

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACION  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO EN EDUCACION FISICA  
MENCION GERENCIA DEL DEPORTE

MODELO DE CAPACITACIÓN EN GERENCIA DEL DEPORTE.  
LINEAMIENTOS PARA DIRECTORES DE EDUCACIÓN BÁSICA

Trabajo Presentado como Requisito Parcial para Optar  
Al Grado de Especialista en Educación Física  
Mención Gerencia del Deporte

[www.burgitar.ula.ve](http://www.burgitar.ula.ve)

Autora: Lcda. Arelys Balza  
Tutora: Esp. Nancy Rivas de Prado

DONACION

Mérida, Mayo 2005

SERBIULA  
Tulio Febres Cordero

C.C. Reconocimiento

## INDICE GENERAL

LISTA DE TABLAS	viii
LISTA DE CUADROS	viii
RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN	01
CAPITULO	
I EL PROBLEMA .....	03
Objetivos .....	07
Objetivo General .....	07
Objetivos Específicos .....	07
Justificación .....	07
II. MARCO TEÓRICO	
La Gerencia .....	09
Etapas de la Gerencia .....	10
Organización de Competencias Deportivas .....	15
Competencias por puntos .....	16
Confección de Calendario .....	16
Organización de la Competencia .....	18
Los programas de Capacitación o Entrenamiento .....	36
Perspectivas de Capacitación .....	38
La puesta en práctica .....	43
La evaluación del Entrenamiento .....	44
Antecedentes de Investigación .....	45
Bases Legales.....	47
III. MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de investigación y Método .....	49
Sistema de Variables .....	49
Diseño de Investigación .....	52
Unidad de Análisis .....	52
Recolección de Información .....	53
Estructura del Instrumento .....	54
Validez del Instrumento .....	54
Confiabilidad .....	55
Procedimiento .....	55
Fases de Investigación.....	56
IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	57

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	82
VI. LA PROPUESTA	
Modelo de Capacitación y Adiestramiento en el área Deportiva .....	83
Exposición de Motivos .....	86
Proceso de Entrenamiento .....	87
Diseño .....	87
Planificación y Conducción del Entrenamiento .....	88
Coordinación .....	89
Supervisión y Evaluación .....	90
Implementación .....	90
Aplicación del Programa .....	90
Evaluación .....	91
Consideraciones finales .....	91
Validación de la Propuesta .....	92
REFERENCIAS .....	93

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## LISTA DE CUADROS

### CUADRO

1 Guía de Observación integral para la clase .....	25
2 Etapas de la Organización .....	29
3 Sistemas de Capacitación .....	40

## LISTA DE ESQUEMAS

### ESQUEMA

1 Fases del Proceso .....	13
2 Esquema de Reglamento .....	22

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## LISTA DE GRAFICOS

### GRAFICOS.

1 Numero de Equipos par .....	17
2 Lista de Control .....	19
3 Visión Sistemática .....	39
4 Técnicas de Entrenamiento .....	42

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACION  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO EN EDUCACIÓN FISICA  
ESPECIALIZACIÓN EN EDUCACIÓN FISICA  
MENCIÓN GERENCIA DEL DEPORTE**

**MODELO DE CAPACITACION EN GERENCIA DEL DEPORTE.  
LINEAMIENTOS PARA DIRECTORES DE EDUCACION BASICA**

**Autora: Lic. Arelys Balza.  
Tutora: Lic. Nancy Prado.  
Fecha: Enero 2005**

**RESUMEN**

El propósito del trabajo es determinar los indicadores de un Modelo de Capacitación de Gerencia Deportiva, aplicada a Directores de Educación Básica del Municipio Libertador del Estado Mérida, dicho Modelo se derivaría del cumplimiento de los siguientes objetivos: Explorar las debilidades y fortalezas en la información teórica que tengan los directores respecto a la Gerencia Deportiva. Analizar las debilidades y fortalezas que tengan los directores en la práctica de la gerencia y según el análisis elaborar lineamientos de un Modelo Gerencial que les permita cumplir satisfactoriamente su rol. Se utilizó una metodología de campo descriptiva con un enfoque mixto, cuantitativo cualitativo, mediante la aplicación de un instrumento contentivo de 20 ítems, al cual, a su vez se le aplicó un estadístico simple de medición de frecuencias relativas, las cuales corresponden a los porcentajes de caso, en cada ítem. El análisis permitió arribar a conclusiones derivadas del propio estudio mediante respuestas obtenidas y de la información teórica que sustenta la investigación, cuyo resultado condujo a recomendar el Modelo de Capacitación presentado.

**Descriptores.- Gerencia Deportiva. Capacitación. Educación**

## INTRODUCCIÓN

Basada en la experiencia laboral y en la consulta teórica respecto al área del conocimiento que estudia la Gerencia Deportiva y su aplicación en el campo educativo, la cual pareciera reflejar la carencia de información de los profesores en funciones de Directores de Educación Básica del Estado Mérida, la presente investigación se centró en proveer un modelo de capacitación y adiestramiento a este sector, con el propósito de contribuir al mejoramiento de su ejercicio en el desempeño de ese rol.

Para realizar el estudio se procedió a seleccionar una unidad de análisis, conformada por 20 directores de Educación Básica del Municipio Libertador del Estado Mérida, que tuvieran disposición para participar de la experiencia.

Para recolectar la información se procedió a aplicar un instrumento que atendía los indicadores precisos derivados de la operacionalización de las variables; se estableció el nivel de medición de cada ítem y las categorías propuestas. Se aplicó una prueba piloto para determinar la validez del mismo y seguidamente para establecer la confiabilidad se aplicó la técnica de mitades partidas, siguiendo a Hernández, Fernández y Baptista (2000), lo que permitió crear correlación entre ambas partes del cuestionario.

Los resultados obtenidos en la medición se presentan en forma gráfica estadística, a los fines de ayudar a la comprensión de los resultados.

Las conclusiones se agruparon según lo que derivó el análisis y de la teoría. Las debilidades y fortalezas encontradas en los directores que participaron de la experiencia, permitieron a manera de recomendación,

presentar lineamientos de un modelo de capacitación gerencial en el ámbito deportivo, que contribuya a eliminar las debilidades y fortalezca sus competencias en el área.

El estudio se estructuró en VI Capítulos y ellos son: Capítulo I. El Problema. Capítulo II. Marco Teórico Referencial, Capítulo III, Marco Metodológico, Capítulo IV. El análisis de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento. Capítulo V. Las Conclusiones y Recomendaciones. Capítulo VI. Propuesta de Capacitación y Adiestramiento en el área de Gerencia Deportiva a los Directivos de Educación Básica.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CAPITULO I

### EL PROBLEMA

#### *Elementos que lo Definen*

Al referirse el Sistema Educativo Venezolano, Herrera (1996), expuso que la baja calidad educativa, entre otras causas, se debía a la falta de formación de los docentes que ocupan funciones directivas, debido a que “las metas que orientan la acción parecieran encontrarse diluidas entre múltiples formalidades administrativas que le restan efectividad al trabajo escolar” (p.34).

Tal aseveración se encuentra también como conclusión del Congreso Nacional de Educación (1990).

Señala Gento (2000), “la formación adecuada de los empleados a todos los niveles, esto es aptitud para la calidad, componentes fundamentales de esta formación, serán el cambio hacia la actitud positiva y la motivación para el trabajo bien hecho. (p.21).

Ambas expresiones conducen a indagar qué es educación, a los fines de entender y explicar la expresión: Educar con calidad.

Se entiende la educación como un proceso de formación integral del ser humano, lo cual implica formar al estudiante en una concepción integral

de valores que se agrupan en distintos tipos de formación física, intelectual, moral, estética, social, práctica o de identidad de satisfacer la dimensión humana. Y ellos se evalúan según el dominio conceptual, las actitudes y los modos de actuación que tenga. Entonces la visión directiva sobre una institución que ofrezca calidad educativa debería basarse en predictores que por una lado determinen que estén bajo el control y de otro propongan efectuar las acciones en otros ámbitos fuera de su égida. Entonces, podrían aceptarse como indicadores del proceso educativo, la satisfacción del personal, de los estudiantes y el efecto de tales acciones. Y como predictores aquellos que garantizan que la calidad se produciría, éstos serían: la metodología educativa, la disponibilidad de recursos, el diseño de estrategias y la gestión de adquisición de recursos, sobre una plataforma del liderazgo educativo efectivo.

Lo expuesto coincide con Gento (ob cit) quien aduce los indicadores que favorecen la calidad educativa. Ellos son:

- a. La formación del profesorado.
- b. La programación docente.
- c. Los recursos educativos y la función directiva.
- d. La orientación educativa y profesional.
- e. La inspección educativa y
- f. El producto educativo.

En este contexto Scheerens (1996. en Gento ob.cit ) declaró que una de las manifestaciones de la calidad sería:

- El fuerte liderazgo.
- Énfasis en la adquisición de destrezas básicas.
- Contexto organizado y seguro.

-Elevadas expectativas relacionadas con el rendimiento de los alumnos.

-Frecuente evaluación de su propio progreso. (p.106).

Cuando se analizan tales factores, se entiende que el rol de la dirección es un predictor fundamental, debido a que él es impulsor del rendimiento general de la institución; lo cual da lugar a la necesidad de que éste debe dinamizar la trabajo de los distintos grupos de acción que tengan sus miembros. Entre ellos los docentes responsables de la Actividad Deportiva y de la Educación Física para cumplir con el mandato constitucional y la Ley de Educación, en su artículo 3, referido a la formación integral, del alumno, en tanto éste, como expone Solí citado en González, F. (2001), es una actividad que “sirve para el ejercicio y educación del cuerpo y para la formación de toda la personalidad” (p.29).

Así también lo expresa la Ley del Deporte (Vigente), instrumento que rige la práctica deportiva en todos los niveles de la estructura social.

En el contexto educativo, la difusión y práctica deportiva en todas las modalidades del sistema, es un mandato de la Ley de Educación vigente, antes citada.

Los tres elementos a que se hace referencia en este documento: calidad educativa, como sinónimo de formación de valores; el liderazgo educativo y su función integradora de acciones desarrolladas en su institución y el deporte como una actividad de obligatorio cumplimiento en todos los niveles del sistema educativo, generan las siguientes expectativas: ¿Deporte para qué? Y en segundo lugar: ¿Cómo el Líder Institucional o Líder educativo puede orientar sus actividades hacia el deporte y su práctica de forma tal que su efecto se traduzca en satisfacción en los alumnos y en los docentes. Así como, el director pueda responder al asesoramiento en uso de

recursos, de ejercicio profesional en los aspectos inherentes a la programación y la supervisión de estos actos?. En tercer lugar, ¿Tiene el director de una institución educativa, formación profesional y capacitación gerencial deportiva para ejercer el rol?. Y por último si en Decreto Oficial, (Gaceta Oficial N° 36.755 – 20-08-99) se determina que el Ministerio de Educación Cultura y Deporte debe ser el ente rector de la ejecución de la política deportiva lo cual enmarca el sector deportivo escolar dentro del proceso, ¿Podría suponerse que dicho ente, habría capacitado al personal para el desempeño de tal gestión?. Si se acepta como adiestrar y capacitar, el proceso mediante el cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de sus cargos. (Chiavenato. 2001. P.48).

De lo expuesto se derivan interrogantes tales como: ¿Si el adiestramiento incluye tales elementos indicadores de la especialidad de la gestión que se pretende abordar, entonces el director, requeriría ser adiestrado en los elementos básicos de la Gerencia Deportiva, de forma tal que pudiera obtener resultados, conducentes a establecer la relación entre los contenidos previstos en los Programas de Educación Física y Deporte Escolar y su propia formación profesional?

Tales expectativas se resumen en la siguiente interrogante, que conforma el problema de investigación:

¿Cuáles serían los predictores e indicadores útiles para establecer lineamientos de un Modelo de Capacitación de Gerencia Deportiva aplicable a Directores de Escuelas Básicas en el Estado Mérida?

## **Objetivos**

### ***Objetivo General***

Determinar los predictores e indicadores, útiles para establecer Lineamientos de un Modelo de Capacitación de Gerencia Deportiva, aplicable a Directores de Escuelas de Educación Básica.

### ***Objetivos Específicos***

1. Indagar desde el punto de vista teórico las características, predictores e indicadores, que habría de reunir un Modelo de Capacitación de Gerencia Deportiva, para directivos educativos.
2. Explorar las debilidades y fortalezas en la información teórica de Gerencia Deportiva que tengan directivos de Educación Básica.
3. Analizar las debilidades y fortalezas, que tengan directores de educación básica, en la práctica de la Gerencia aplicada al deporte.
4. Elaborar lineamientos de un Modelo de Gerencia Deportiva aplicable a los directivos de Educación Básica en sus Instituciones educativas.

### ***Justificación***

Desde el punto de vista académico se estima que el estudio contribuya a enriquecer la banca de datos de la especialidad, así como promover estudios teóricos y prácticos que permitan establecer relaciones, diferencias

y confrontaciones teórico-práctica en el área del deporte como eje transversal educativo, la Gerencia Deportiva y la acción docente.

### ***Desde la Perspectiva Teórica***

Se considera que el estudio contribuye a determinar la dimensión de la capacitación y el adiestramiento como herramienta válida para coadyuvar al logro de la calidad de gestión de los directivos educativos en la educación básica. Igualmente que ayude a determinar la visión del deporte como un eje transversal del currículo de Educación Básica, lo cual implica que ésta área se orienta a la comprensión de la formación académica con una visión humanística.

### ***Desde el Punto de Vista de Los Valores***

Se entiende que la gerencia deportiva desde la óptica abordada en el estudio, le presenta a los directivos de las escuelas básicas un Modelo Gerencial flexible, que podría ser aplicado para la gestión directiva en otras áreas académicas. Asimismo contribuiría a fomentar el adiestramiento y la capacitación como un rasgo relevante en la optimización de la educación.

### ***Desde el Punto de Vista Social***

Se considera que los resultados del estudio pueden aportar lineamientos para la formación de las políticas educativas coherentes en el área de la Educación Física y Deporte Escolar, los cuales configuran la fusión escuela – comunidad, que contribuiría a fortalecer los valores sociales.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

Este capítulo comprende Las Bases Teóricas, Modelos referidos a la Capacitación y Adiestramiento del personal aplicables al área de la Gerencia Deportiva, enmarcada en el ámbito de la Educación Escolar con criterio de Calidad que pudieran aportar soluciones al problema presentado y Las Bases Legales.

#### **Bases Teóricas.**

##### ***La Gerencia***

Se define como el proceso de formular, ejecutar y evaluar actividades que harían posible alcanzar los objetivos de la organización. (Machado R. , Machado de, M. 2003). Este proceso da lugar a cambios basados en el logro de mecanismos que ayudan a obtener flexibilidad en los procesos que se orientan a la búsqueda de la calidad del servicio que ofrece.

Las personas que tienen el compromiso de trazar objetivos, seleccionar estrategias, cumplir actividades, tomar decisiones y evaluar sus resultados son Gerentes.

Entendida y aceptada la definición citada, se estima relevante indagar, si habría congruencia entre la gerencia vista como un proceso

gerencial y la educación como un proceso, cuyo producto es lograr el desarrollo integral de la persona.

Efectivamente, Machado R. (1996) plantea que el deporte “es un hecho educativo, idóneo para el desarrollo integral del sujeto en sus aspectos biológico, social, psíquico y moral”, (p.12). Considerando tal actividad no sólo esencialmente educativa, sino también pública.

Dada su condición, a juicio de los expertos precitados, es relevante analizar un modelo de gerencia específica, capaz de responder a los procesos que ella implica tales como: ayudar a clarificar los roles, conocer los sistemas técnicos y métodos gerenciales aplicables al área deportiva, con el objeto de manejar y potenciar las habilidades y destrezas como líderes del quehacer deportivo”.... Machado R. (ob cit. p.11).

