadro:

**CUADRO 2
DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN**

Denominación del Personal	Cantidad
Directivos	03
Personal Técnico	04
Entrenadores	02
Dirigentes deportivos	27
Totales	36

Fuente: Instituto Municipal del Deporte del Municipio Alberto Adriani (2007)

En cuanto a la muestra, para Hernández, Fernández y Baptista (1993:207), "es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población". Como ya se indicó previamente, el universo de la presente investigación estuvo conformado por 36 individuos, la cual por ser una población muy pequeña se tomo como muestra el total

de la misma, este criterio se sustenta en la afirmación de Zarcovich (1996:130), que señala: "Cuando el universo de estudio está integrado por un número reducido de sujetos por ser una población pequeña y finita, se tomarán como unidades de estudio e indagación a todos los individuos que la integran", lo anterior significa que, no hay muestra ni se aplicaran criterios muestrales, dado que se esta en presencia de un estudio de carácter censal.

Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

Si se parte de que las técnicas de investigación son los procedimientos o conjuntos estructurados de actividades mediante las cuales se observan hechos de la realidad, en el caso específico de esta investigación se recurrió a la encuesta como técnica recolectora de información por su factibilidad de aplicación, de ahí que sea uno de los más utilizados en el campo de la investigación de las ciencias sociales. Morles (2004:49), la describe como "... Técnica de investigación dirigida al estudio cuantitativo de las opiniones y comportamientos de conjuntos numerosos de personas".

Por su parte el instrumento como objeto material que sirve para medir las observaciones y/o recopilar datos producto de investigación, en el caso del presente estudio fue un cuestionario dicotómico el cual según Hernández, Fernández y Baptista (1993:263) "... consiste en un conjunto de enunciados presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra". En el caso específico del presente estudio, este constó de veintiún (21) ítems, correspondiente cada uno de ellos a un indicador específico de la investigación,. El cuestionario contará con una escala de dos alternativas: si y no.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

En cuanto a la validez de un instrumento, según lo establecido por Morles (2004), se refiere al grado de utilidad que éste pueda proporcionar en el propósito de una investigación. Según la finalidad del instrumento se habla de diferentes tipo de validez: de contenido, que se refiere según Bohrstedt (1976), citado por Hernández (1996:243) "... el grado en que la medición representa el contenido medido", La validez de criterios se establece comparando el instrumento de medición con algún criterio externo. Por su parte, Chávez (1994), expresa la validez de contenido, entendida como juicio entre expertos, en el caso concreto del instrumento diseñado para esta investigación, esta fue la modalidad utilizada.

La validación del instrumento fue realizada por tres expertos con nivel de postgrado en especialización y maestría y con notable experiencia en el campo deportivo.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los datos obtenidos por el cuestionario aplicado a los directivos, entrenadores y técnicos del Instituto Municipal del Deporte del Municipio Alberto Adriani, se registraron en una matriz de doble entrada que permitió definir las frecuencias y porcentaje de cada ítem. A partir de esta información se elaboraran los cuadros, gráficos y análisis que se presentan en el siguiente capítulo.

Se inicia la información con un cuadro, que visualiza de manera simple y sencilla cada uno de los resultados por dimensión. Se estructuraron a partir de la frecuencia y porcentaje de cada indicador-Ítem, determinándose un promedio general de la dimensión a partir de las cinco calificaciones de la escala que sirvió de medición: Siempre (S), Casi Siempre (CS), A Veces (A.V), Casi Nunca (C.N) y Nunca (N), las cuales para efectos de análisis fueron agrupadas en tres categorías: a) la positiva o favorable para las escalas Siempre y Casi Siempre; b) la neutra o intermedia, para la alternativa Algunas Veces y c) la negativa o desfavorables para las escalas Casi Nunca y Nunca. Se complementa el cuadro con un gráfico circular que refleja visual y fácilmente los resultados generales por dimensión. Se cierra cada cuadro y gráfico con breve análisis cuantitativo–cualitativo, que parte del resultado general por dimensión, estableciendo correlación entre los Ítems-indicadores que la conforman. En lo cuantitativo se toma como referencia las frecuencias y porcentajes generales de cada indicador intentando cualitativamente dar una explicación de la situación presentada al confrontar los resultados con el Marco Teórico, como situación ideal.

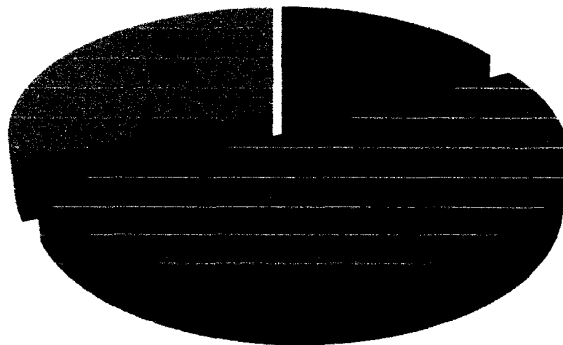
CUADRO 3

**RESULTADO POR FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE LA DIMENSIÓN:
PROCESOS**

Ítems- Indicador	RESULTADO - ESCALA									
	S		CS		AV		CN		N	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1 – Sistema de Organización	2	5.	6	16.	12	33.	14	38.9	2	5.
		6		7		3				6
2- Calidad Técnica	2	5.	2	5.6	10	27.	18	50.0	4	11
		6				8				.1
3 – Calidad Funcional	2	5.	4	11.	12	33.	16	44.4	2	5.
		6		1		3				6
Resultado General	6	5.	12	11.	34	31.	48	44.4	8	7.
		6		1		5				4
ΣCATEGORI A			16.7		31.5		51.8			

Fuente: Creación Propia

Gráfico 1



Fuente: Creación Propia

La dimensión procesos entendida como la integración del sistema organizativo con la calidad (técnica y funcional), fue calificada como negativa por el 52% de los encuestados, seguido de un 31% que la ubica en la categoría intermedia neutra y solo un 17% que la percibe como positiva. Los tres indicadores analizados: sistema de organización, calidad técnica y calidad funcional, fueron considerados como negativos, la situación pone en evidencia que en el caso específico del Instituto Municipal del Deporte no se cumplen con los principios establecidos por el modelo de Christian Grönroos, citado por Campos (2000) que en el caso específico de la calidad técnica se debe prestar el servicio básico, los servicios facilitadores y los servicios reforzadores (bienes). Por su parte, se evidencia deficiencias en la calidad funcional la cual debe garantizar la accesibilidad al servicio, las interacciones y la participación de los deportistas, independientemente de su nivel. El resultado lleva a inferir que el Instituto Municipal del Deporte, como organización sin fin de lucro no cumple con el objetivo fundamental de la organización: facilitar servicios, y más aún facilitar los mejores servicios posibles con los recursos con que se disponen.

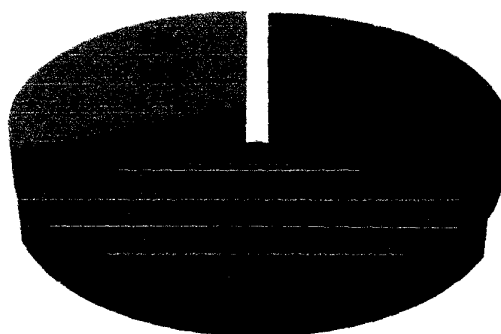
CUADRO 4

**RESULTADO POR FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE LA DIMENSIÓN:
CONTROL**

Ítems-Indicador	RESULTADO – ESCALA									
	S		CS		AV		CN		N	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
4- Utilización de los recursos	4	11.1	10	27.8	16	44.4	4	11.1	2	5.6
5- Relación costo-beneficio	2	5.6	8	22.2	10	27.8	14	38.9	2	5.6
6 – Bienestar Público	2	5.6	8	11.1	10	27.8	14	38.9	2	5.6
Resultado General	8	7.4	26	24.1	36	33.3	32	29.6	6	5.6
ΣCATEGORIA	31.5				33.3				35.2	

Fuente: Creación Propia

Gráfico 2



Fuente: Creación Propia

La dimensión control, entendida como el uso racional de los recursos, la relación costo-beneficio y la meta final el bienestar público, fue calificada como desfavorable por el 35% de los encuestados, un 33% lo percibe como neutro y un 32% como favorable. Es significativo observar como las tres categorías absorben cantidades muy próximas lo que expresa atomización de opiniones, que puede significar que los mecanismos de control por parte del Instituto Municipal del Deporte no están siendo aplicados con claridad lo que hace que sus resultados no sean percibidos de igual manera por los involucrados en el campo deportivo, esto puede tener su razón de ser en la ausencia de un sistema de Control de la Gestión que garantice la efectiva y eficiente utilización de los recursos utilizados por la organización. Por otra parte hay que destacar que dado que el éxito de este tipo de organizaciones se mide en primer lugar por la cantidad de servicios que provee y por la calidad de los mismos, medido por la contribución que se da al bienestar público, en el caso específico ninguno de estos tres elementos está presente.

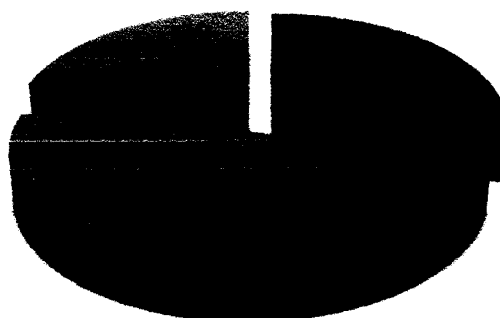
CUADRO 5

**RESULTADO POR FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE LA DIMENSIÓN:
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Ítems-Indicador	RESULTADO - ESCALA									
	S		CS		AV		CN		N	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
07- Visión	2	5.6	2	5.6	6	16.7	20	55.5	6	16.7
08- Misión	2	5.6	4	11.1	10	27.8	18	50.0	2	5.6
09- Objetivos	4	11.1	6	16.7	12	33.3	14	38.9	-	--
10 - Análisis	4	11.1	8	22.2	14	38.9	10	27.8	-	--
Resultado General	12	8.3	20	13.9	42	29.2	62	43.0	8	5.6
ΣCATEGORIA	22.2				29.2		48.6			

Fuente: Creación Propia

Gráfico 3



Fuente: Creación Propia

En cuanto a la Planificación Estratégica, la percepción de los encuestados es mayoritariamente negativa (49%), en lo que respecta a la calificación del proceso de Planificación Estratégica, seguida de la posición intermedia con una frecuencia del 29% y solo un 22 % consideró dicha actividad como positiva. De los cuatro indicadores examinados dos fueron calificados como negativos: la visión y la misión y los dos restantes, objetivos y el análisis como regulares o intermedio. Los resultados indican notables deficiencias en la Planificación Estratégica como el primer paso de la Gerencia Estratégica, dado que si no se establece con claridad la visión y la misión de la institución, la misma andará sin un punto orientador, dado que la no formulación de la misión imposibilita ofrecer al personal que labora y el que se sirve del Instituto, una guía que les indique claramente qué se está tratando de lograr y como conseguirlo (Rueda: 1.993). En cuanto a la posición intermedia obtenida por la formulación de objetivos y el análisis de la situación de la institución, son aspectos que se deben fortalecer y reorientar a partir de la concepción que se tenga de la Institución que se quiere (visión) y que logros debe esta alcanzar (misión), como procesos integrales de la Planificación Estratégica.

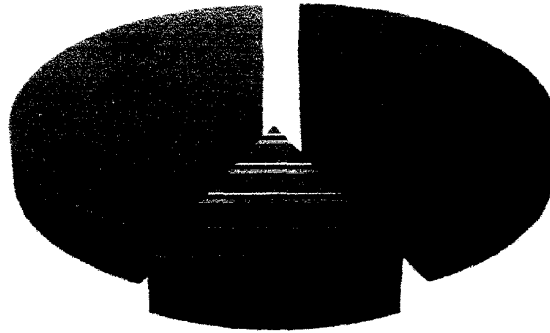
CUADRO 6

**RESULTADO POR FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE LA
DIMENSIÓN: LA ACCIÓN ESTRATÉGICA**

Ítems-Indicador	RESULTADO - ESCALA									
	S		CS		AV		CN		N	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11- Fijación de Metas	6	16.7	14	38.9	16	44.4	-	--	-	--
12- Fijación de políticas	4	11.1	8	22.2	16	44.4	6	16.7	2	5.6
13- Asignación Recursos	8	22.2	14	38.9	12	33.3	2	5.6	-	--
14- Recursos Humanos	2	5.6	6	16.7	18	50.0	8	22.2	2	5.6
Resultado General	20	13.9	42	29.2	62	43.0	16	11.1	4	2.8
ΣCATEGORIA	43.1				43.0		13.9			