Según tal definición Machado (ob. cit). señala las condiciones inherentes al desempeño del rol, tales como: el equilibrio, la síntesis, la ponderación, la ecuanimidad, la constancia y la tenacidad, así como practicar su potencial físico, espiritual, social y moral para que pueda interactuar con los demás.

### ***Etapas de la Gerencia***

La Gerencia es concebida como un proceso, y se clasifica en las siguientes etapas y momentos: Primer Momento es el Momento situacional, el cual se refiere a La Planificación proceso a través del cual la persona intenta dar dirección y tiempo a los cambios, sin alterar el sistema. Ella incluye los siguientes aspectos: Los Valores de la Misión, Los Objetivos, Las Metas, Las Estrategias. Y además analiza situaciones que conduzcan a tomar decisiones acertadas en el presente, para alcanzar resultados exitosos en el futuro.

El segundo momento consiste en la Operatividad y La Ejecución de Estrategias y el Tercer Momento, se orienta a la Evaluación de Estrategias.


En cada uno de los momentos señalados el gerente tiene como tareas, las siguientes:

En la Planificación o Momento situacional, se pregunta: ¿qué quiero hacer?; responder esta interrogante le conduciría a formular acertadamente la misión. Seguidamente, cuando se requiere: ¿Para qué?, ello orientará a la formulación de los objetivos; el próximo paso estaría centrado en determinar ¿Cuándo ¿ y ¿Cuánto?, es decir, formular las metas, que consiste en cuantificar el objetivo.

En la Operatividad del Proceso y ejecución de estrategias está centrado en determinar ¿Cuándo ¿ y ¿Cuánto?, es decir, formular las metas, lo cual consiste en cuantificar el objetivo.

El momento de seleccionar las estrategias está directamente vinculado al proceso anterior y responde a la interrogante ¿Cómo hacerlo?; para ello realizaría los siguientes pasos:

a.- Investigar:            ¿Qué?      y      ¿Cómo está pasando?.

b.- Analizar:            ¿Cómo afecta a la organización?.

c.- Decidir:            ¿Qué es lo más acertado?.

De lo expuesto se evidencia que el primer momento corresponde al momento de Planificación y el segundo momento se relaciona con la operatividad del proceso e involucra las siguientes acciones:

- a. Establecer Metas y Recursos.
- b. Delegar Control y Tareas.
- c. Motivar al personal para obtener logros.
- d. Ejercer e incentivar la comunicación directa.
- e. Promover la participación en todos los niveles.

Seguidamente se procede a responder el cómo realizar la operación; es decir a encontrar vías que permitan la acción y ello lleva al tercer momento.

La Evaluación de Estrategias, este momento, corresponde al momento crítico, y se orienta a:

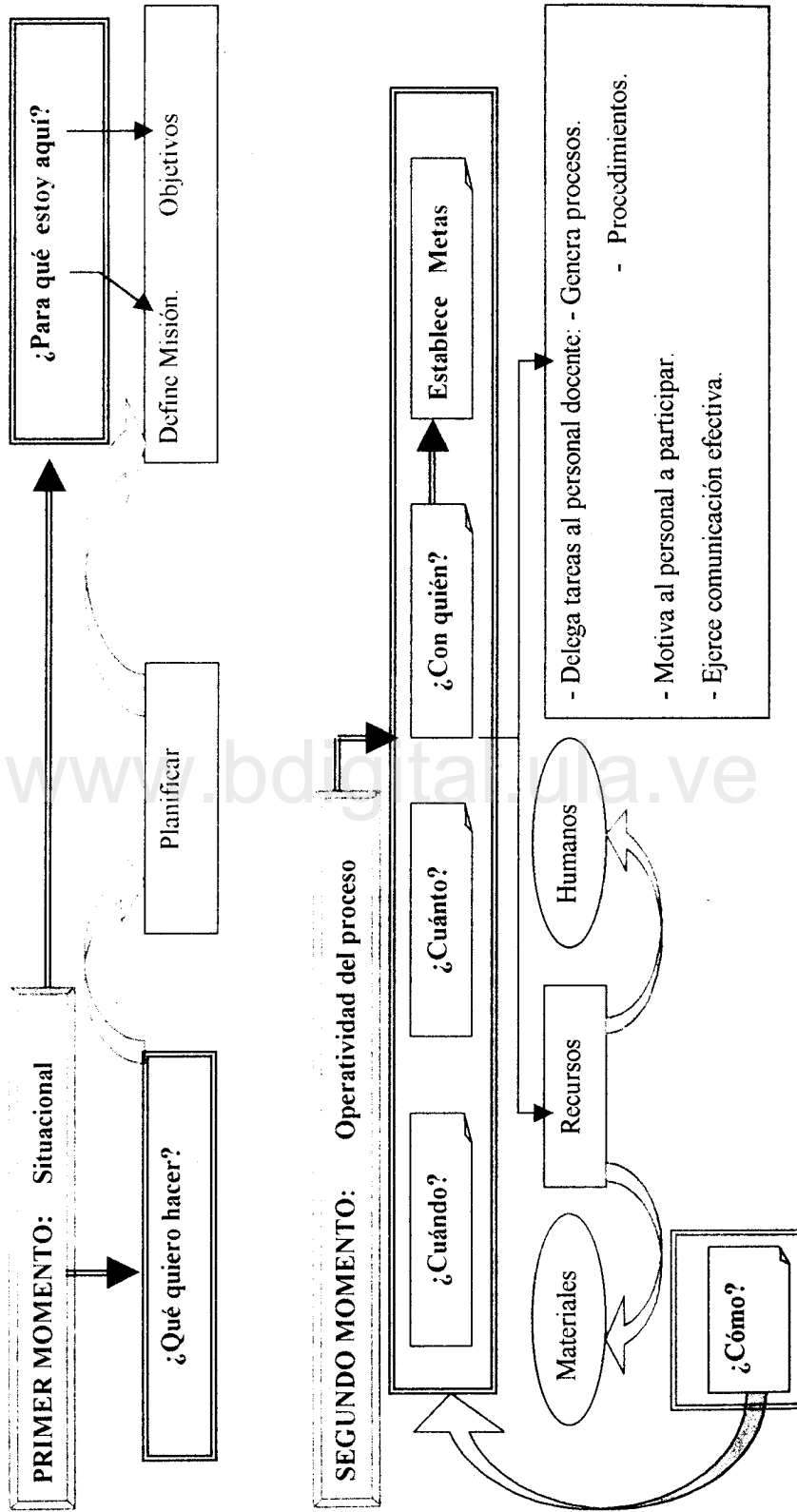
- a. Analizar los cambios ocurridos en la Organización.
- b. Analizar las relaciones interdepartamentales o interdependientes.

Gráficamente el proceso se muestra en las siguientes paginas.

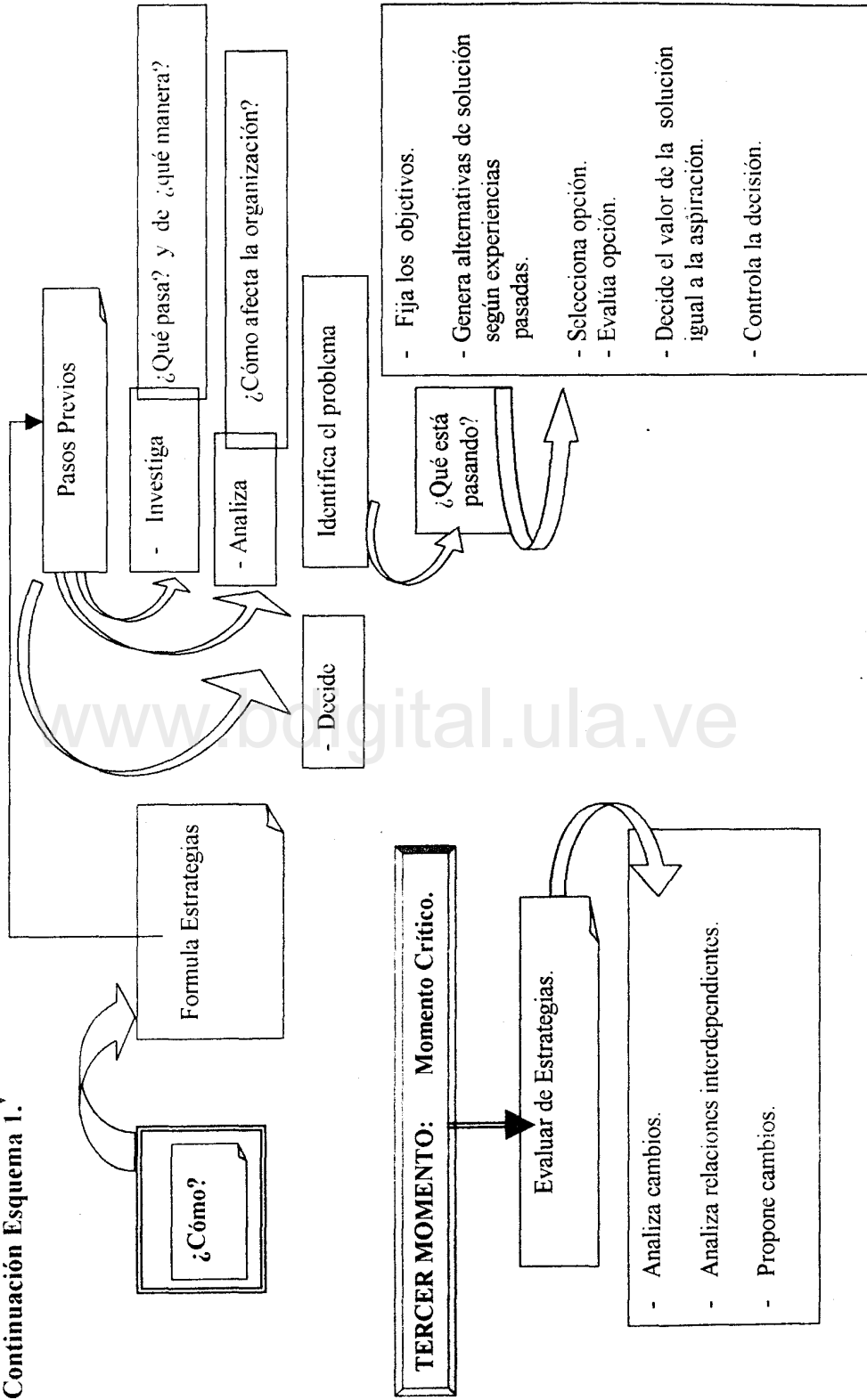
[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Esquema 1 . Fases del Proceso de Gerenciar.

(Datos aportados por Machado de, M. 2003).



Continuación Esquema I.



Las actividades suponen una responsabilidad de liderazgo orientada a cumplir los objetivos y garantizar la coherencia. Cuando se delegan las funciones y tareas, se crean los procedimientos, órdenes y otras acciones.

Este proceso de dirección, establece una escala de valores, basada en el respeto a las personas. En el caso de la Gerencia Deportiva, la base de su ejercicio es la atención al atleta; en el deporte escolar, se refiere al único que práctica la disciplina deportiva.

La práctica de un modelo gerencial aplicado al deporte requiere del líder, el manejo de técnicas para la organización de competencias deportivas y conocer los lineamientos para la estructura, planificación y evaluación de la clase de Educación Física, lo cual contribuirá a enriquecer los conocimientos que tenga el director o el equipo directivo, del perfil de los educandos, con el propósito de establecer los aspectos inherentes a la didáctica de la clase, como apunta Torres, S, J. A (1999).

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

### **La Organización de Competencias Deportivas**

En la Institución escolar, la práctica deportiva se traduce en la formación de clubes para practicarlos, lo cual permite que se realicen competencias inter- secciones, ínter - escolares con instituciones de los sectores, regionales y nacionales.

Organizar las competencias es tarea del especialista en Educación Física, Deporte y Recreación; sin embargo, se estima que el director debe tener información básica a los fines de supervisar y controlar las actividades que se realizan en la institución.

### ***El Campeonato por puntos***

Es el tipo de Campeonato aplicable tanto a deportes individuales como colectivos. Por ende es aplicable en la Instituciones educativas. Vence quien gane más partidos y cuando haya empate se realizan partidos suplementarios.

La Organización es de fácil implementación, en base a la elaboración de calendarios de juegos, se le notifica oportunamente a los participantes de fecha, lugar, hora y contrincante.

Cuando se organiza este tipo de campeonato:

- a. Cada equipo o jugador, si es competencia individual, recibe un número.
- b. El número se adjudica por sorteo.
- c. Se procura que cada equipo tenga el mismo tiempo de descanso entre partidos, jueguen a distintas horas y realicen el mismo número de partidos.

### ***El modo de confeccionar el Calendario***

En este caso igualmente se recurre a la experiencia de Machado(1999), quien referido a este aspecto señaló, que el método más fácil para elaborar un calendario es el conocido como "rotativo" y consiste en dejar fijo un equipo y los demás se desplazan en el sentido de las agujas del reloj. Ver (Gráfico 1).

- a. Cuando el número de equipos es par. Es decir, que participen dos, cuatro, seis o más equipos :

- El equipo numero 1, es el estacionario.
- Los demás equipos corren un lugar en cada fecha.
- Coloca entre paréntesis, en la parte superior la fecha.

Ejemplo: En el caso de que participen ocho equipos:

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) vs. 2	(1) vs. 8	(1) vs. 7	(1) vs. 6	(1) vs. 5	(1) vs. 4	(1) vs. 3
8 vs. 3	7 vs. 2	6 vs. 8	5 vs. 7	4 vs. 6	3 vs. 5	2 vs. 4
7 vs. 4	6 vs. 3	5 vs. 2	4 vs. 8	3 vs. 7	2 vs. 6	8 vs. 5
6 vs. 5	5 vs. 4	4 vs. 3	3 vs. 2	2 vs. 8	8 vs. 7	7 vs. 6

Grafico 1. Número de equipos par. Ocho Equipos participantes

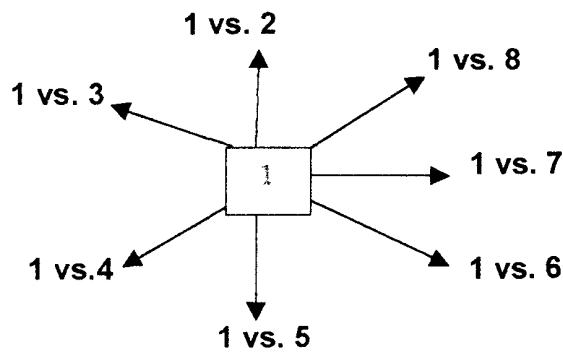
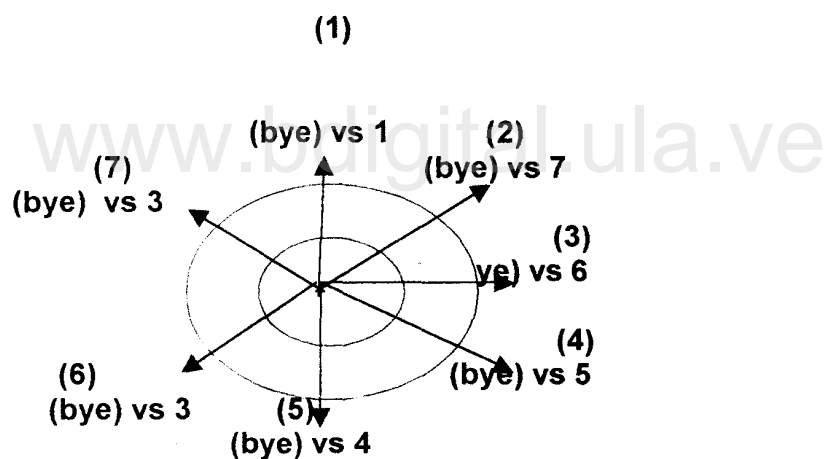


Grafico 2. Como las agujas del reloj:  
Fuente Ramón Machado (2000).

b. Cuando los equipos son impares, ¿ cómo proceder para elaborar el calendario?. Si van a participar, tres, cinco, siete, nueve o más equipos cuyo total sea impar entonces, los próximos pasos te servirán de guía:

- En el sitio del equipo estacionario, se marcará con la palabra "bye". Es decir, quedará libre en esa fecha.
- El equipo que juega contra bye, estará libre en esa fecha.
- Se elabora de la misma forma que el anterior.