Fuente: Creación Propia

Gráfico 4



Fuente: Creación Propia

La Acción Estratégica como segunda dimensión fue percibida como positiva por el 43 % de los encuestados, seguida de un porcentaje muy cercano del 43%, que la percibió como intermedia y un 14% que la calificó de negativa. Dos de los indicadores se ubicaron con mayor predominio en la categoría positiva: Fijación de metas y asignación de recursos; los dos restantes indicadores: fijación de políticas y recursos humanos, el predominio estuvo en la categoría intermedia. Los resultados aun cuando son positivos están marcados por debilidades que se expresan en el alto predominio de la categoría intermedia y que dos indicadores predominen en esta categoría. Si bien los encuestados perciben que hay fijación de metas realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias, a lo que hay que sumar la asignación de recursos para tales actividades, no deja de ser menos cierto que la fijación de políticas y la valoración de los recursos humanos surgen como debilidades. La no fijación de políticas debilita la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, dado que son estas pautas establecidas las que respaldan los esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. En cuanto a la no valoración de los recursos humanos, se está dejando de lado que las personas se destacan en las organizaciones, sea cual fuere su

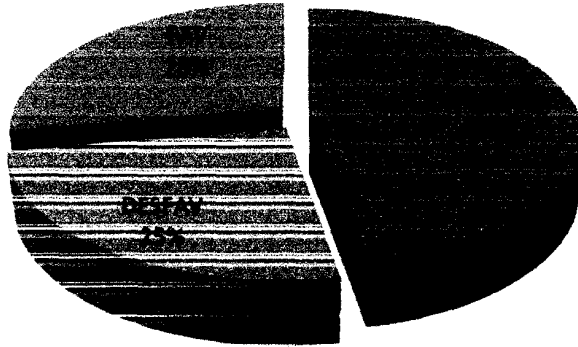
jerarquía y función, por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su potencial de desarrollo. Lo observado, si bien evidencia lo planteado por Fred (1994) en cuanto a que la acción estratégica es el paso más difícil en el proceso de la gerencia estratégica, debido a que este momento requiere disciplina personal, sacrificio y concentración, no deja de ser menos cierto que se requiere una mayor integración entre los procesos que integran la referida acción y en especial el referente al recurso humano como actor fundamental del mismo.

CUADRO 7
RESULTADO POR FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE LA DIMENSIÓN:
EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

Ítems-Indicador	RESULTADO - ESCALA									
	S		CS		AV		CN		N	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
15- Factores Internos	2	5.6	12	33.3	18	50.0	4	11.1	-	--
16 - Factores Externos	2	5.6	8	22.2	20	55.5	4	11.1	2	5.6
17-Desempeño de la Organización	2	5.6	4	11.1	16	44.4	10	27.8	4	11.1
18 - Efectividad	2	5.6	8	22.2	14	38.9	10	27.8	2	5.6
Resultado General	8	5.6	32	22.2	68	47.2	28	19.4	8	5.6
Σ CATEGORIA	27.8				47.2		25			

Fuente: Creación Propia

Gráfico 5



Fuente: Creación Propia

La Evaluación Estratégica como última etapa del proceso de la Gerencia Estratégica fue percibida como una actividad predominantemente intermedia por el 47.2 % de los encuestados, seguida de la categoría positiva en un 27.8 % y cerrando la categoría negativa con un 25.0 %. El resultado expresa las dificultades que tienen los directivos en el desarrollo de esta etapa que es considerada crítica por muchos autores que tratan el tema de la gerencia estratégica y esta afirmación se evidencia cuando los cuatro indicadores analizados: factores internos, factores externos, desempeño de la organización y efectividad fueron valorados como de logro intermedio. Los resultados llevan a inferir que los procesos de análisis de los factores internos y externos (fortalezas-debilidades oportunidades-amenazas), no están siendo realizadas de la manera adecuada, a lo anterior se suma una probable deficiencia en la medición del desempeño de la organización a partir de comparar el progreso real con lo previamente planificado por la institución, estas tres situaciones inciden por supuesto en los dos otros indicadores la efectividad y la calidad educativa, los cuales sirven de termómetro a los anteriores. El resultado de esta dimensión choca con lo

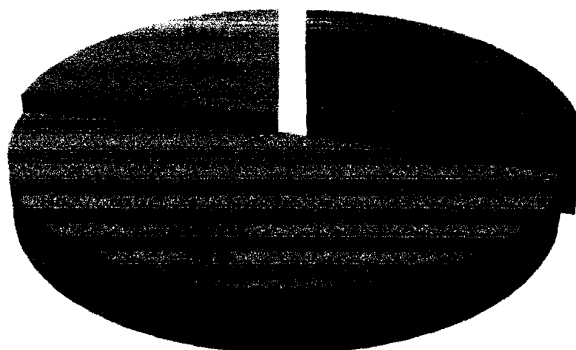
idealmente establecido por Ronda (2000), en cuanto a la Evaluación Estratégica la cual recomienda para el caso específico de organismos públicos, que primeramente, se debe observar cómo el análisis del entorno es conducido por estas organizaciones, después, determinar cómo determinan la misión, visión y objetivos, luego, cómo formulan, implementan y controlan las estrategias y, por último, cómo lograr un máximo de efectividad en la implementación de sus estrategias, todo en función de una meta final alcanzar la calidad deportiva, en el caso del Instituto Municipal del Deporte.