Un ejemplo ilustrativo se presenta en el gráfico 3.



**Gráfico 3. Número de equipos impar. Siete equipos participantes.**  
Fuente Ramón Machado (2000).

### ***La Organización de Competencia***

El conocimiento que tenga el director o equipo directivo, respecto a la competencia, permite que este tenga una misión como administrador de los

recursos institucionales y de las necesidades presupuestarias de estos eventos.

Por lo tanto exigirá al organizador, en este caso, al especialista o profesor de la disciplina, una lista de control, cuyo objetivo consiste en apreciar, los elementos correspondientes a la aprobación o prescindencia en la organización o previsión del aspecto que se trate, y al tiempo, anticipación o previsión con que el aspecto debe ser abordado, en caso de ser aprobado. Las respuestas son estimadas en estas tres categorías: Sí; No; Tiempo.

A continuación se muestra el modelo propuesto por Machado, R. (2003).

#### LISTA DE CONTROL

Comisión del campeonato	SI	NO	TIEMPO
(Responsabilidad total de Competencia)			
➤ Integración			
➤ Marcar objetivos de la competencia.			
➤ Obtener información (o permiso para realizar el torneo).			
➤ Designar director del torneo.			
➤ Presentar informe a Federación o Instituto patrocinante.			

Director	SI	NO	TIEMPO
(Secretario Ejecutivo de la Comisión de Campeonato).			
➤ Proyectar el Reglamento de Competencia.			
➤ Elevarlo a la Comisión de Campeonato			
➤ Programar el calendario de competencias.			
➤ Mantener la rutina administrativa.			
➤ Notificar a los participantes.			

<b>Director</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TIEMPO</b>
> Solicitar permisos y servicios de policía y bomberos.			
> Preparar fórmulas de autorización de padres para competencias de menores.			
> Preparar y enviar invitaciones.			
> Evaluar el torneo.			
> Elevar informes a la Comisión de Campeonato.			

<b>Comisión o encargado de premios</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TIEMPO</b>
> Proyectar el presupuesto.			
> Elevarlo a la Comisión del campeonato.			
> Seleccionar distinciones. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diplomas.</li> <li>- Medallas.</li> <li>- Placas, etc.</li> </ul>			
> Planear Grados de Copas y Medallas.			
> Planear exposición de premios.			
> Planear entrega de premios.			

<b>Comisión encargada de finanzas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TIEMPO</b>
> Proyectar el presupuesto general.			
> Elevarlo a la comisión de Campeonato.			
> <b>Presentar planes para financiar competencias.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Venta de entradas.</b></li> <li>- <b>Venta de programas.</b></li> <li>- <b>Derechos de televisión.</b></li> </ul>			

<b>Comisión encargada de finanzas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TIEMPO</b>
- Concesiones contra prestación de servicios. - Contratos. - Donaciones. - Otros.			
➤ Administrar los fondos.			
➤ Controlar la caja diaria.			
➤ Controlar la venta de entradas			
➤ Presentar balances (rendición de cuentas) final.			

<b>Comisión o encargado de instalaciones y equipos</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TIEMPO</b>
➤ Proyectar presupuesto.			
➤ Elevarlo a la Comisión del campeonato.			
➤ Seleccionar , obtener y acondicionar selecciones deportivas. - Para competencia. - Para entrenamiento.			
➤ Planear compra de equipos.			
➤ Inspeccionar. - Iluminación. - Ventilación. - Sistema de ampliación de sonidos. - Vestuarios de jueces. - Cuarto de masajes. - Taller de reparaciones. - Otros.			
➤ Inspecciones previstas a la competencia.			

El otro elemento se refiere al Esquema de Reglamento para Competencias, conforma igualmente una guía para desarrollarla con arreglo a las condiciones propias de la actividad. Y se presenta seguidamente.

Continuación Esquema.

**INICIACIÓN DEL TORNEO:** el día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

**TERMINACIÓN DEL TORNEO:** el día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

**SE JUGARAN EN:** \_\_\_\_\_

**LOS DÍAS :** \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

**EN HORARIO DE:** \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ Horas: \_\_\_\_\_

**REGLAMENTACIÓN:** Se utilizará en Reglamento: \_\_\_\_\_

**ADAPTACIONES, REGLAS ESPECIALES PARA ESTE TORNEO:**

a.- \_\_\_\_\_

b.- \_\_\_\_\_

c.- \_\_\_\_\_

**JUECES SERÁN DESIGNADOS POR:** \_\_\_\_\_

**PUNTAJE,** será utilizado el siguiente criterio:

a.- \_\_\_\_\_

b.- \_\_\_\_\_

c.- \_\_\_\_\_

**TRIBUNAL ARBITRAL:,** estará integrado por :

a.- \_\_\_\_\_

b.- \_\_\_\_\_

c.- \_\_\_\_\_

Respecto a la clase de Educación Física, se estima que el director o equipo directivo, deba conocer las fases de la clase; los tipos de clase según los objetivos, la organización de los alumnos. Asimismo debe entender la planeación de la clase y su propósito. Para efectos del Control de Supervisión y Evaluación de la actividad debe responderse: ¿Cuál es el conocimiento y cuáles las habilidades que deben lograr los educandos? ¿Qué tipo de ejercicios deben realizar? ¿Cuáles actividades deben aplicar para vincular experiencias y conocimientos? ¿ Cuáles recursos emplea el docente para optimizar el aprendizaje? ¿Cómo distribuye el tiempo? ¿Cuál es el grado de eficiencia del docente especialista?.

Para realizar tal seguimiento, Torres (ob cit) muestra algunos modelos: contentivos de : Identificación Institucional; Objetivos; desarrollo de la clase y sus partes y la auto evaluación. Se presenta a continuación la Tabla 1. Guía de observación Integral para la clase de Educación Física

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Tabla 1. Guía de observación Integral para la clase de Educación Física. Torres (ob cit)**

ETAPA DE ORGANIZACIÓN		
1. La Clase de inicio:	> Con estricta puntualidad.	4
	> Dentro de un margen de tolerancia.	3
	> Ligeramente demorada.	2
	> Considerablemente retardada.	1
	> Muy retardada.	0
2. El Profesor se colocó donde podía visualizar al grupo y ser escuchado:	> En todo momento.	4
	> Casi siempre.	3
	> Aceptable en general.	2
	> Tendía a ubicarse inadecuadamente.	1
	> Mal ubicado la mayor parte.	0
3. Las instrucciones fueron:	> Suficientes.	4
	> En general suficientes.	3
	> Aceptables.	2
	> En ocasiones demasiadas o insuficientes.	1
	> Excesivas o insuficientes.	0
4. Las instrucciones fueron:	> Claras.	4
	> En general entendidas.	3
	> Un tanto indefinidas.	2
	> Tendientes a la confusión.	1
	> Notablemente confusas.	0
5. Las formaciones y distribución de los alumnos fueron:	> Óptimas.	4
	> Buenas.	3
	> Aceptables.	2
	> Parcialmente inadecuadas.	1
	> Mal seleccionadas.	0
6. Las actividades utilizadas para organizar al grupo fueron:	> Plenamente apropiadas para el objetivo.	4
	> Satisfactorias.	3
	> Aceptables en lo general.	2
	> Parcialmente inadecuadas.	1
	> Contribuyeron escasamente al logro del objetivo.	0
7. Las Actividades empleadas para organizar el grupo fueron:	> Suficientes.	4
	> En general suficientes.	3
	> Aceptables.	2
	> Tendientes a ser demasiadas o insuficientes.	1
	> Excesivas o insuficientes.	0

8. El tiempo que utilizó para la etapa fue:	> Optimo.	4
	> Satisfactorio.	3
	> Aceptable.	2
	> Ligeramente excedido o reducido.	1
	> Claramente excedido o reducido.	0
<b>ETAPA DE INTRODUCCION</b>		
1. El contenido de las actividades desarrolladas ayudo a captar la atención de los alumnos, vinculando sus experiencias y/o conocimientos respecto al tema central.	> Totalmente.	4
	> Casi en su totalidad.	3
	> En forma satisfactoria.	2
	> Contribuyo escasamente al objetivo.	1
	> Prácticamente no logro el objetivo.	0
2. La información que proporcionó para concretar la introducción fue:	> Plenamente adaptada al nivel de comprensión de los alumnos.	4
	> En general accesible al grupo.	3
	> Globalmente aceptable.	2
	> Con partes incomprensibles.	1
	> Globalmente inaccesible para el grupo.	0
3. Estimuló a los alumnos para que participaran activamente para concretar la introducción.	> En forma óptima.	4
	> Satisfactoriamente.	3
	> De manera aceptable.	2
	> Deficiente.	1
	> No lo consiguió.	0
4. El contacto visual con lo alumnos fue:	> Vasto y natural.	4
	> Suficiente y natural.	3
	> Aceptable.	2
	> Insuficiente.	1
	> No lo hubo.	0
5. Los desplazamientos y ademanes que el profesor realizó al exponer fueron:	> Sobrios y de apoyo a la presentación.	4
	> Satisfactorios	3
	> Aceptables en general.	2
	> Tendentes a la exageración y de poca utilidad para la exposición.	1
	> Exagerados y distractores.	0
6. El tiempo que utilizó para concretar la exposición fue :	> Optimo.	4
	> Satisfactorio.	3
	> Aceptable.	2
	> Ligeramente excedido o reducido.	1
	> Claramente excedido o reducido.	0

<b>ETAPA DE ADECUACIÓN MORFOFUNCIONAL (Acondicionamiento neuromuscular).</b>		
<b>1. Las formaciones y la distribución de los alumnos fueron:</b>	> Optimas.	4
	> Buenas.	3
	> Aceptables.	2
	> Inadecuadas en ciertos momentos.	1
	> En su mayoría mal seleccionados.	0
<b>2. Se colocó donde podía visualizar a todos los alumnos y donde éstos lo podían ver y escuchar.</b>	> En todo momento.	4
	> Casi siempre.	3
	> Aceptable en general.	2
	> Tendió a ubicarse inadecuadamente.	1
	> Mal ubicado la mayor parte.	0
<b>3. Las instrucciones y/o voces de mando fueron:</b>	> Claras.	4
	> Satisfactoriamente entendibles.	3
	> Un poco imprecisas.	2
	> Tendientes a la confusión.	1
	> Notablemente confusas.	0
<b>4. Su volumen de voz para dirigir la ejercitación fue:</b>	> Siempre adecuado según se requirió.	4
	> Satisfactorio.	3
	> Aceptable en general.	2
	> A veces gritaba sin necesidad y en ocasiones era difícil escucharlo.	1
	> Casi inaudible o gritaba demasiado.	0
<b>5. El vocabulario utilizado para denominar los movimientos y las partes del cuerpo fue :</b>	> Adecuado.	4
	> Satisfactorio.	3
	> Aceptable.	2
	> Un tanto inadecuado.	1
	> Definitivamente impropio.	0
<b>6. Demostró los ejercicios en forma:</b>	> Precisa y suficiente.	4
	> Con precisión y suficiencias satisfactorias.	3
	> Aceptables en términos generales.	2
	> Un poco imprecisa e insuficiente.	1
	> Casi no demostró y/o fue impreciso.	0
<b>7. La conducción de los ejercicios en cuanto a ritmo, conteo y fluidez fue :</b>	> Optima.	4
	> Satisfactoria.	3
	> Aceptable.	2
	> Deficiente.	1
	> Muy deficiente.	0

8. La ejercitación fue :	> Sumamente variada y estimulante.	4
	> Diversa y atractiva.	3
	> Con variedad y atractivo aceptable.	2
	> Poco variada y favoreció el desinterés..	1
	> Sin variedad y tediosa.	0
9. La ejercitación fue :	> Bien dosificada.	4
	> Dosificada satisfactoriamente.	3
	> Dosificada aceptablemente.	2
	> Tendiente al exceso o a la insuficiencia.	1
	> Excesiva o insuficiente.	0
10. La ejercitación se desarrolló	> Con óptima secuencia.	4
	> Con secuencia satisfactorias.	3
	> Con sucesión aceptable.	2
	> A veces desvinculada.	1
	> En forma desordenada.	0
11. Las pausas de recuperación fueron :	> Administradas según se requirió.	4
	> Aplicadas satisfactoriamente.	3
	> Aceptablemente administradas.	2
	> Tendientes a la exageración o a la insuficiencia.	1
	> Excesivas o insuficientes.	0
12. La ejercitación de las diferentes regiones corporales fue congruente con las exigencias del tema central:	> Plenamente.	4
	> La mayor parte.	3
	> De manera aceptable.	2
	> Escasamente.	1
	> Prácticamente sin relación.	0
13. La ejercitación fue congruente con las características y con las necesidades de los alumnos:	> En su totalidad	4
	> La mayor parte.	3
	> De manera aceptable.	2
	> Escasamente.	1
	> Prácticamente sin relación.	0
14. El espacio y las condiciones del área de trabajo fueron:	> Óptimamente aprovechadas.	4
	> Utilizadas satisfactoriamente.	3
	> Utilizadas en forma aceptable.	2
	> Utilizadas de manera restringida.	1
	> Desaprovechadas.	0
15. El uso de los medios didácticos (bastones, cuerdas, aros, etc.) optimizó la ejercitación :	> De alto grado.	4
	> En forma satisfactoria.	3
	> Aceptablemente.	2
	> Escasamente.	1
	> En grado mínimo.	0

16. El tiempo empleado para la ejercitación fue :	> Suficiente y bien distribuido.	4
	> En general el manejo fue satisfactorio.	3
	> En términos generales aceptable en su distribución y suficiencia.	2
	> El necesario pero distribuido insatisfactoriamente.	1
	> Excesivo o insuficiente y mal distribuido.	0

ETAPA DE EXPOSICION DEL TEMA CENTRAL		
1. Las formaciones y la distribución de los alumnos para la exposición del tema fue :	> Optima.	4
	> Buena.	3
	> Aceptable.	2
	> Un tanto desfavorable.	1
	> Mal seleccionada.	0
2. Se colocó donde podía visualizar a todo el grupo y donde éste lo podía ver y escuchar bien.	> En todo momento.	4
	> Casi siempre.	3
	> Aceptable en general.	2
	> Tendió a ubicarse inadecuadamente.	1
	> Mal ubicado la mayor parte.	0
3. La descripción y la explicación del tema las realizó :	> Con precisión y suficiencia.	4
	> Un poco imprecisas pero insuficientes.	3
	> En términos generales aceptable.	2
	> Un poco imprecisas y escasas.	1
	> Inexactas e incompletas.	0
4. La formación que proporcionó fue técnicamente adecuada, congruente con los objetivos y el nivel de comprensión de los alumnos.	> Totalmente.	4
	> En lo principal.	3
	> En forma admisible.	2
	> De manera limitada.	1
	> En forma muy limitada.	0
5. La información que proporcionó fue planteada :	> Con plena congruencia.	4
	> Congruente en lo esencial.	3
	> En términos generales organizada.	2
	> La mayor parte inconexa.	1
	> Dispersa y sin orden.	0
6. Técnicamente demostró la tarea en forma :	> Precisa y suficiente	4
	> Un poco imprecisa pero suficiente.	3
	> Admisible en términos generales.	2
	> Un poco imprecisa e insuficiente.	1
	> Definitivamente imprecisa e insuficiente.	0