CUADRO 8
RESULTADO POR FRECUENCIA Y PORCENTAJE DE LA
DIMENSIÓN: FUNCIONAMIENTO

Ítems-Indicador	RESULTADO - ESCALA									
	S		CS		AV		CN		N	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Incremento de Organizaciones	2	5.6	2	5.6	4	11.1	20	55.5	8	22.2
Eventos Deportivos	4	11.1	10	27.8	16	44.4	6	16.7	-	--
Convenios Interinstitucionales	--	--	6	16.7	12	33.3	14	38.9	4	11.1
Resultado General	6	5.6	18	16.7	32	29.6	40	37.0	12	11.1
ΣCATEGORIA	22.3				29.6		48.1			

Fuente: Creación Propia

Gráfico 6



Fuente: Creación Propia

La dimensión funcionamiento del Instituto Municipal del Deporte fue considerada como negativa por el 48%; un 30 %, tiene una percepción intermedia del 30% y un 22% considera el referido funcionamiento como positivo. De los tres indicadores analizados dos: incremento organizacional y convenios institucionales fueron percibidos como negativos, predominando la categoría neutra en el caso de eventos deportivos. Se produce una situación que no es ideal en cuanto al funcionamiento del organismo que debe ser el ente rector de la actividad deportiva y recreativa en el municipio cuando no se permite una mayor participación en el deporte municipal a través de la creación de clubes deportivos y centros de recreación y mejorando la calidad deportiva al no producirse la firma de convenios interinstitucionales. La actividad se reduce a la realización de eventos deportivos y recreativos, los cuales al ir acompañados por los dos elementos anteriores pierden su efectividad al no pasar e ser una actividad más que no se sistematiza y se orienta hacia el logro de objetivos que vayan más allá de una simple actividad.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA EN EL DEPORTE PARA TRANSFORMAR EL INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTES DEL MUNICIPIO ALBERTO ADRIANI DEL ESTADO MERIDA

La propuesta que se presenta a continuación nace de la necesidad de transformar el Instituto Municipal de Deportes del municipio Alberto Adriani y transformarlo en una institución eficiente que alcance sus metas y objetivos a través de una gestión participativa centrada en una gerencia estratégica. Enmarcado en el planteamiento anterior la propuesta busca en esencia optimizar la labor de los directivos, entrenadores y técnicos que conforman el organismo, así como incorporar en la referida gestión a dirigentes y líderes deportivos del municipio, como la mayor cantidad de deportistas y beneficiarios del servicio.

Es importante señalar que a través del diagnóstico hecho por la investigación, se detectó profundas deficiencias en los agentes encargados de realizar la labor de conducción gerencial de la actividad deportiva en el municipio a través del Instituto Municipal del Deporte, por lo que dicha propuesta va dirigida a la referida organización y los entes públicos de mayor jerarquía como la Alcaldía y la Cámara Municipal del municipio.

La estructura de la propuesta de la se fundamenta en tres momentos fundamentales: el proceso de diseño y Planificación, la Ejecución de la propuesta y la evaluación centrada en los resultados, logros y alcances luego de su aplicación, en el caso específico se presentan algunas ideas básicas

que pueden servir de punto de partida para el diseño y planificación de un plan de acción de transformación del Instituto Municipal del Deportes del Municipio Alberto Adriani.

Justificación

Según los resultados alcanzados por el diagnóstico del presente estudio, la actual situación del Instituto Municipal del Deportes del municipio Alberto Adriani es que los directivos, entrenadores y técnicos, adscritos a él, no cumplen con su rol directivo de la actividad deportiva en el municipio y por ende no realizan los procesos vinculados a dicha labor: planificación, ejecución, Evaluación y control de la actividad deportiva. Por otra parte la Institución como organismo público responsable de la actividad deportiva no genera mecanismos que tienda a proporcionarle a los dirigentes deportivos de las diversas disciplinas en el municipio como a los deportistas, herramientas que les permita elevar la calidad y el desempeño en las referidas actividades. En este marco conceptual se desarrolla la presente propuesta.

La situación expuesta, justifica la necesidad de proponer un plan de gestión participativa centrado en una gerencia estratégica, dirigida a los directivos, entrenadores y técnicos del Instituto Municipal del Deporte, con la finalidad de que a través de procesos científicos se examine la labor y el desempeño de la actividad deportiva tanto en el campo organizacional como en el plano individual y así garantizar una alta calidad deportiva en el municipio Alberto Adriani.

Fundamentación de la Propuesta

El diseño y la ejecutoria de un Plan de gestión participativa centrado en una gerencia estratégica, para optimizar la labor del Instituto Municipal de Deportes del municipio Alberto Adriani del estado Mérida, es un mecanismo para el mejoramiento de la actividad deportiva y un deporte de calidad en el referido municipio.

La propuesta se fundamenta en el enfoque sistemático representado por Kaufman, (1993: 12) quien destaca la necesidad de la planificación previa a cualquier acción pedagógica. El enfoque propuesto por Kaufman ayuda a descubrir necesidades y estrategias para la solución. En consecuencia, el autor considera este enfoque como una herramienta para mitigar las discrepancias entre el ser y el deber ser de cualquier hecho social; tomando en cuenta los siguientes pasos: identificación de necesidades, selección de medios y estrategias para la solución, implantación de las estrategias, incluyendo administración y control de los medios, evaluación de la eficiencia de realización y la revisión de alguna o de todas las etapas anteriores, para asegurarse de la efectividad del sistema aplicado.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Proponer ideas básicas para un Plan de gestión participativa, centrado en una gerencia estratégica, para optimizar la labor del Instituto Municipal del Deporte del municipio Alberto Adriani, del estado Mérida.

Objetivos Específicos

- ✓ Sensibilizar a los directivos, entrenadores y técnicos del Instituto Municipal del Deporte, así como a dirigentes deportivos y

deportistas del municipio Alberto Adriani, en cuanto a la necesidad de producir significativas transformaciones en el Instituto Municipal del Deporte del municipio como un mecanismo de optimizar su labor y desempeño.

- ✓ Formular acciones dirigidas a fortalecer la gestión participativa del Instituto Municipal del Deporte del Municipio Alberto Adriani, en la búsqueda de una gerencia estratégica que garantice una labor óptima y de calidad del máximo organismo rector del deporte en el municipio.
- ✓ Diseñar a través de la acción participante el modelo ideal de una estructura de gestión participativa para ser aplicada al Instituto Municipal del Deporte del Municipio Alberto Adriani.
- ✓ Producir de manera colectiva el instrumento legal (Ordenanza Municipal), que garantice el funcionamiento del Instituto Municipal del Deporte con criterio de gestión participativa.