Continuación Tabla 1. ETAPA DE EXPOSICION DEL TEMA CENTRAL

<b>7. Alterno el ritmo de la demostración para la adecuada visualización de los aspectos difíciles y/o esenciales de la mecánica del movimiento:</b>	> Óptimamente.	4
	> Bien.	3
	> De forma aceptable.	2
	> De manera insuficiente.	1
	> No vario el ritmo de la ejecución.	0
<b>8. Al exponer se dirige a todo el grupo.</b>	> Siempre.	4
	> La mayor parte de la exposición.	3
	> En forma insuficiente.	2
	> Tiende a dirigirse a un sector del grupo.	1
	> Exclusivamente se dirige a una parte del grupo.	0
<b>9. Durante la exposición el contacto visual fue :</b>	> Vasto y con naturalidad.	4
	> Suficiente y con naturalidad.	3
	> Aceptable.	2
	> Insuficiente.	1
	> Prácticamente no lo hubo.	0
<b>10. Durante la exposición destaca los puntos de mayor importancia:</b>	> En forma optima.	4
	> De manera satisfactoria.	3
	> Aceptable en general.	2
	> Escasamente.	1
	> No destaca lo importante.	0
<b>11. La forma en que ofreció la información fue :</b>	> Muy convincente.	4
	> Persuasiva.	3
	> En general sugestiva.	2
	> Escasamente convincente.	1
	> Nada persuasiva.	0
<b>12. La manera que se expresó fue :</b>	> Totalmente clara y sencilla.	4
	> Satisfactoriamente clara y fácil.	3
	> En general comprensible y sencilla.	2
	> Un poco confusa y difícil.	1
	> Confusa y compleja.	0
<b>13. Su volumen de voz fue :</b>	> Siempre adecuado según se requirió.	4
	> Con variación satisfactoria de matices.	3
	> Aceptables en general.	2
	> Siempre en un mismo tono.	1
	> Casi inaudible y muy elevado.	0

Continuación Tabla 1. ETAPA DE EXPOSICION DEL TEMA CENTRAL		
14. El ritmo de la exposición fue:	➤ Siempre pausado convenientemente.	4
	➤ La mayor parte pausado satisfactoriamente.	3
	➤ En general aceptable.	2
	➤ Tendiente a ser rápido o lento.	1
	➤ Notablemente rápido o lento.	0
15. Los desplazamientos y ademanes que realizo al exponer fueron :	➤ Sobrios y de apoyo a la presentación.	4
	➤ A veces desfavorable.	3
	➤ Aceptables en general.	2
	➤ Tendientes a la exageración y de poca utilidad para la exposición.	1
	➤ Exagerados y distractores.	0
16. La presentación del tema fue :	➤ En todo momento interesante.	4
	➤ La mayor parte interesante.	3
	➤ En general un poco aburrida.	2
	➤ Propicia del aburrimiento.	1
	➤ Definitivamente tediosa.	0
17. El tiempo que utilizó para la presentación del tema fue :	➤ Suficiente y bien distribuido.	4
	➤ En general el manejo fue satisfactorio.	3
	➤ En términos generales aceptable en su distribución y suficiencia.	2
	➤ El necesario pero distribuido insatisfactoriamente.	1
	➤ Excesivo o insuficiente y mal distribuido.	0

ETAPAS DE EJERCITACION / FIJACION.		
1. Las formaciones y la distribución de los alumnos en función de los objetivos, las actividades y los medios didácticos fueron :	➤ Optimas.	4
	➤ Buenas.	3
	➤ Aceptables.	2
	➤ En ciertos momentos inadecuadas.	1
	➤ En su mayoría mal seleccionadas.	0
2. Las instrucciones para las actividades y ejercicios fueron:	➤ Claras.	4
	➤ En general entendibles.	3
	➤ Un poco confusas.	2
	➤ Tendiente a la confusión.	1
	➤ Notablemente confusas.	0

Continuación Tabla 1. ETAPAS DE EJERCITACION / FIJACION.		
3. Las instrucciones para las actividades y ejercicios fueron:	> Suficientes.	4
	> Satisfactorias.	3
	> Aceptables.	2
	> En ocasiones demasiado insuficientes.	1
	> Excesivas o insuficientes.	0
4. De acuerdo con los objetivos planteados, los tipos de ejercicios utilizados para el aprendizaje de las tareas centrales o para la ejercitación, fueron :	> Seleccionados de manera excelente.	4
	> Bien previstos.	3
	> En general aceptables.	2
	> Parcialmente impropios.	1
	> La mayoría seleccionados inadecuadamente..	0
5. El grado de dificultad de las prácticas para el aprendizaje o para la ejercitación fue :	> Plenamente acorde con la capacidad de los alumnos.	4
	> La mayor parte en congruencias con los educandos.	3
	> Admisible en términos generales.	2
	> Con tendencia a ser elemental o a rebasar las posibilidades de los alumnos.	1
	> Elemental o por encima de la capacidad de los educandos..	0
6. La práctica para el aprendizaje o ejercitación de las tareas centrales de la clase fue :	> Plenamente estimulante y variada.	4
	> Estimulante y variada.	3
	> Aceptable en general.	2
	> Estimulante pero poco variada.	1
	> Poco sugerente y limitada.	0
7. De acuerdo con el tema, se dio a la práctica un sentido lúdico-recreativo y/o competitivo para una ejercitación o aprendizaje ameno y eficaz.	> En forma excelente.	4
	> De manera satisfactoria.	3
	> Aceptable.	2
	> Insuficiente.	1
	> De manera muy relativa.	0
8. Las actividades propiciaron la participación comprometida :	> De todos los alumnos.	4
	> De la gran mayoría.	3
	> De aproximadamente 85%	2
	> De menos de 85%	1
	> Un considerable número no se involucró.	0
9. La dosificación de la práctica para la ejercitación o el aprendizaje fue :	> Optima.	4
	> Suficiente.	3
	> En general admisible.	2
	> Tendiente a la insuficiencia o a la exageración.	1
	> Insuficiente o exagerada.	0

Continuación Tabla 1. ETAPAS DE EJERCITACION / FIJACION.		
<b>10. Globalmente las actividades de la etapa manifestaron :</b>	➤ Una optima secuencia.	4
	➤ Una sucesión satisfactoria.	3
	➤ Una secuencia aceptable.	2
	➤ Un desarrollo inconexo en determinados momentos.	1
	➤ Un desarrollo bastante incoherente.	0
<b>11. La ejercitación fue interesante y amena.</b>	➤ Toda la etapa.	4
	➤ La mayor parte de la fase.	3
	➤ En 80%	2
	➤ Durante breves períodos.	1
	➤ No logro interesar a los alumnos.	0
<b>12. Los medios didácticos utilizados (implementos, aparatos, etc.). fueron :</b>	➤ De verdadero apoyo al logro de los objetivos.	4
	➤ Coadyuvaron satisfactoriamente a la consecución de los objetivos.	3
	➤ De utilidad aceptable.	2
	➤ Casi no apoyan la consecución de los objetivos.	1
	➤ Prácticamente no fueron de utilidad para el cumplimiento de los objetivos.	0
<b>13. La organización y la utilización de los medios didácticos (implementos, aparatos, etc.), propició una ejercitación :</b>	➤ De verdadero apoyo al logro de los objetivos.	4
	➤ Coadyuvaron satisfactoriamente a la consecución de los objetivos.	3
	➤ De utilidad aceptable.	2
	➤ Casi no apoyan la consecución de los objetivos.	1
	➤ Prácticamente no fueron de utilidad para el cumplimiento de los objetivos.	0

Una vez realizada la observación, se procede a la evaluación, entendida como un proceso mediante el cual es posible medir la eficiencia.

Torres (Ob. cit) presenta un instrumento validado en México, en la Escuela Superior de educación Física, "mismo que se ha revisado y renovado totalmente en busca de mayor validez" (p. 157) consta de 95 items

correspondientes, con escalas de ponderación de 5 grados y se refieren a cada una de las etapas de la clase de Educación Física. Ellos son: organización, introducción, calentamiento, introducción al tema central, ejercitación o fijación, aplicación, recuperación y aspectos generales de la clase.

El instrumento facilita la evaluación por fase y detecta las debilidades de la sesión. A continuación se muestra un ejemplo de una fase y de la conclusión obtenida de la puntuación en cada fase.

Tabla2 , propuesta por Torres, J.A. (1999).

<b>ETAPA DE ORGANIZACIÓN</b>		
<b>1. ( )</b>	32-30-	<b>10</b>
<b>2. ( )</b>	29-27	<b>9</b>
<b>3. ( )</b>	26-24	<b>8</b>
<b>4. ( )</b>	23-21	<b>7</b>
<b>5. ( )</b>	20-18	<b>6</b>
<b>6. ( )</b>	17-15	<b>5</b>
<b>7. ( )</b>	14-12	<b>4</b>
<b>8 ( )</b>	11-9	<b>3</b>
<b>9 ( )</b>	8-5	<b>2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	

Cont. Tabla 2.

<b>ETAPAS</b>		
<b>ORGANIZACION</b>		
<b>INTRODUCCION</b>		
<b>ADECUACIÓN COMPLEMENTARIA</b>		
<b>EJERCITACION FIJACIÓN</b>		
<b>RECUPERACIÓN</b>		
<b>ASPECTOS GENERALES DE CLASE</b>		
$\Sigma ( )$	$X ( )$	
<b>OBSERVÓ</b> _____		
<b>FIRMA</b> _____		
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>NUMERO</b>	<b>LETRA</b>

Tomada de Torres, J.A. ( 1999.p.270).

Los elementos parecen demostrar la gestión pedagógica del director o equipo directivo, cómo influyen de forma significativa en la calidad de los procesos, en la formación y el resultado pedagógico del docente en general y especialista en particular. De allí que se comparte el criterio expresado por López (1996) en el Coloquio "La Dirección de la Escuela" desarrollado por la Fundación Polar, en Caracas, respecto a que, " las acciones formativas y de

apoyo dirigidas hacia el director o equipo directivo, garantizan la permanencia y la continuidad de las innovaciones educativas dentro de la escuela” (p.35).

Pero, al abordar el tema de la formación y aceptando que el método de la misma sea la gestión orientada al logro del desarrollo deportivo institucional, la expectativa siguiente es: ¿Cómo hacerlo?. La respuesta estaría en lo siguiente:

### **Los Programas de Capacitación o Entrenamiento.**

Los programas de capacitación para Pinto (1999) consiste en “generar los procesos de cambio encaminados al cumplimiento de la misión y objetivos de la organización” (p. 15). Y agrega que el proceso está orientado a mejorar la calidad de los recursos humanos, mediante el incremento del conocimiento, el desarrollo de las habilidades y el cambio de actitudes en las personas que integran la institución.

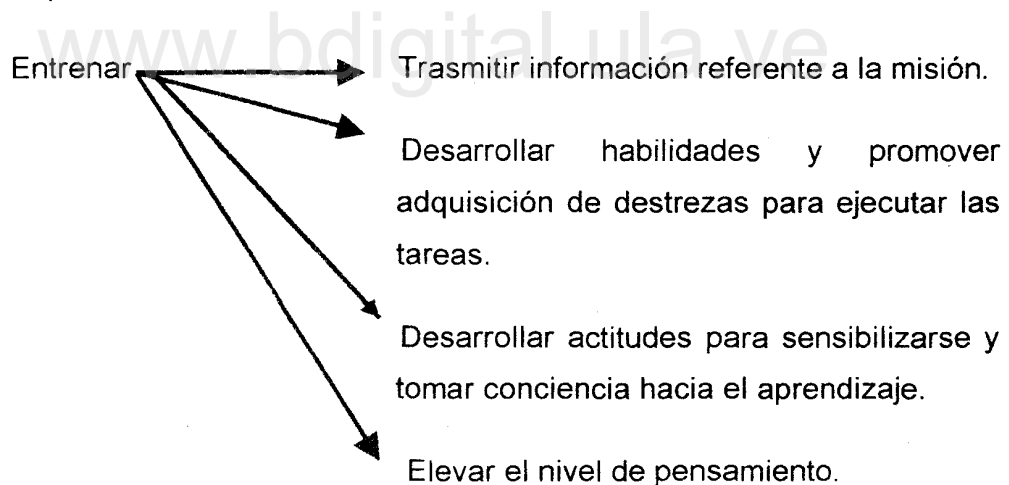
Dado el nuevo paradigma educativo, centrado en la persona humana, la capacitación se sustentaría en esta filosofía que entiende el medio ambiente social, laboral y familiar en donde estas personas se desenvuelven. En consecuencia, la expresión de la filosofía conforma la identidad de la empresa.

Chiavenato (2001) expone que el entrenamiento es un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas y creativas; y puedan contribuir mejor, a los objetivos organizacionales (...) es una manera eficaz de agregar valor a las personas (p. 306). Este entrenamiento lo consideran ambos autores citados, como aquél que se imparte en los centros de trabajo con el propósito antes expuesto.

Según la teoría administrativa que la sustenta, la capacitación tiene un impacto determinado. Villalobos ( Ob. cit) muestra en un programa grafico los tres procesos que se conjugan para integrar un proceso más amplio: El entrenamiento, el cual se refiere al desarrollo continuo de los aprendizajes adquiridos. Estos son: (a) La capacitación en el trabajo. Se orienta a darle conocimientos a la persona respecto al ¿cómo hacer esto?, implica cambios en sus conocimientos. (b) El adiestramiento se ocupa de ayudar a desarrollar habilidades y adquirir destrezas necesarias para “poder hacer”; lo cual incide en la esfera psicomotriz de la persona y (c) la motivación relacionada con el “querer hacer” afectando los interese y aspiraciones de los sujetos.

El entrenamiento es donde se circunscribe la acción del capacitador, incluyendo la relación con el aprendizaje práctico promoviendo el desarrollo integral.

El proceso se resume así:



Mediante el proceso de capacitación administrativo, que comprende: Planificar, organizar, ejecutar y evaluar ( ver cuadro 1) se determinan las funciones, las responsabilidades, la comunicación y los procedimientos que corresponden a tal capacitación. Este proceso, siguiendo a Chiavenato (2002) se resume así:

<b>Necesidades por satisfacer</b>	<b>Diseño de Entrenamiento</b>	<b>Conducción del Entrenamiento</b>	<b>Evaluación de los resultados</b>
Diagnóstico de la situación	Decisión sobre estrategias	Implementación ó acción	Evaluación y Control
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivos</li> <li>▪ Competencias necesarias</li> <li>▪ Resultados de evaluación del desempeño</li> </ul>	Programa de Entrenamiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿A quién enseñar?</li> <li>▪ ¿Cómo?</li> <li>▪ ¿Qué aspectos?</li> <li>▪ ¿Dónde?</li> <li>▪ ¿Cuándo?</li> </ul>	Implementar el programa a través de : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerentes</li> <li>▪ Terceros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Monitoreo</li> <li>▪ Evaluación y Medición</li> <li>▪ Análisis: Costo/ beneficio</li> </ul>

Cuadro 1. Chiavenato (2001).