**IDEAS GENERALES PROPUESTAS PARA LA DISCUSIÓN DE UN
PLAN DE GESTIÓN PARTICIPATIVA CENTRADA EN UNA GERENCIA
ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR LA LABOR DEL INSTITUTO
MUNICIPAL DEL DEPORTE DEL MUNICIPIO ALBERTO ADRIANI**

Misión

Satisfacer las necesidades deportivas y recreativas de los atletas, deportistas y comunidad en general, disponiendo de un personal idóneo para brindar un servicio de calidad y utilizando tecnología de punta para enfrentar compromisos de carácter municipal, regional, nacional e internacional.

Visión

Ser la entidad de carácter público perteneciente a la Alcaldía del municipio Alberto Adriani, que dirige, planifica, ejecuta y articula la

construcción del conocimiento deportivo, mediante la actividad física, deportiva y recreativa, proporcionando atención integral al atleta, deportista y colectividad en general del municipio.

Principios Organizacionales

1. Liderazgo

Consolidar el liderazgo en la coordinación de las actividades recreativas y deportivas en el Municipio.

2. Planificación

Diseñar y ejecutar un sistema de planificación estratégica y operativa, para el Instituto acorde con las actividades que coordina.

3. Infraestructura Física

Recuperar y desarrollar la estructura física en las instalaciones deportivas que posee el Municipio Alberto Adriani.

4. Control de Gestión

Establecer un sistema de control de gestión adaptado a la dinámica organizacional, que promueva las decisiones, basado en los índices de gestión definidos y programados por el Instituto.

5. Servicio y Atención al Ciudadano (Cliente)

Establecer un sistema de servicio y atención al cliente, mediante el cual se escuche y conozca la clasificación que hacen los usuarios de la calidad del servicio que reciben, como responsabilidad permanente del instituto.

Acciones Permanentes

- Diseñar programas y planes deportivos a nivel Municipal, es decir, organizar eventos en diferentes disciplinas que tengan un repunte en el municipio como por ejemplo el atletismo, boxeo, fútbol, ciclismo y otros para profundizar la motivación de los niños niñas y adolescentes en prácticas deportivas.
- Asesoría en materia de planificación y gestión a organismos públicos y privados, asistir a todas las organizaciones deportivas públicas o privadas con talleres y jornadas en conducción de masas y liderazgo para la orientación de la juventud, más aún en planificación de eventos y trabajos de entrenamiento dirigidos con profesionales de las diferentes disciplinas.
- Promover los juegos sectorizados, la masificación del deporte escolar en conjunto con las directrices del instituto municipal del deporte y promover todas las disciplinas que hacen vida en el municipio con programas y eventos de interés colectivo para la ciudadanía, tomando como referencia la sensibilidad del ciudadano común, que el hacer deporte, iniciar o apoyar un niño o joven es una actividad deportiva, hace el deporte más grande en la pedagogía.
- Asesoría Técnica, la falta de asistencia y seguimiento a los diferentes atletas que representan al municipio, es la causa número 1 de la deserción de muchos deportistas que pasan al retiro, sin haber explotado sus cualidades y potencial deportivo.
- Deporte de Alta Competencia, el municipio Alberto Adriani es el segundo de importancia del Estado Mérida y con una población numerosa de deportistas, pero en la alta competencia, son muy pocos los atletas que llegan a este nivel, la causa, una gerencia deficiente del tren ejecutivo del Instituto Municipal de Deporte del Municipio Alberto Adriani del Estado Mérida.

- Proyección de las disciplinas, hacer jornadas deportivas a nivel municipal en las diferentes disciplinas deportivas que hacen vida activa en el municipio para motivar a las prácticas de las mismas.
- Eventos de importancia; es decir campeonatos estatales, regionales, nacionales en el municipio.
- 8 Entrenadores, el personal que labora como monitores y entrenadores, practicaron una actividad deportiva con algunos conocimientos de las mismas, pero se requiere de un personal urgentemente con formación académica para reforzar el crecimiento profesional del deportista.
- Los entrenadores deben participar en los reconocimientos al estímulo y los logros alcanzados durante el año en cada una de las áreas o responsabilidades asignadas.
- Estímulo a la eficacia, que el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Alberto Adriani del Estado Mérida., al mejor entrenador de cada año como premio a su eficacia se le autorice un curso de 3 meses en el exterior como mejoramiento profesional de su disciplina deportiva subsidiado en su totalidad por el instituto.

De la estructura y Funcionamiento del Instituto Municipal del Deporte

1. Carácter:

Organismo público descentralizado de la Administración Pública Municipal, con personalidad jurídica y patrimonio propios.

2. Objeto:

Establecer la delimitación de un marco jurídico y reglamentario que conforme con las leyes Municipales, Estatales y Federales existentes, permita normar las relaciones, acciones, recursos y

procedimientos destinados a impulsar, fomentar y desarrollar el deporte, la Educación física y la recreación en el Municipio.

Formular, proponer y ejecutar las políticas que orienten las acciones públicas que en materia de deporte, de Educación física y de recreación se realicen en el municipio.

Generar acciones y fomentar relaciones y actitudes tendientes a obtener, combinar o proporcionar todo tipo de recursos para beneficio del deporte, concertando la participación de las personas físicas o morales de los diversos sectores de la sociedad y de la iniciativa privada, para este fin; así como de los diversos órdenes de gobierno.

Fomentar la construcción, así como la conservación y mejoramiento de instalaciones y servicios deportivos.

Administrar las instalaciones deportivas en el Municipio que le sean entregadas por el Ayuntamiento, para el cumplimiento de sus objetivos.

Proponer los criterios municipales para asegurar la uniformidad y congruencia en los programas del deporte, que presentará al Ayuntamiento para su consideración en los planes municipales de desarrollo.

3. Facultades:

Proponer y coordinar las políticas públicas del Deporte, la Educación Física y la Recreación.

Ser el órgano para la ejecución de la política municipal, en materia de deporte, Educación física y recreación.

Formular, difundir y coordinar la ejecución del Programa Municipal del Deporte.

Normar la práctica de la actividad deportiva en el municipio, estableciendo mecanismos de coordinación y fomento con la sociedad civil.

Promover la Educación física entre los habitantes del municipio, a través de los programas de deporte popular, asociado y escolar.

Apoyar a las organizaciones ciudadanas, asociaciones civiles, así como, a las dependencias y entidades federales, estatales y municipales que dentro de la normatividad establecida impulsen el deporte.

Planear, programar, difundir y realizar eventos deportivos y recreativos.

Fomentar la organización de encuentros deportivos locales, a nivel estatal regional, nacional e internacional.

Determinar los requerimientos del deporte municipal, así como, planear, gestionar y promover los medios para satisfacerlos.

Propiciar la participación de los organismos deportivos, los deportistas y los ciudadanos en general, en determinación de las políticas municipales

Administrar, conservar y operar las instalaciones que le sean asignadas, buscando dar un servicio eficiente a los usuarios.

Promover la construcción de nuevos espacios dedicados a la práctica del deporte.

Normar y evaluar la participación oficial de deportistas en competencias estatales, regionales y nacionales.

Propiciar la realización de programas de capacitación en relación al deporte, Educación física y recreación y Establecer programas de investigación que permitan documentar los beneficios fisiológicos y sociales de la práctica deportiva, proponiendo nuevos programas que favorezcan el desarrollo integral del ser humano.

www.bdigital.ula.ve

CONCLUSIONES

Con base a la presentación y análisis de los resultados, se pueden inferir las siguientes conclusiones y recomendaciones, las cuales se sustraen a partir de las tres variables analizadas: Gestión Participativa, Gerencia Estratégica e Instituto Municipal del Deporte y los cuatro objetivos específicos que orientaron la investigación.

La proyección que realiza los directivos, entrenadores, técnicos del Instituto Municipal del Deporte del Municipio Alberto Adriani, así como de los dirigentes deportivos encuestados determina que la gestión participativa de la referida institución es deficiente tanto en su sistema de organización como en los estándares de calidad. Así también los niveles de control que deben garantizar el uso adecuado de los recursos, la relación costo beneficios y el bienestar público a través de la prestación de servicios no son los más adecuados.

En cuanto al proceso de gerencia estratégica, se evidencia debilidades en las tres dimensiones analizadas: planificación, acción y evaluación estratégica. Esta afirmación se corrobora en el resultado de varios indicadores analizados entre los que se destacan: el no uso de herramientas de planificación estratégica, como las matrices de análisis interno y externo de la institución, la no definición de la misión y la visión, la no fijación de políticas y la no valorización de los recursos humanos, situaciones que son un indicio de la no aplicabilidad del referido proceso. Tal situación impide una administración eficiente en la dirección de la institución, de llegarse a fortalecer estas debilidades se pueden obtener mayores y mejores resultados técnicos y administrativos y el fortalecimiento del desempeño directivo.

Por su parte el funcionamiento del Instituto Municipal del Deporte a partir de tres indicadores fundamentales: incremento de las organizaciones, eventos deportivos y establecimiento de convenios interinstitucionales, se ve cuestionado por los encuestados, lo que produce una imagen negativa de no efectividad por parte de la organización rectora del deporte en el municipio.

Estos resultados puede tener diversas lecturas, la primera que en el Instituto Municipal del Deporte del municipio Alberto Adriani los procesos administrativos tienden a ser más normativos, que el producto de un consenso y la participación, situación que se evidencia ante la no sistematización de los procesos y la búsqueda de una calidad técnica y funcional, por medio de la integración y la participación de los colectivos organizados tanto de carácter gubernamental como no gubernamental.

En segundo lugar, el criterio gerencial que establece que el ámbito administrativo debe operar a través procesos y dimensiones, no se esta cumpliendo de manera efectiva, ya que tanto los procesos (planificación, organización, dirección, coordinación y control), como las dimensiones (comunicación, motivación, relaciones humanas, liderazgo y toma de decisiones), presentan serias debilidades en su aplicación. Tal situación produce un clima organizacional desfavorable que alimenta insatisfacción en quienes laboran y reciben beneficios y no generan compromisos con la organización.

En cuanto al funcionamiento del Instituto Municipal del Deporte de Alberto Adriani, el resultado expresa en primer lugar, la dificultades para crecer cuantitativamente (a través de el incremento de las organizaciones deportivas y de una mayor realización de eventos deportivos) como cualitativamente, a través de procesos formativos, de apoyo técnico que solo serían producido a través de la firma de convenios con los organismos u

organizaciones vinculadas a tales fines; esta situación pone en entredicho la labor de acompañamiento técnico y formativo que el personal directivo debe proporcionar al resto de miembros que conforman el instituto como técnicos, entrenadores y dirigentes deportivos. Esta situación incide por supuesto de manera desfavorable en los deportistas, quien puede ver imposibilitado el alcance de los logros tanto en su labor dentro como fuera del campo deportivo, por no contar con una asesoría oportuna proveniente de sus dirigentes.

La importancia de la Gerencia Estratégica en el desempeño del personal directivo, entrenadores y técnicos del Instituto Municipal del Deporte, se ve minimizada en el funcionamiento del organismo, dado que factores primordiales que permitan definir la identidad del instituto, no están siendo atendidos bajo los criterios conceptuales de la gerencia estratégica ni atendidos o contruidos a través del uso de herramientas de planificación estratégica, como las matrices de análisis interno y externo de la institución. La no aplicación de estas herramientas fundamentales en el análisis estratégico de la institución.

RECOMENDACIONES

A nivel individual se le recomienda al personal directivo, entrenadores y técnicos del Instituto Municipal del Deporte del Municipio Alberto Adriani, fortalecer su proceso formativo de manera permanente a través de la profesionalización por medio de la consecución escolar para los no graduados y el perfeccionamiento profesional quinto nivel para los ya graduados, en el caso específico del quinto nivel se sugiere al personal directivo: director, subdirector y coordinadores docentes la realización de diplomados, especializaciones y maestrías vinculadas al campo de la gerencia estratégica en el ámbito deportivo.

A nivel de la Institución es fundamental crear los Círculos de Acción Deportiva para que a través de ellos los entrenadores, técnicos y deportistas en un proceso de interacción fortalezcan su proceso formativo a partir de la experiencia y praxis deportiva. A través de los Círculos de Acción Deportiva, los deportistas o dirigentes deportivos con mayor formación y experiencia en el campo deben transferirlas a los otros.