### ***Perspectivas de la Capacitación***

La capacitación debe ser tratado desde distintos enfoques o líneas de pensamiento. Algunos de ellos son:

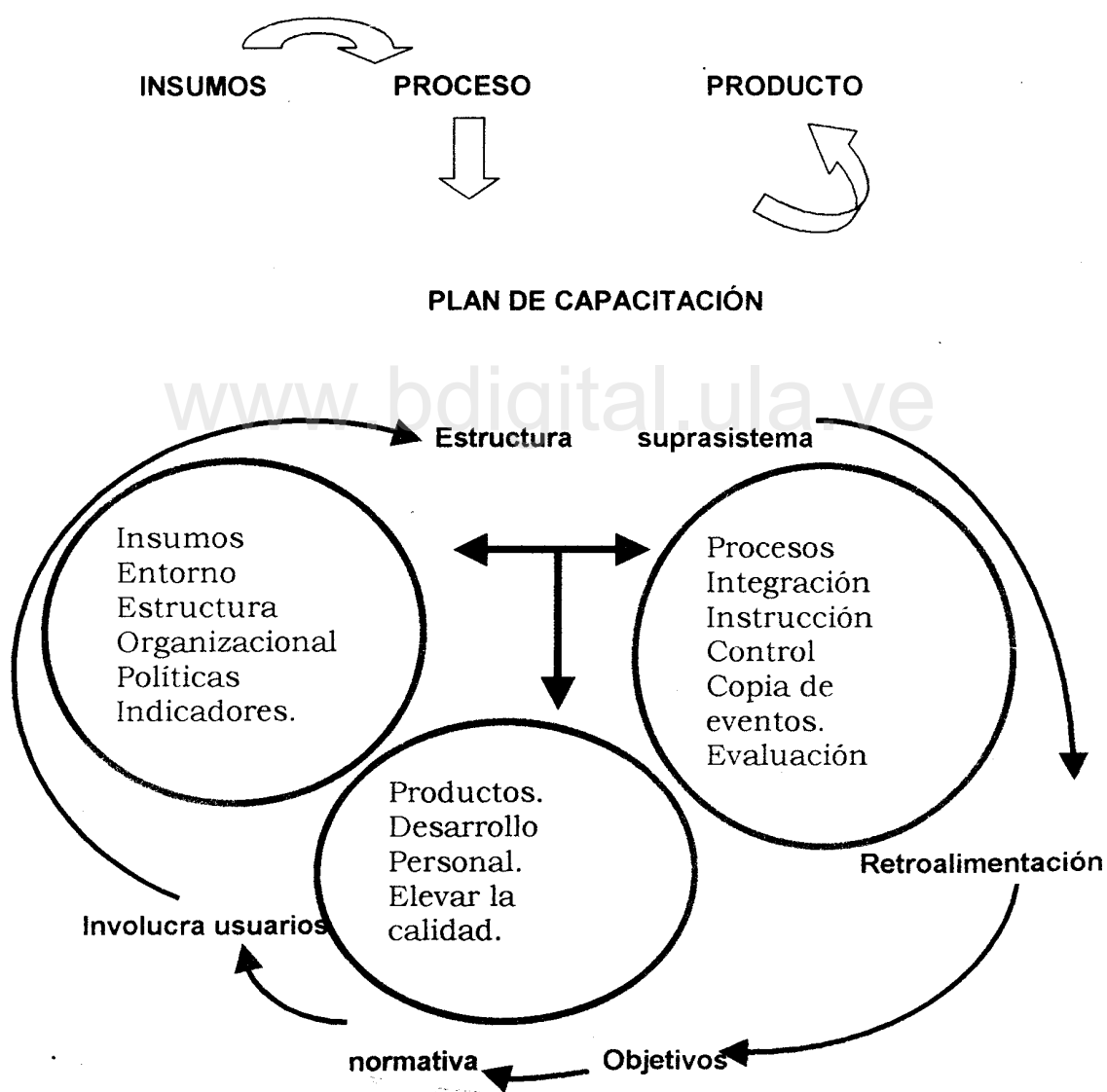
El Enfoque sistémico: este asume la empresa como un sistema, conformado por distintos elementos que constituyen los subsistemas. Dada esta interrelación, la acción de uno, afecta a los demás. También considera este enfoque, la influencia del medio o entorno conocido como supra

sistema. En el gráfico N°2 se aprecia una visión total de un sistema de capacitación.

**Gráfico 2. VISIÓN SISTÉMICA.**

**Sistema de Capacitación**

**Sub Sistema: Planeación**



Esta visión sistémica se desarrollaría en etapas y Villalobos ( ob. cit) las expone así:

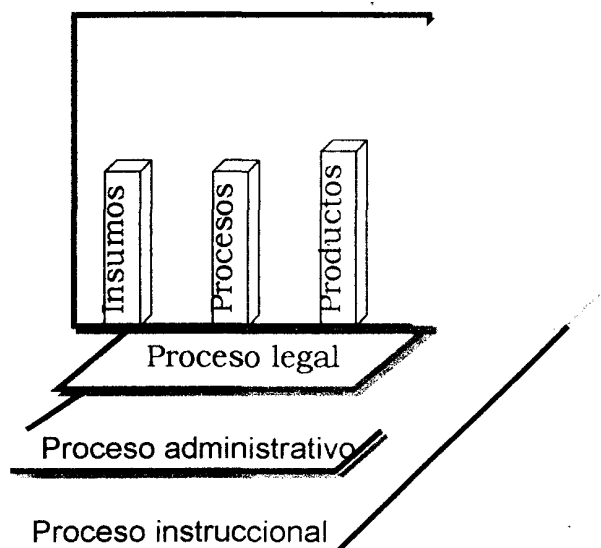
**Cuadro 4. SISTEMA DE CAPACITACIÓN**

Iniciar la función	Metodología	Consolidar la función
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Concienciar la función.</li> <li>➤ Cumplir con aspectos legales.</li> <li>➤ Capacitar Básicamente la jerarquía de puestos de trabajo.</li> <li>➤ Suministrar equipos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estructura.</li> <li>➤ Controles</li> <li>➤ Instructores.</li> <li>➤ Sistemas Básicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sistema integrado</li> <li>➤ Evaluación manual instructivo</li> <li>➤ Seguimiento</li> <li>➤ Medición</li> <li>➤ Costo/Beneficio</li> </ul>

Villalobos (Ob.cit. p. 39)

***El enfoque estructural***

Este se integra con el sistémico y se le reconoce como cuadrante de la capacitación (Pinto.p. 43). Se muestra en el siguiente gráfico.

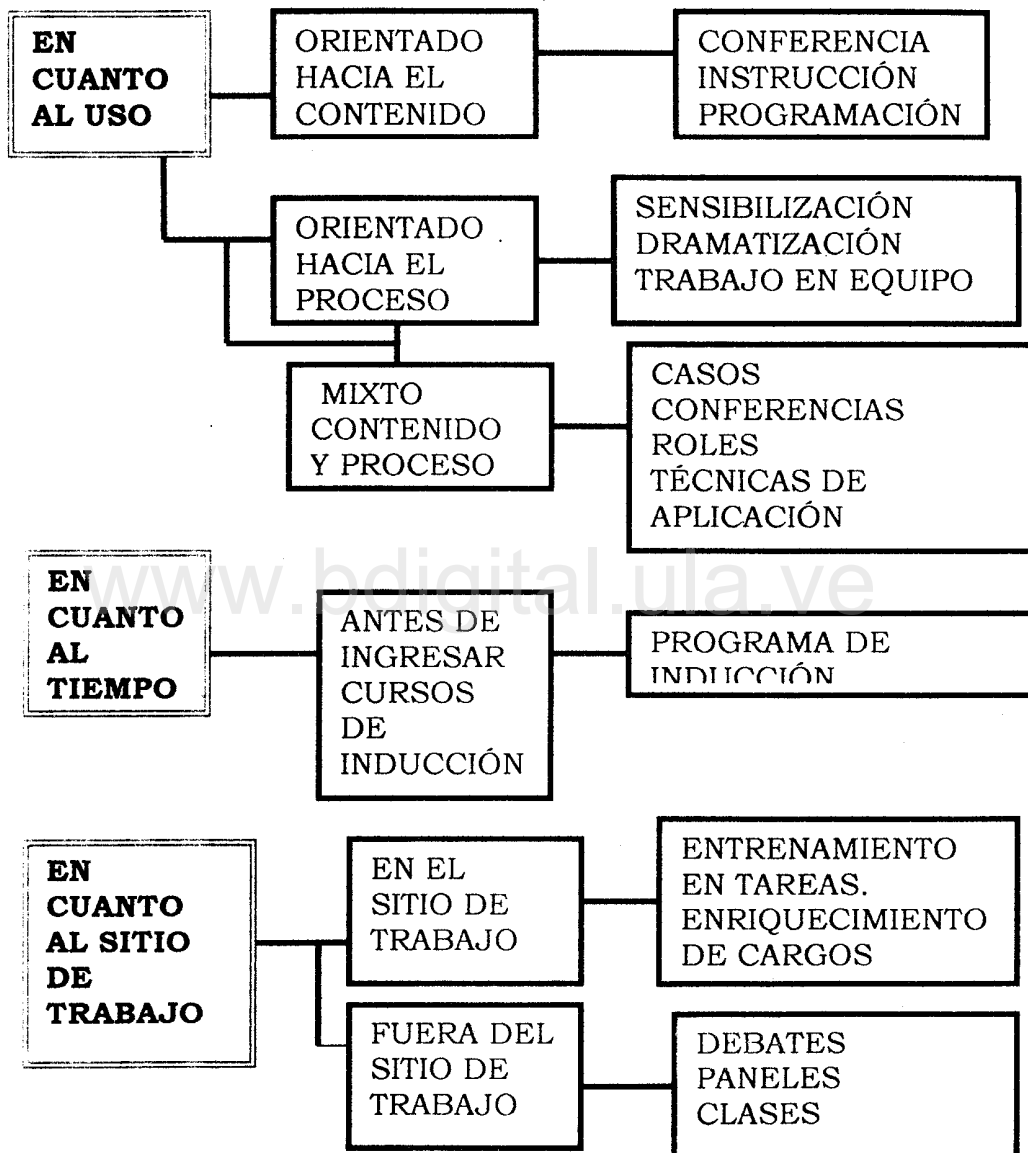


Fuente (Pinto. Ob. cit.p. 43)

El cuadrante semeja un cubo que se usa para resolver los problemas relativos al área de mando en las actividades marítimas y que por analogía se utiliza en la capacitación para mostrar las líneas y caminos que se habrán de seguir en este proceso .

En el enfoque estructural coinciden tres procesos: el administrativo, el legal y el instruccional. Tales procesos se materializan en la selección y aplicación de técnicas de capacitación y adiestramiento. Para Chiavenato (2000) las técnicas de entrenamiento se tipifican así: ( Ver Esquema . p. siguiente)

Grafico 4. TIPOS DE TÉCNICAS DE ENTRENAMIENTO



Datos aportados por Chiavenato (2000.p.317).

Según esta clasificación Chiavenato expone y ello se comparte, que el entrenamiento es una forma de educación y por ello debe utilizar los principios de la teoría de aprendizaje, en su diseño e implementación. En consecuencia el entrenado debe estar motivado para aprender, asimismo debe estar capacitado para abordar el aprendizaje. De otro lado, el aprendizaje debe ser reforzado y retroalimentado y finalmente el material debe ser significativo, secuencial y comunicado efectivamente.

### ***La puesta en práctica***

Para el desarrollo del proceso instruccional propiamente dicho, es decir, para planificar el entrenamiento, el facilitador tendría que: (a) Plantear los objetivos;(b) adecuar el contenido que pretende enseñar al nivel de los participantes;(c) seleccionar las técnicas; (d) graduar las dificultades del conocimiento; (e) atender al desarrollo personal; (f) distribuir el tiempo y (g) retroalimentar a los participantes.

El segundo elemento, consiste en desarrollar la didáctica del aprendizaje y los manuales respectivos.

La planificación y la puesta en práctica de un programa de capacitación, constituye un sistema precedido de la determinación de las necesidades de adiestramiento, lo cual como se comentó en este mismo capítulo constituye el punto focal que permitiría al facilitador plantear los objetivos y las acciones conducentes a la capacitación.

Una vez realizado el diagnóstico y determinado el enfoque, sea con base en el cargo o el nivel operativo, como en el presente estudio, el

instructor procederá a determinar el método y las técnicas y los procedimientos a los cuales recurrirá para efectuar el programa.

En el momento de realizar el diagnóstico, el facilitador: (a) sensibilizará a los directivos para participar, (b) explicará la importancia del entrenamiento; (c) proporcionará el instrumento de recolección de información; (d) dirigirá el proceso ; (e) interpretará los resultados obtenidos.

El método es participativo. En algunos casos se usa el método conocido como *prescriptivo* , éste es centralizado por el instructor quien elabora el diagnóstico de las necesidades, mediante los indicadores de la observación directa y a partir de allí, determina el plan de acción.

El método combinado, como su nombre lo indica, utiliza elementos de ambos métodos y dependiendo del enfoque de investigación selecciona de cada una de las técnicas, la que aplicará.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

### ***La evaluación del entrenamiento***

Para comprobar la eficacia, es decir, para saber si el entrenamiento toma en cuenta las necesidades para lo que fue diseñado, el instructor podría intentar responder las siguientes interrogantes: ¿ se eliminaron las carencias de información?; ¿ se eliminaron las carencias de comunicación?. ¿ la participación fue efectiva?; ¿la organización alcanzó los objetivos estratégicos?. Si responde afirmativamente, el programa se consideraría exitoso. Chiavenato (ob. cit) señala varios momentos de evaluación, de los cuales se extrajeron aquellos que a juicio de la investigadora serían útiles para el estudio y ellos son:

1. Datos concretos: mejoramiento de la calidad, ahorro de tiempo.
2. Medidas de resultados: tareas realizadas, procesos completos.

3. Ejemplos de datos referidos a mejorar la calidad: índice de errores.
4. Variación de estándares organizacionales establecidos.: Tiempo de supervisión, eficiencia.

Por su parte los resultados del entrenamiento se pueden llevar en los siguientes niveles: evaluación del nivel organizacional, aumento de la eficiencia organizacional, evaluación del recurso humano, mejoramiento de la relación laboral. Involucración de los gerentes en el entrenamiento, adecuación de las personas a los requisitos exigidos por el cargo, consecución de los objetivos.

En síntesis un programa de entrenamiento exitoso puede lograr mejorar el servicio y aumentar la eficacia laboral. Para ello es indispensable el compromiso de la directiva, relacionar los objetivos estratégicos institucionales con los de la programación, un clima favorable de entrenamiento y fomentar la cultura organizacional, proclive a practicar los conocimientos adquiridos.

Los elementos tratados en el capítulo son aquellos que se extrajeron de la exploración bibliográfica, cuyo contenido teórico se comparte, por lo cual conforman la base teórica de la investigación.

### **Antecedentes**

Bastidas (1996) practicó una investigación descriptiva respecto a las “necesidades de adiestramiento para el personal del IND, región central, la cual se aplicó a nivel directivo institucional. En sus conclusiones manifiesta que el Instituto Nacional de Deportes (IND), no tiene planes para capacitar al personal, en consecuencia, esta tarea la realizan personas según su propio

interés y finaliza con la recomendación de incorporar el objetivo de capacitación para el personal incluida la alta gerencia.

Estas conclusiones se consideran útil para el estudio, por cuanto parecen reflejar coincidencia entre el propósito de la investigación y la necesidad de capacitar el personal en el área deportiva.

Estudios realizados en la Universidad de Los Andes en la última década, como los de Zambrano (1993); Márquez (1993); Prado, N (1993) se refieren al entrenamiento de personal del área de Educación Física, Deporte y Recreación, en el área de la comunicación efectiva. Estos estudios descriptivos realizados bajo la línea de investigación del Comportamiento Organizacional, coinciden con el presente, respecto al interés de detectar debilidades en los procesos y convertirlos en fortalezas para garantizar calidad en la ejecución de programas relativos a la educación formal.

Villalobos (2002) en su investigación descriptiva aplicada a los docentes de la Especialidad Preescolar adscrita a la Facultad de Humanidades y Educación de la ULA, propuso un programa de capacitación para el personal docente, relativo a proveerles de herramientas para la investigación cualitativa. Sus conclusiones arribaron a la propuesta de programas de capacitación para este personal. La investigación ratifica la necesidad de capacitación del personal docente en áreas que ayudan a mejorar su desempeño.

Becerra (2003) en su investigación referida a solucionar los problemas de inequidad en el ingreso a la Universidad realizada bajo la modalidad de investigación descriptiva cuantitativa, cualitativa, en su conclusión propone un plan de nivelación para los estudiantes y de capacitación para los docentes de educación media, en áreas de conocimiento referidas al desarrollo personal y manejo de técnicas de enseñanza que les ayude a superar las carencias. La propuesta se asume como un programa de

capacitación con el nombre de Fray Juan Ramos de Lora. También en la UCV, se planteo la necesidad de capacitación mediante un programa llamado Robinson (2004). Se citan ambos trabajos de las Universidades en razón a que estos se centraron en carencias de los docentes para desempeñar su labor con criterio de calidad.