Para el Instituto y el Municipio, se propone un plan de gestión participativa centrado en gerencia estratégica, que a partir de un basamento legal ajustado a las realidades y necesidades del municipio se diseñe un Instituto Municipal del Deporte con criterio de gestión participativa. La iniciativa anterior conduce necesariamente a redefinir el perfil y los criterios de selección del personal directivo que debe tener la responsabilidad de la conducción del instituto, haciéndolo más profesional y técnico, que garantice la ejecución de procesos de planificación estratégica que permitan la identificación ideal de lo que debe ser el Instituto, la formulación clara y precisa de la Visión y la Misión de la institución, así como la formulación de objetivos estratégicos que anticipen los probables futuros problemas a través

de un análisis integral de la realidad interna y externa de la actividad deportiva y recreativa del municipio.

Para el logro del fin anterior se presente el esbozo de una propuesta de gestión participativa dirigida a la transformación del Instituto Municipal del Deporte, la cual deberá ser entregada a la Alcaldía y la Cámara Municipal del Municipio Alberto Adriani, de manera que inicien un proceso de revisión del funcionamiento actual del Instituto, en miras de adecuarlo a las realidades y necesidades, para tal fin se requiere incorporar a todos los sectores deportivos del municipio en la discusión y elaboración de una nueva Ordenanza Municipal para el Instituto Municipal del Deporte.

www.bdigital.ula.ve

REFERENCIAS

- Amat, Joan. M. (1992) *El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección*. Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación: Episteme* (2ª ed.). Caracas
- Baca, V. G. (1993). *Evaluación De Proyectos. Análisis y Administración del Riesgos*. Editorial McGraw-Hill. México.
- Bavaresco de P., A.(1994). *Las técnicas de la Investigación Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*. Maracaibo. La Universidad del Zulia.
- Bravo Sierra, R. (1993) *Ciencias Sociales. Análisis Estadísticos y Modelos Matemáticos. Teoría y Ejercicios*. Editorial Paraninfo Madrid.
- Calderín, P. (2002). *Organización y Planificación Estratégicas de la Acción Deportiva*. (2a. ed.) Lanarca. Caracas.
- Campos, C. (2000) *Gestión deportiva Facultad de Ciencias del Deporte*. Universidad de Cádiz, Cádiz.
- Cárdenas, H. (2005) *Módulo de Metodología de la Investigación. Mérida. Venezuela. Universidad de los Andes. Facultad de Medicina. Escuela de Enfermería*.
- Chávez, N. (1994) *Introducción a la Investigación Educativa*. ARS publicidad. Maracaibo.
- Combellas R. (2001). *Derecho Constitucional. Una Introducción al Estudio de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. McGraw Hill. Caracas
- CRBV (1999) *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, Nº 5.453. (Extraordinario). Marzo. Caracas.
- Diez, M. (1992). *Gerencia participativa*. Valencia , K. (2000). La participación gerencial.
- Drucker J. (1992). *"Gerencia para el Futuro"*. Editorial Norma Barcelona.
- Fred. D. (1994) *La Gerencia Estratégica*. Colombia. Editorial Legis.

- Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G, Y Aguerond, I. (1993). *Las Instituciones Educativas Cara y Ceca: Elementos para su Gestión*. Editorial Troquel Educación, Serie FLACSO-Acción. Buenos Aires. Argentina.
- García, P (2002). *La Planificación para Gestionar una Acción Deportiva*. Medellín, Colombia. Eneva.
- Gómez G., G. E. (2005) *Control de la gestión, Madrid: Alianza Editorial, S.A.*
- González, A. E. (2000) *Guía metodológica de Investigación*. El Vigía. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Goñi, S. (1998). *Proceso de Planificación para Fase de Gestiones*. Primera Edición. Caracas Venezuela: Eneva.
- Guerra, J. y Aguilar L. (1999) *Planificación Estratégica*. Edit. Mc - Graw - Hill. Bogotá.
- Hernández N. R. (1996) *El Coeficiente de Proporción de Rangos (CPR), una Alternativa para determinar la Validez de Contenido y la Concordancia entre Jueces en Escalas de Likert*. XXV Congreso Interamericano de Psicología. San Juan de Puerto Rico.
- Hernández, Fernández y Baptista (1993). *Metodología de la Investigación*. México. Mc Graw-Hill Interamericana.
- Infante B., A. (2000). *La gestión del deporte municipal*. Caracas: Separata de la Revista de Derecho N° 2. Tribunal Supremo de Justicia.
- Kaufman, R. A. (1993) *Planificación de sistemas. Un enfoque sistemático para programas sociales*. Editorial Trillas México.
- Ley Orgánica de Educación. (1980). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela*. N° 2635 del 28 de Julio de 1980. Caracas
- Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2005). *Gaceta Oficial N° 38.204* del 8 de junio de 2005). Caracas.
- Ley del Deporte (1995) *Gaceta Oficial N° 4.937 Extraordinario* del 14 De Julio de 1995.
- Martínez, G (2001). *Fomentar la Práctica Educativa en Planteles Educativos*. Edición Única. México.
- Montenegro, S (2001). *La Acción Deportiva*. Única Edición. Caracas Venezuela: Eneva.

- Montenegro, C (2002). *La Acción Deportiva y su Grado de Efectividad: comentarios y Análisis Breves*. Caracas, Venezuela.
- Morles, V. (2004) *Planeamiento y Análisis de Investigaciones* (8va Edición). El Dorado. Caracas.
- Mujica, C. (2000). Enfoque conceptual de políticas deportivas
- Njain, H (2001). *Las implicaciones de la democracia participativa. Un tema constitucional de nuestro tiempo” EN Constitución y Constitucionalismo hoy*. Fundación Manuel García Pelayo. Caracas.
- Ordenanza Municipal que modifica la organización y funcionamiento del Instituto Municipal del Deporte del Municipio Alberto Adriani (2001). Cámara Municipal del Municipio Alberto Adriani. Noviembre de 2001. El Vigía estado Mérida
- Pereira A. C. (1999). *Planificación Estratégica. Aspectos Prácticos para su utilización*. Mimeografiado. U.L.A. Mérida
- Porter, L (1998) *Motivación y Comportamiento Laboral*. México. McGraw-Hill.
- Quevedo (2008) *“Plan Municipal de Desarrollo del Deporte y Educación Física (2008-2010)*. Consejo Municipal del Deporte Xalapa, Veracruz, México.
- Ronda P. G. A. (2000), *Propuesta de un modelo para la Planeación Estratégica*. Tesis en opción al título de Master en Dirección México. Nacional Abierta Universidad.
- Rondon de S, H. (2000). *Análisis de la Constitución Venezolana de 1999, parte orgánica y sistemas*. El Libris. Caracas.
- Rueda, R. (1993) *Gerencia con Planificación Estratégica*. Bogotá. Editorial Norma.
- Sabino, C. (1995). *El proceso de investigación*. Caracas.(2° ed) Panapo.
- Sallenave (2001) *Gerencia y Planificación Estratégica*. Colombia Editorial Norma.
- Sellen, H. (1992). *Calidad, participación general*.
- Suescum A., L. E. (2002) *Plan de Gerencia Estratégica para optimizar el desempeño del Director como supervisor de las Unidades Educativas del Distrito Escolar N° 1 del estado Mérida*. Universidad Pedagógica

Experimental Libertador- Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio. Mérida.

Vega (2005) *Institutos Municipales de Deportes. Propuesta para la creación de un Instituto Municipal de Deportes en el Municipio Felipe Márquez Cañizalez del Estado Trujillo.* Universidad de los Andes. Mérida. 2005

Universidad Nacional Abierta. (1995). *Planificación y Formulación de Proyectos Educativos,* UNA- POSTGRADO- Caracas.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, (2003). *Manual de Trabajos de grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.* Caracas. UPEL-Vicerrectorado de Investigación y Postgrado.

Zarcovich, I. (1996). *Los Métodos de Muestreo por Censos. Organización de las Naciones Unidas para la alimentación.* Universidad Simón Rodríguez. Caracas.

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

Anexo A

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESTUDIO DE POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA
MENCIÓN GERENCIA DEL DEPORTE**

**CUESTIONARIO PARA SER APLICADO AL PERSONAL DIRECTIVO,
ENTRENADORES, TÉCNICOS DEL INSTITUTO MUNICIPAL DEL
DEPORTE DEL MUNICIPIO ALBERTO ADRIANI ASI COMO A
DIRIÉNTES DEPORTIVOS DEL REFERIDO MUNICIPIO**

www.bdigital.ula.ve

ENCUESTADOR:

Prof. José Orlando Chacón.

El Vigía, abril de 2008

PROPÓSITO

El presente cuestionario tiene como finalidad recabar información sobre la gestión desarrollada por el Instituto Municipal del Deporte del Municipio Alberto Adriani, como organismo rector de la actividad deportiva en el municipio

El instrumento a ser aplicado tiene carácter anónimo, de ahí que su aplicación se realiza con la mayor libertad posible. Debido a la importancia y seriedad del estudio, se le agradece ser lo más sincero y objetivo al responder cada uno de los planteamientos del cuestionario.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

www.bdigital.ula.ve

INDICACIONES

- A continuación se le presenta un cuestionario, contentivo de treinta ítems, con una escala de cinco alternativas:
 - Siempre (S)
 - Casi Siempre (CS)
 - A Veces (AV)
 - Casi Nunca (CN)
 - Nunca (N)

- Seleccione la alternativa que usted considere correcta o ajustada a la realidad.
- No deje ningún ítem sin contestar
- En caso de tener alguna duda consúltela con el encuestador
- Una vez respondido el cuestionario, favor retornarlo al encuestador

www.bdigital.ula.ve

MUCHAS GRACIAS

CUESTIONARIO

ITEMS	PLANTEAMIENTO	S	CS	AV	CN	N
01	El sistema de organización del Instituto Municipal del Deporte es funcional					
02	Hay calidad técnica en el Instituto Municipal del Deporte					
03	La calidad funcional del Instituto Municipal del Deporte es operativa					
04	Los recursos que dispone Instituto Municipal del Deporte son utilizados de manera adecuada y racional.					
05	La relación de los costos y beneficios producidos por la actividad del Instituto Municipal del Deporte, puede ser calificada como positiva					
06	Las actividades desarrolladas por el Instituto Municipal del Deporte, puede ser traducidas en bienestar público					
07	Se tiene precisión de la visión del Instituto Municipal del Deporte que se quiere					
08	La misión del Instituto Municipal del Deporte ha sido formulada					
09	En los planes y proyectos del Instituto Municipal del Deporte están claramente definidos los objetivos de la institución					
10	Ante una problemática los directivos del Instituto					

ITEMS	PLANTEAMIENTO	S	CS	AV	CN	N
	Municipal del Deporte promueven la discusión y el análisis para establecer alternativas de solución					
11	Las metas propuestas por Instituto Municipal del Deporte son realmente alcanzables					
12	Establecen los directivos del Instituto Municipal del Deporte políticas que sirven de guías en la toma de decisiones					
13	Los recursos que recibe como aporte y los que gestiona el Instituto Municipal del Deporte son los justos					
14	Se valora al personal del Instituto Municipal del Deporte como el principal recurso de la institución					
15	A través de un análisis interno de la institución se determinan las fortalezas y debilidades que posee el Instituto Municipal del Deporte					
16	Se identifican a través de un análisis externo las oportunidades y amenazas que afectan a al Instituto Municipal del Deporte					
17	Los directivos analizan con frecuencia el desempeño del Instituto Municipal del Deporte.					
18	Hay preocupación en los directivos del Instituto Municipal del Deporte por lograr una labor eficiente en la escuela					

ITEMS	PLANTEAMIENTO	S	CS	AV	CN	N
19	En la actual gestión del Instituto Municipal del Deporte, se ha producido un incremento de las organizaciones deportivas					
20	En la actual gestión del Instituto Municipal del Deporte, se ha producido un incremento de los eventos deportivos en el municipio.					
21	La actual gestión del Instituto Municipal del Deporte, ha firmado convenios interinstitucionales con otros organismos afines o con organizaciones de desarrollo o formación en el campo deportivo.					

www.bdigital.ula.ve

Anexo B

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Criterios	Apreciación Cualitativa			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento.				
Claridad en la redacción de los ítems.				
Pertinencia de las variables con los indicadores.				
Relevancia del contenido.				
Factibilidad de la aplicación				

Apreciación cualitativa:

Observaciones:

Validado por: _____

C.I. N° _____

Profesión: _____

Lugar de Trabajo: _____

Firma: _____