Para efectos de este estudio los planes citados se consideran aportes significativos debido a los aspectos coincidentes con la investigación y ellos son: (a) existen carencias de formación docente y (b) la estrategia para llenar tales carencias, la conforma un plan de capacitación docente, específico en cada caso. Estos planes se sustentan en los instrumentos legales emanados del Estado Venezolano. Ellos conforman:

### **Bases Legales**

El artículo 12 de la Ley Orgánica de Educación vigente, señala la obligación de aplicar programas de educación física en todos los niveles educativos, hasta la educación superior. Este mandato induce a plantear la necesidad de formar adecuadamente al personal que participa en esta acción curricular, lo cual incluye al personal docente especializado por un lado y de otro a los directivos, quienes tienen la misión de guiar y velar por el cumplimiento de la actividad en forma eficiente.

La resolución N° 181 del 14/05/ 2001, emanada del Ministerio de Educación y Deporte, establece en su artículo 214 y sus literales, el diseño de sus currículas vinculados al deporte y la Educación Física. En su numeral 3, el mencionado artículo dispone " Establecer programas de mejoramiento profesional del personal que labora en el sector (p. 22).

El conjunto de instrumentos legales que rigen el derecho deportivo escolar exige a los gerentes sociales, entre ellos la familia y la escuela, garantizar y hacerse responsables en forma inmediata, prioritaria e indeclinable al ejercicio y disfrute pleno y efectivo de su derecho. Este se explicita en la LOPNA Art 66, numeral 3.

Lo expuesto ratifica la cultura deportiva escolar, en consecuencia se deduce que el docente en función directiva deba cumplir su función de asesoramiento efectivo al personal docente a su cargo. Para ello requerirá del informe básico referente al área de especialidad deportiva como asignatura inserta en el currículo, lo cual justifica la necesidad de capacitación específica en el área.

Con el presente temario se acepta que lo tratado conforma el basamento teórico que ayuda a la búsqueda de soluciones al problema planteado en este estudio.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

El Capítulo describe el método, técnicas y procedimiento empleado en el estudio a los fines de responder al cómo, cuánto, cuándo y con quién del estudio.

Siguiendo el esquema UPEL (2003) se presenta:

#### **Tipo de Investigación y Método**

Se acepta como una investigación descriptiva, de campo con un enfoque mixto cualitativo cuantitativo basado en establecer cómo manejan los directores las técnicas de gerencia deportiva y sus necesidades de capacitación en ésta área, mediante la aplicación del método analítico.

#### **Sistema de Variables**

A continuación se enuncian conceptual y operacionalmente en los términos como se manifiestan para los fines del estudio. (ver p. siguiente).

**Sistema de Variables**  
**Definición Conceptual**

**Tabla 4. Identificación y Definición de las Variables.**

Objetivo específico	Variable	Definición Conceptual
Indagar desde el punto de vista teórico. Características: indicadores y preeditores que habría de reunir un Modelo de Capacitación en Gerencia Deportiva para Directores Educativos de Educación Básica.	Características de un Modelo de Gerencia Deportiva.	Proceso de formular ejecutar y evaluar actividades posibles de alcanzar objetivos del área deportiva.
Elaborar debilidades y fortalezas de información teórica de Gerencia Deportiva que tengan Directores de Educación Básica.	Debilidades y fortalezas de información teórica en Gerencia Deportiva.	Fuerzas que ayudan y oponen al dominio de información teórica referente a la Gerencia Deportiva.
Analizar debilidades y fortalezas que tengan los Directores de Educación Básica en la práctica de la Gerencia Deportiva.	Debilidades y fortalezas en la práctica de Gerencia Deportiva.	Gerencia Deportiva.

**Tabla 5. Definición Operacional**

VARIABLE 1	DIMENSIÓN	INDICADORES	SUB-INDICADORES
Características Teóricas de un Modelo de Gerencia Deportiva.	Comportamiento Organizacional.	Pre-doctores e indicadores del Modelo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Metodología educativa.</li> <li>&gt; Disponibilidad de recursos.</li> <li>&gt; Diseño de Estratégicas.</li> <li>&gt; Liderazgo.</li> <li>&gt; Satisfacción del personal.</li> <li>&gt; Satisfacción del estudiantado.</li> <li>&gt; Efectos de la aplicación.</li> <li>&gt; Formación.</li> <li>&gt; Programación.</li> <li>&gt; Orientación.</li> <li>&gt; Supervisión.</li> </ul>
VARIABLE 2	DIMENSIÓN	INDICADORES	SUB-INDICADORES
Debilidades y fortalezas de información teórica en Gerencia Deportiva	Pedagogía educativa	Información Teórica en Gerencia Deportiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Fases de la Gerencia Deportiva.</li> <li>&gt; Organización Deportiva.</li> <li>&gt; Evaluación.</li> </ul>

**Continuación Tabla 5.**

VARIABLE 3	DIMENSIÓN	INDICADORES	SUB-INDICADORES
Debilidades y fortalezas de la práctica en la Gerencia Deportiva.	Capacitación Educativa Organizacional.	Formación del profesorado. ➤ Recursos. ➤ Orientación profesional ➤ Supervisión.	➤ Adecuación de la práctica deportiva con teoría educativa. ➤ Planificación de eventos deportivos. ➤ Evaluación de instalaciones y de clases.

www.bdigital.ula.ve

Diseño de Investigación

### ***Unidad de Análisis***

El estudio se centró en el personal docente en cargo de Direcciones de Escuelas de Educación Básica, ubicadas en el Municipio Libertador del Estado Mérida.

La selección de la muestra no probabilística o muestra dirigida en la modalidad de estudio de caso, con el propósito de detectar las debilidades y fortalezas de información teórica y práctica en Gerencia Deportiva, estuvo conformada por 20 sujetos voluntarios, con una formación profesional homogénea en variables relativas a cargo, formación profesional, sede de desempeño. Estos sujetos tipo, reunieron las siguientes exigencias de investigación:

Que los docentes Directores:

- Ejercieran su función en Institutos de Educación Básica ubicadas en el Municipio Libertador del Estado Mérida.
- Tuvieran en su plantilla personal docente especializado en el área de educación física y deporte
- Quisieran explícitamente participar de la experiencia.
- Tuvieran disposición para responder preguntas que pudieran mostrar su debilidad en el manejo de información.
- Fueran egresados universitarios.
- Realizaran en sus instituciones actividades deportivas intra escolares e Inter escolares.

### ***Recolección de información***

Con el propósito de recabar información se elaboró un Cuestionario contentivo de 22 ítems.

Para elaborar el instrumento se siguió el siguiente procedimiento.

- Se elaboró la tabla correspondiente a las variables que se pretendieron medir.
- Se elaboró la tabla contentiva de la operacionalización de las variables y sus dimensiones; se determinaron sus indicadores precisos y en base a ello se precisaron igualmente los ítems correspondientes
- Se estableció un nivel de medición de cada ítem y las categorías de respuestas. Estas se plantearon de tipo cerrado
- Se validó el instrumento con la aplicación de una prueba piloto a 5 sujetos, correspondientes al 25% del total de los sujetos que conformaron el caso.

- Se ajustó el instrumento según la base de la prueba (ver anexo
- Para aplicar el cuestionario, se elaboró una carta a los participantes explicando el propósito del mismo y solicitando su cooperación.

### ***Estructura del instrumento***

- Una carta de presentación a los participantes.
- Las instrucciones para responder los ítems correspondientes a la medición de cada variable. Las variables medidas fueron la N° 2 y la N° 3.
- Para medir la variable 2. referida a detectar las debilidades y fortalezas de información teórica que tenían los encuestados respecto a la gerencia deportiva Se propusieron los ítems del 1 al 8.
- para medir la variable 3. referida a medir debilidades y fortalezas en la práctica de la gerencia deportiva se presentaron los ítems del 9- al 22.
- Las preguntas fueron Cerradas, con una escala de valoración tipo Likert de tres categorías. SI- NO- NO CONTESTA.

### ***Validez***

Se evidenció que el cuestionario tenía validez relacionada con las variables que se pretendió medir. Para ello se aplicó una prueba piloto a 5 directores del sector que no participaron de la experiencia. Según los resultados de esta aplicación, se corrigieron los ítems 11 y 14. En el primer caso el ítem estaba redactado en los siguientes términos: " Usted considera importante aplicar programas de formación y capacitación en Gerencia Deportiva a los Directivos de Educación Básica.

Finalmente se redactó así: "Ud,. Estima que un programa de formación y capacitación en gerencia deportiva, aplicado a la dirección de las escuela es: (a) Muy necesario; (b) Medianamente necesario; (c) Necesario y (d) Innecesario.

En el ítem 14 se plantearon alternativas de evaluación previa a las actividades deportivas en las escuelas. El ítem h, se refería a la relación docente- padres. Este fue eliminado.

Con base en tales observaciones se procedió al ajuste de los ítem y se elaboró el instrumento final.

### **Confiabilidad**

Se aplicó el procedimiento de mitades partidas, el cual consistió en los siguiente: (a) El instrumento se dividió en dos partes, (b) Se compararon los resultados, (c) Se estableció correlación entre las respuestas, en cuanto a que, la baja frecuencia obtenida en la primera parte se obtuvo en la segunda, con respecto a los ítem con mismo contenido y dificultad, (Hernández, Fernández y Baptista. 1999).

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

### **Procedimiento**

El estudio se enmarca en el área de la capacitación de la gerencia deportiva. Se ubicó en el Municipio Libertador de la Ciudad de Mérida, en razón de que la investigadora tiene su sede en esta región, lo cual facilita y ahorra tiempo y dinero para la aplicación. Este razonamiento parte desde el enfoque práctico. Desde la óptica académica, los resultados del estudio favorecen cimentar una plataforma válida para desarrollar personal especializado en el área gerencial referida a este estudio.

Aún cuando el trabajo se realizó en la ciudad de Mérida, se considera que sus implicaciones podrían ser útiles en otros sectores de la comunidad educativa.

## Fases de la Investigación

Para garantizar la objetividad del estudio, según los criterios establecidos en la Metodología, se procedió a estructurar la investigación en las siguientes fases:

- Fase I. Selección del problema.
- Fase II. Compilación y arqueo de documentación bibliográfica.
- Fase III. Diseño de investigación.
- Fase III.A. Selección de la unidad de análisis.
- Fase IV. Aplicación de la investigación.
- Fase IV.A. Análisis de información.
- Fase V. Elaboración de conclusiones.
- Fase VI. Elaboración del informe.

### Contextualización de la investigación

			INVESTIGACIÓN
MESES	PLANIFICACIÓN AÑO 2004	DESAROLLO	AÑO 2004/2005
Enero / Marzo	I	IV	V
Abril / Julio	II	IV-A	VI
Septiembre / Diciembre	III	III-A IV-A	

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS**

Este capítulo es contentivo del análisis e interpretación de los resultados obtenidos, una vez que se aplicó el instrumento de recolección de información a los Directores que laboran en Educación Básica en el Municipio Libertador del Estado Mérida. Siguiendo los objetivos de la investigación se muestra a continuación el análisis e interpretación de los resultados por indicadores obtenidos a través del cuestionario presentado, dirigido a indagar sobre la información teórica práctica que tuvieron los participantes referente a la Gerencia Deportiva.

Los resultados obtenidos, mediante el procesamiento de los datos permitieron dar respuesta a las interrogantes planteadas en la presente investigación, los cuales se porcentualizaron para representar las respuestas emitidas por los docentes involucrados en el estudio; igualmente la información se muestra a través de cuadros. Seguidamente se procedió al análisis de la información. Para tal fin, se utilizó el criterio estadístico, basado en el porcentaje de opiniones obtenidas para cada una de las alternativas de respuestas de los ítems del instrumento.

A continuación se muestran en la página siguiente las tablas 8 y 9 correspondientes a la distribución de frecuencias.

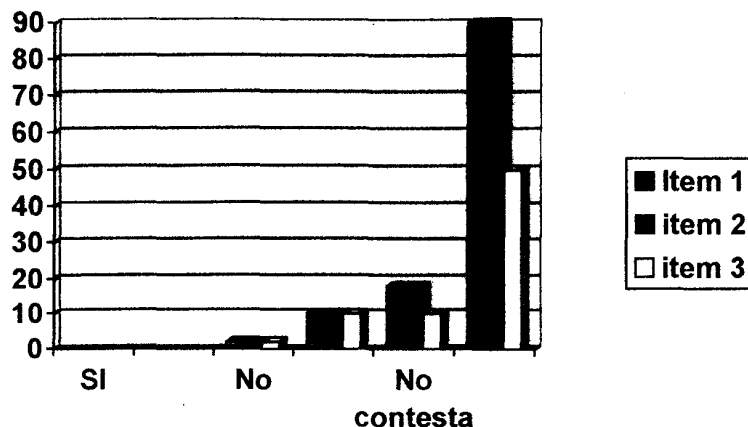
**Tabla 8. Distribución de frecuencias de respuestas. Variable 2.  
Detectar debilidades y fortalezas de la información teórica respecto a la  
Gerencia deportiva.**

Ítem	Si	%	No	%	No contesta	%
<b>1</b>	2	10	18	90	-	-
<b>2</b>	2	10	18	90	-	-
<b>3</b>	2	10	10	50	8	40
<b>4</b>	4	20	10	50	6	30
<b>5.a.</b>	2	10	18	70	4	20
<b>5.b.</b>	2	10	14	70	4	20
<b>5.c.</b>	2	10	14	75	4	15
<b>5.d.</b>	4	20	14	70	2	10
<b>6</b>	2	10	15	75	3	15
<b>7</b>	2	10	18	90	-	-
<b>8</b>	19	95	-	-	-	-
<b>fr</b>		18,63%		67.72%		12.67%

( Fuente Balza. 2004)

La tabla muestra el n° de respuestas obtenidas en cada opción presentada y el (%) de frecuencia que ellas representan en relación con el total de los participantes. En la última celda se muestra la sumatoria del porcentaje de las frecuencias de cada opción.

Seguidamente se elaboró el gráfico de barra para ilustrar el resultado obtenido en la recolección de información. Para su mejor visión se muestra en la página siguiente .



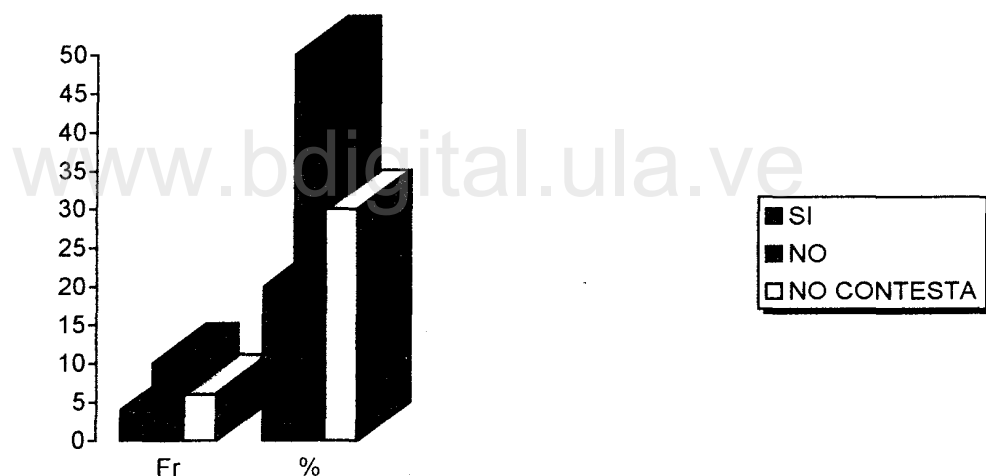
**Grafico 1. Item 1. Información teórica referente a la gerencia deportiva.**

La frecuencia de respuestas revela que de 20 sujetos, solo el 10% afirma tener información teórica respecto a la gerencia deportiva, lo cual coincide con la respuesta esperada; el 90% manifiesta no haber recibido información teórica respecto al tema. El resultado significativo muestra una tendencia hacia la debilidad del conocimiento en el área, en el proceso formativo del personal, para ejercer esta área, de lo cual se derivaría la justificación de la presente investigación.

Para ratificar la respuesta obtenida en el item 1, se planteó en el item 2, la solicitud de opinión referente a la información sistemática que hubieran tenido los docentes respecto a la Gerencia Deportiva. Los resultados recogidos coinciden en su misma proporción con la respuesta anterior lo cual evidencia la coherencia de los docentes encuestados para emitir opinión respecto a sus carencias de información sistemática de la gerencia deportiva.

En el ítem 3, orientado a conocer la correspondencia entre el grado de conocimiento teórico referido a la gerencia Deportiva y el grado de satisfacción de los resultados en la práctica deportiva, el porcentaje de respuestas obtenidas muestra que solo el 10% manifiesta satisfacción, lo cual coincide con la respuesta esperada por la investigadora, el 50% expresó no sentir satisfacción de los resultados de la práctica y 40% no contestó, lo cual se asume como baja motivación para sentir satisfacción por los resultados de la práctica deportiva institucional.

En el ítem 4 orientado a indagar respecto a la evaluación y capacitación al personal docente de Educación Física en la organización de eventos deportivos en la escuela, los resultados mostraron lo siguiente.



**Gráfico 2. ítem 4. Evaluación y capacitación al personal de Educación Física en la organización de eventos deportivos en la Escuela**

El resultado obtenido revela significativamente la tendencia de las respuestas, dado que, la mayoría de los encuestados respondió

negativamente o se inhibió, ello se muestra en el 50% que respondió no y 30% no contestó. Si se asocian ambos resultados porcentuales se obtiene que el 80% no realiza la actividad, lo cual evidencia su desconocimiento teórico práctico del área, por una parte y de la otra muestra coherencia con los resultados obtenidos en los ítems anteriores.

El ítem 5 se orientó a indagar respecto al dominio del Director en los asuntos relativos a la Planificación, Organización, Coordinación, Ejecución y Supervisión de eventos deportivos. El porcentaje de respuestas obtenidas se muestra en la grafica correspondiente.

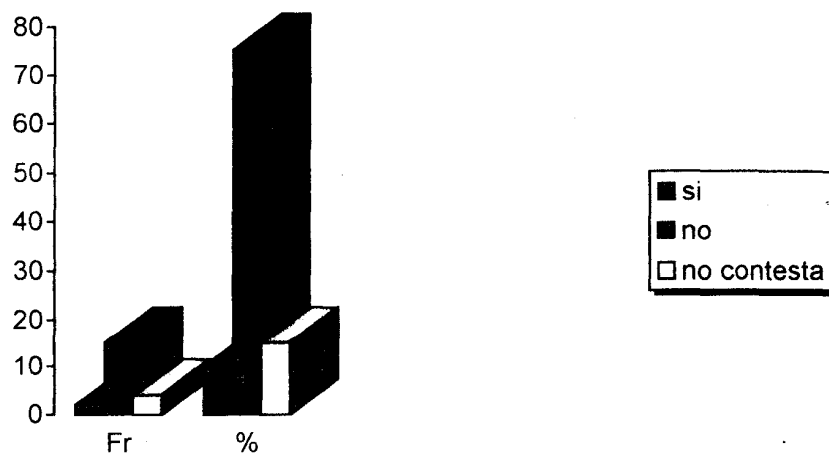


**Gráfico 3. Item 5. (a,b,c) Dominio del Director respecto a la Planificación, Organización, Coordinación y Supervisión de eventos deportivos.**

Los resultados evidencian que solo el 10% respondió según lo esperado por la investigadora. Sin embargo, el 90% respondió no tener dominio en los aspectos inherentes a la planificación. Tal resultado se evidencia con una tendencia significativamente negativa por cuanto muestra la carencia de información al respecto. En lo correspondiente al segundo aspecto que midió el ítem,5.b. referido al dominio en la organización de eventos deportivos, se observa que se mantiene la tendencia, en tanto que el 70% expuso no tener dominio y el 20% no respondió. Tal resultado aunado al anterior, reflejaría que el 90% de la población encuestada no tiene dominio del tema organizativo en eventos deportivos. Tales resultados se muestran distantes de la respuesta esperada por la investigación. En lo que respecta a los resultados el ítem 5.c Recoge información respecto a la Coordinación de eventos, se mantiene la constante porcentual, el 10 % afirmó tener dominio de esta actividad. Sin embargo como en los anteriores se entiende el resultado como no significativo, en referencia a la respuesta esperada. Los mismos resultados se evidencian del ítem 5,d. De lo expuesto se deriva la necesidad de capacitación que tienen estos docentes en el area de estudio, lo cual coincide con la expectativa de la investigación.

Seguidamente se procede a mostrar los resultados obtenidos en las respuestas de los directivos en el ítem 6, orientado a conocer el dominio teórico de los sujetos respecto a determinar recursos básicos necesarios para desarrollar actividades deportivas.

Para ayudar a obtener mejor percepción se muestra el gráfico en la página siguiente.



**Gráfico 4. ítem 6. Dominio teórico para determinar recursos básicos necesarios para desarrollar actividades deportivas.**

El resultado de las respuestas, obtenido en este Ítem, es consistente con los demás presentados hasta ahora. Se aprecia que los directivos no tienen dominio referente a los recursos básicos que requieren para llevar a efecto las actividades deportivas en su institución. Como se aprecia en la gráfica el 75% expone no tener dominio en este aspecto.

En este mismo contexto se orientó el contenido del próximo Ítem 7. Se inquirió a los docentes respecto al conocimiento teórico que tuvieran respecto a técnicas y métodos para organizar eventos deportivos. La gráfica muestra los resultados, evidenciando en ellos la consistencia de la información referente al bajo dominio del área que tiene el personal encuestado.

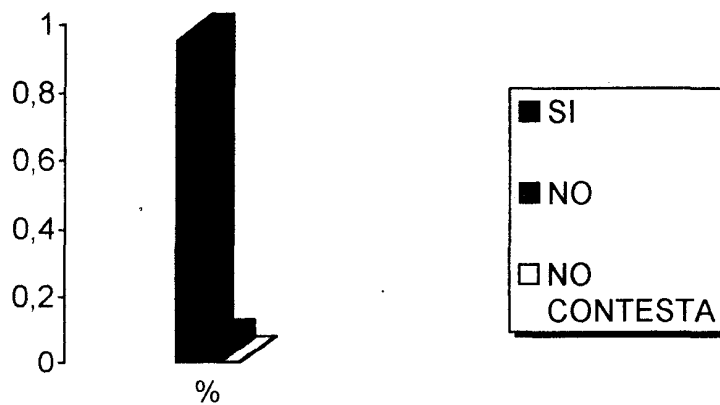
Los resultados además muestran igualmente consistencia con la expectativa de la investigación referente al tema de estudio.



**grafico 5. Ítem 7. Conocimiento teórico de métodos y técnicas para organizar eventos deportivos.**

Si el 75% expone su baja formación en conocimientos relativos a métodos y técnicas relacionadas con la especialidad deportiva, como se expuso antes, el resultado muestra la necesidad de capacitación que tendrían en este aspecto debido a que el área corresponde a un elemento programático del currículo en este nivel.

El próximo aspecto relativo a la información suministrada por los encuestados se refirió a constatar la expectativa de investigación en cuanto a la necesidad de capacitación en el área gerencial deportiva. Tal interrogante correspondió al ítem 8. Se muestra seguidamente.



**Gráfico 6. Item 8. Importancia de capacitarse en el area gerencial deportiva.**

El resultado obtenido evidencia la sensibilización de los Directores para recibir entrenamiento en el area gerencial deportiva, de cuya carencia se recoge información en los ítemes anteriores.

El análisis de la variable 2, reflejó la distribución de frecuencias de respuestas obtenidas en la exploración realizada a través del cuestionario para conocer el manejo teórico que tuvieron los participantes de la experiencia, respecto al área gerencial deportiva.

Seguidamente se presenta el análisis referido a la distribución de frecuencia de respuestas de las categorías derivadas de la variable 3. Debilidades y fortalezas de la práctica de la Gerencia Deportiva que tuvieron los participantes de la experiencia de investigación.

A continuación se presenta la tabla correspondiente a la frecuencia de respuestas obtenidas y sus porcentajes.

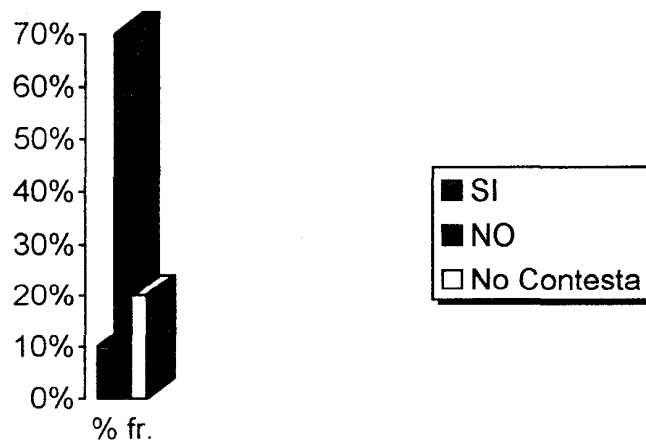
**Tabla 9. Distribución de frecuencias de respuestas. Variable 3. Debilidades y fortalezas en la práctica de la Gerencia Deportiva.**

Ítem	Si		No		No contesta	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
<b>9</b>	2	10	14	70	4	20
<b>10a</b>	12	60	2	10	6	30
<b>10b</b>	16	80	2	10	2	10
<b>10c</b>	10	50	2	10	8	40
<b>10d</b>	0	0	18	90	2	10
<b>14a</b>	16	80	2	10	2	10
<b>11b</b>	12	10	16	80	2	10
<b>11c</b>	2	10	16	80	2	10
<b>11d</b>	2	10	18	90	2	10
<b>12</b>	6	30	12	60	2	10
<b>13</b>	13	65	2	10	5	25
<b>14<sup>a</sup></b>	2	10	16	80	2	10
<b>14b</b>	16	80	2	10	2	10
<b>14c</b>	0	0	16	80	4	20
<b>14d</b>	12	60	4	20	4	20
<b>14e</b>	4	20	16	80	0	0
<b>14f</b>	0	0	16	80	4	20
<b>14g</b>	16	80	2	10	2	10
<b>14h</b>	20	100	0	0	0	0

Ítem	Respuesta					
	S.	N.	F.	Nb.	%	Nb.
15	2	10	16	80	2	10
16	2	10	16	80	2	10
17	18	90	2	10	0	0
18a	0	0	18	90	2	10
18b	20	100	0	0	0	0
18c	20	100	0	0	0	0
18d	0	0	18	90	2	10
18e	0	0	18	90	2	10
18f	0	0	0	0	0	0
19a	3	15	14	70	2	10
19b	12	60	2	10	6	30
19c	2	10	14	70	4	20
19d	0	0	12	60	8	40
19e	15	75	4	20	2	10
19f	19	95	2	10	0	0
20	17	85	0	0	2	10

Como en la tabla anterior, se muestran las opciones de respuesta, la frecuencia obtenida en cada una de ellas y los (%) porcentajes que cada una de ellas representa en relación con la población total.

A continuación los gráficos correspondientes a cada ítem y las frecuencias respectivas



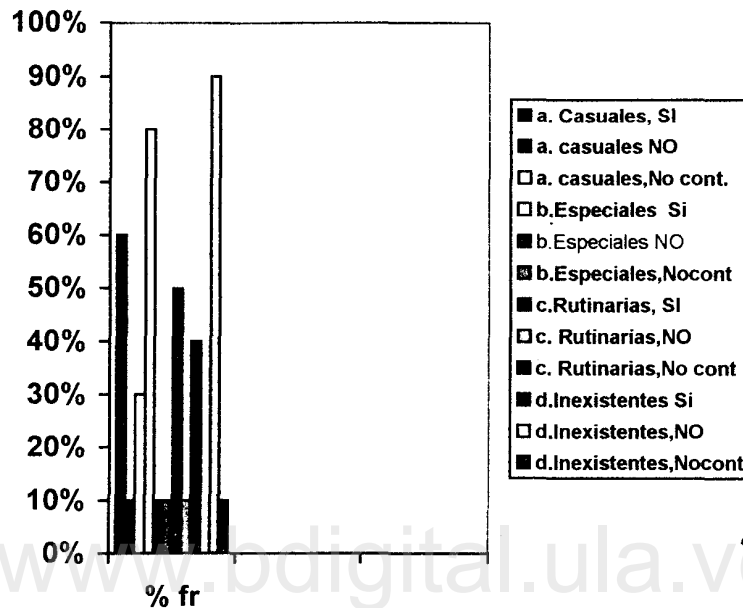
**Grafico 6. Item 9. Inclusión en la planificación de lapso anual de actividades deportivas.**

El 10% de los sujetos expuso que sí incluyen en su planificación anual y diaria actividades vinculadas a la Educación Física y el Deporte, este resultado coincide con la respuesta esperada; pero el porcentajes no es significativo. El 70% respondió que no las incluye y el 20% no respondió.

El resultado ratifica la expectativa de investigación referente a la baja disposición de los docentes de participar en la planificación de las actividades deportivas. También muestra la pertinencia de la siguiente pregunta relacionada con el criterio que tienen los directores respecto al área, con el propósito de confirmar su pertinencia.

**Variable 3. Debilidades y Fortalezas en la práctica de la Gerencia Deportiva.**

Seguidamente se muestra el resultado de la frecuencia de respuestas del ítem 10. En este se revisa el criterio de los Directores respecto a las actividades vinculadas al Deporte, es casual, especial o rutinario



**grafico 7. Ítem 10. Criterio de los directores, respecto a las actividades vinculadas con el Deporte es casual, especial o rutinaria**

El 10% de los docentes considera las actividades vinculadas con el deporte como casuales, el 70% no las considera de tal manera y el 20% no contestó. Este resultado de 70% coincide con la respuesta esperada. El 80% considera estas actividades como especiales, es decir que se realizan en fechas relativas eventos fuera de calendario de actividad docente. Y el 40% expuso que las consideraba rutinarias. De las respuestas obtenidas se interpreta que estos docentes no tienen claro criterio respecto a lo que representa el deporte dentro de su gama de actividad docente

El ítem 11, se orientó a detectar el sentimiento de los Directivos, respecto a la necesidad de aplicar un programa de formación y capacitación en Gerencia Deportiva. Para ello también se les presentaron opciones: (a) Muy necesario, (b) Medianamente necesario, (c) Necesario y (d) innecesario. La frecuencia de respuestas se distribuyó así:

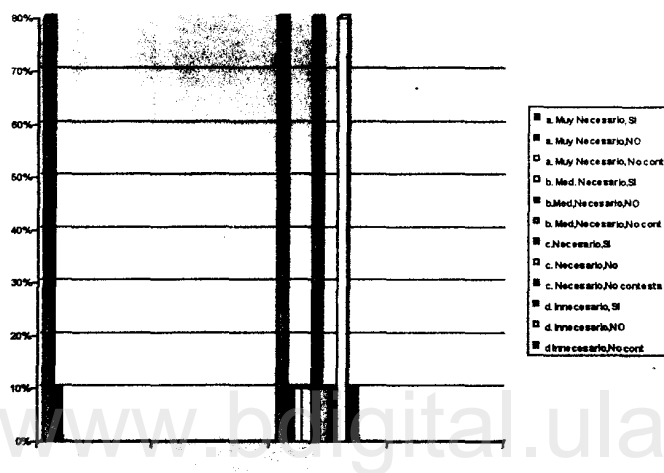


grafico 8. Ítem 11. Necesidad de un programa de formación y capacitación gerencial

Según los resultados obtenidos en el Ítem, los Directores expresaron su preferencia respecto a la necesidad de aplicar un programa de formación y capacitación en gerencia deportiva. La respuesta del 80% de los participantes quienes consideraron muy necesaria la aplicación del programa, coincide con la respuesta esperada, dado que desde el punto de vista teórico pareciera indispensable, que los Directores de las escuelas Básicas tengan dominio del área en razón del argumento ya expuesto, en torno al deporte como area obligatoria del currículo, que exige para su

aplicación conocimientos específicos en algunos tópicos ya tratados en este estudio.

En el mismo orden de ideas, el Ítem 12, interrogó a los Directores que participaban de la experiencia, si promueven la consecución de recursos deportivos para su escuela. Estas fueron las distribuciones porcentuales de frecuencia de respuestas encontradas, se muestra en el grafico a continuación:

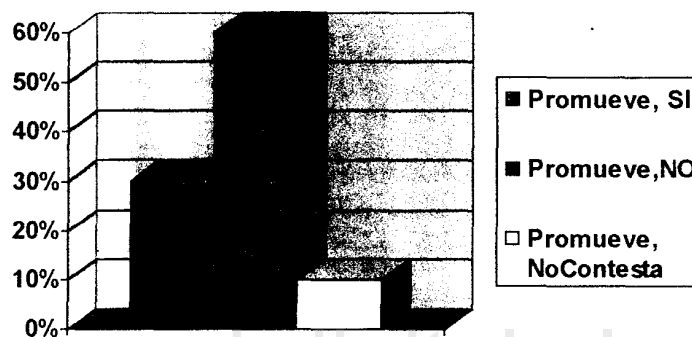


grafico 10. Ítem 12. Promueven cursos deportivos para su escuela.

Los resultados reflejan que, sólo el 30% promueve cursos deportivos para su escuela, sin embargo, podría inferirse que aun cuando exista un porcentaje de 10% mayor que el arrojado por las interrogantes destinadas a conocer el dominio teórico del deporte, estos docentes parecen desconocer el alcance de su aplicación, para obtener logros en los estudiantes, en otras áreas del aprendizaje, tales como la formación de valores, desarrollar sentimientos de cooperación y otros, señalados por los teóricos de esta disciplina.

El próximo aspecto a investigar se refirió a conocer si los directivos supervisan la actividad de los docentes de educación física

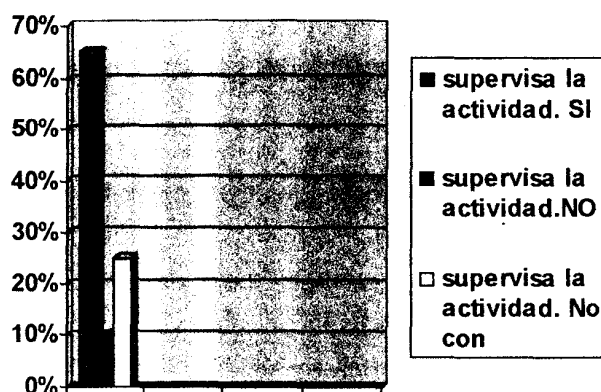
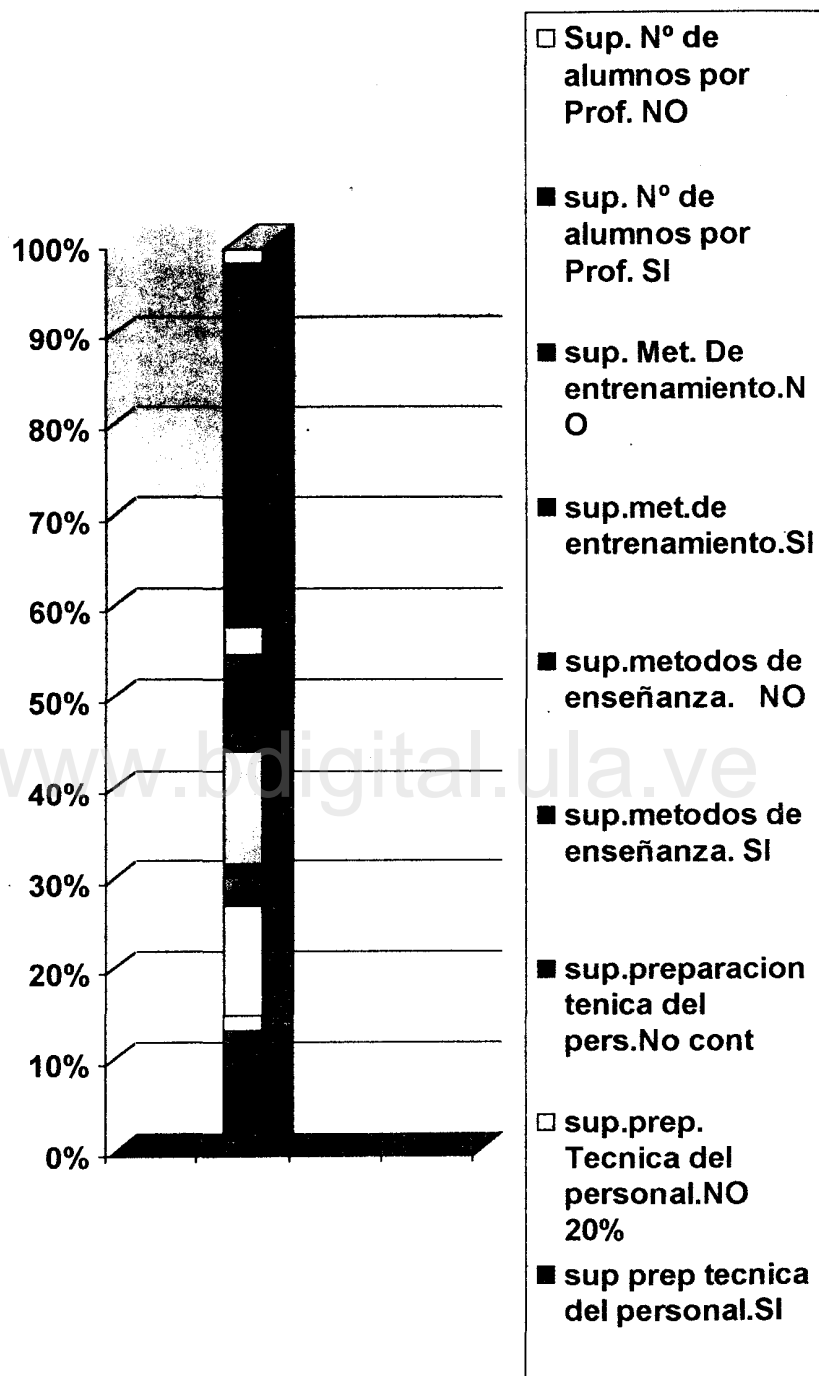


grafico 11. Ítem 13. Supervisa la actividad de los docentes de Educación Física.

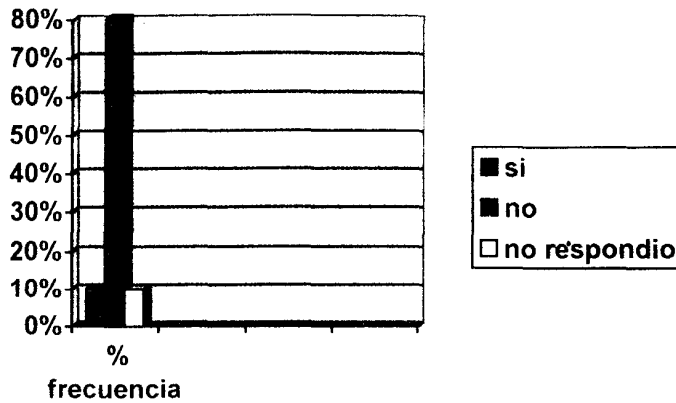
El Ítem recogió información referente a si los directivos supervisaban la actividad de los docentes de Educación Física y Deporte . El 65% respondió que sí. Este resultado resulta significativo, en concordancia con la respuesta esperada en la investigación. Sin embargo la respuesta se percibe contradictoria, en la medida como se contrasta con otras respuestas emitidas por los mismos participantes, en los aspectos específicos relativos a la supervisión.



**Grafico 12. Item 14. Realiza evaluación previa a la actividad deportiva . a. implementos deportivos.; b. instalaciones deportivas y c. adecuación de equipos deportivos.**

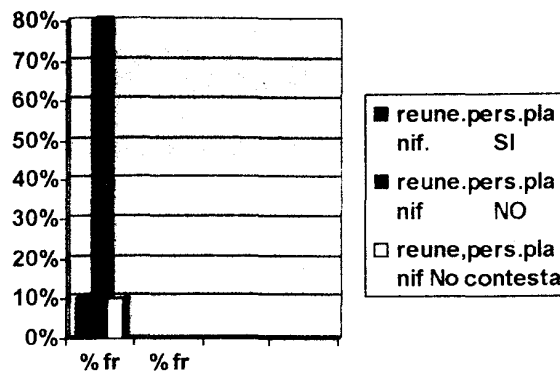
El Ítem se orientó a conocer si los directores evalúan previa a las actividades deportivas en su escuela (a) los implementos deportivos. El 10% respondió que sí, lo cual coincide con la respuesta esperada, sin embargo éste no representa un porcentaje significativo. El 80% respondió que no, otro 10% no contestó. los evalúa, (b) Las instalaciones: el 80% de los directores respondió que si las evaluaba, esta coincide con la respuesta esperada. (c) La adecuación de equipos. El 80% de los participantes, no evalúa los equipos previamente a la competencia, este es un resultado significativo en relación con la respuesta esperada, el 10% respondió que si y el otro 10% no contestó; lo cual coincide con las respuestas de los ítemes anteriores relacionados con la preparación y capacitación de los directivos en el área específica de la Educación Física y el Deporte. (d) la preparación técnica del personal; el 60% afirmó supervisar al personal, lo que coincide con la respuesta esperada, el 20% respondió que no, y el otro 20% no contestó (e) Los métodos de enseñanza que aplican los docentes . El 80% respondió que no supervisa los métodos de enseñanza que emplean los docentes, lo cual es significativamente contrario a la respuesta esperada.(f) Los métodos de entrenamiento que pretenden aplicar. El 80% respondió que no los supervisa, el resultado es contrario a la respuesta esperada. El 20% no contestó (g) el número de alumnos atendidos por profesor. El 80% respondió que sí los supervisa, lo cual coincide con la respuesta esperada, el 20% no contestó.

La amplitud de los elementos consultados permitieron reflejar la baja preparación teórica de los directivos en relación con la práctica deportiva y sus requerimientos para realizarla en condiciones óptimas que a su vez garanticen el cumplimiento de los altos principios que esta disciplina establece para el bienestar de los participantes de la actividad, lo que coincide con la expectativa de investigación formulada en el Capítulo I de este estudio.



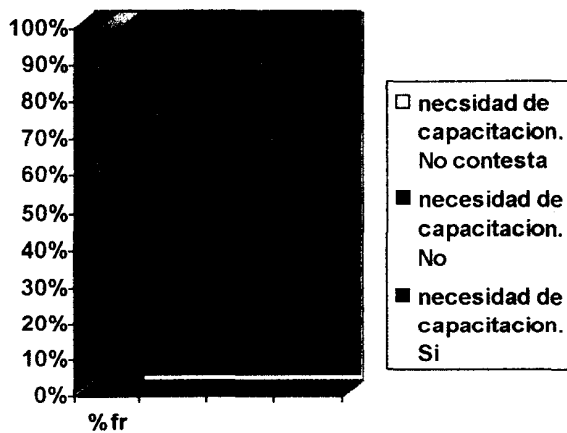
**Grafico 12. Item 15. Coloca al Deporte como actividad extra curricular.**

El item recoge información referente a si los docentes encuestados colocarían al deporte, como actividad extra curricular. Al respecto el 80% respondió que no, y responde a la respuesta esperada por la investigación. El 10% respondió que si. Sin embargo se estima que este criterio podría ser resultado de una respuesta derivada del hecho expuesto por los participantes referente a la carencia de planificación, por lo que no consideran que el deporte sea una actividad con tales características y ello es reflejo de la baja información respecto al deporte como disciplina que conforma un eje curricular en el sector educativo . Sin embargo la respuesta confirma las opiniones emitidas con anterioridad por los participantes respecto a su visión del deporte dentro de la programación académica.



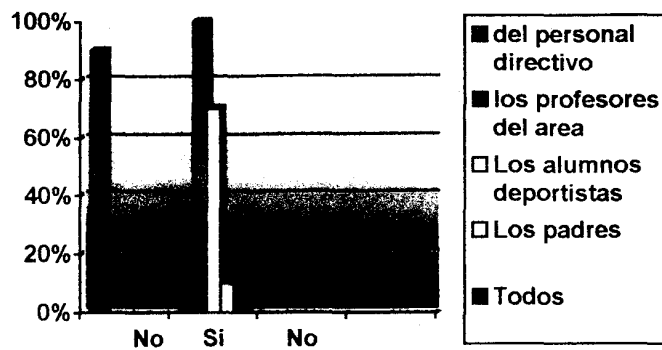
**grafico 13. ítem 16. Reúne al personal para planificar**

El Ítem recoge información relativa al area gerencial. Inquire si los directores reúnen al personal docente de la especialidad de Educación Física para planificar, coordinar, supervisar y evaluar las actividades, con la misma frecuencia que lo hace con el resto del personal docente. El 10% respondió que si, tal resultado se estima como no significativo en relación con la respuesta esperada. El 80% respondió que no realiza estas reuniones con tal frecuencia y el 10% no contestó. La respuesta evidencia que si no existe esta relación entre los directivos y el personal de la Especialidad, probablemente el resultado de la gestión docente de este Especialista, sea de baja calidad, con el resultado para los alumnos de clase poco satisfactorias, dada la improvisación de la actividad o del uso de recursos escasos o en estado no deseable.



**Gráfico 14** Item 17.Necesidad de Capacitar al personal y a sí mismo, como recurso viable para optimizar la labor educativa.

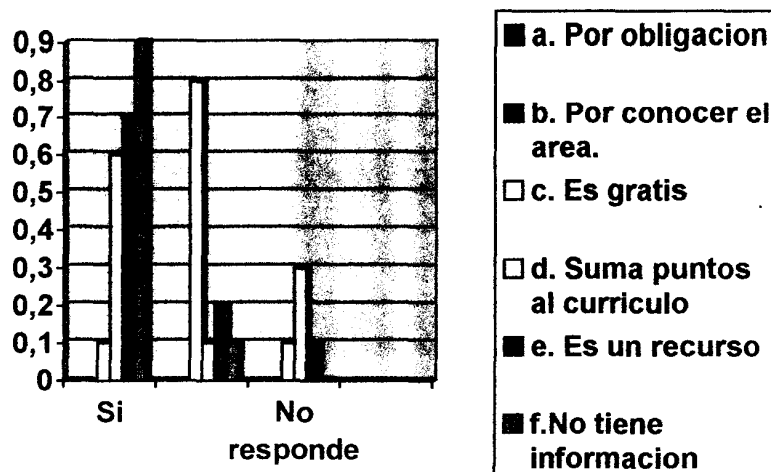
El ítem se propuso para explorar la opinión de los docentes respecto a si consideraban la capacitación del personal y de sí mismos, como un recurso viable para optimizar su labor educativa, en el menor tiempo y con el mejor resultado. El 90% de los encuestados respondió afirmativamente, y esto coincidió significativamente con la respuesta esperada en la investigación. El 10% respondió que no, lo cual permite inferir que este personal posee algún conocimiento en esta área que le hacen sentir como innecesario recibir entrenamiento mediante Talleres o cursos cortos que fortalezcan su conocimiento.



**Gráfico 15. Item 18 . Razón del éxito de las actividades deportivas a la participación de..**

Los resultados coinciden con las respuestas obtenidas con anterioridad, en cuanto a que el 90% de los directivos atribuyen el éxito de las actividades deportivas en su institución a la participación del personal especializado y a los estudiantes deportistas. El otro 10 % coincide en que tal éxito cuando ocurre, no se debe a la participación de los directivos, sino al trabajo del docente en el área y la ayuda de los padres.

El próximo ítem se orientó a detectar las razones por las cuales los directivos asisten a un programa de capacitación y formación gerencial. El resultado se muestra en el gráfico correspondiente.



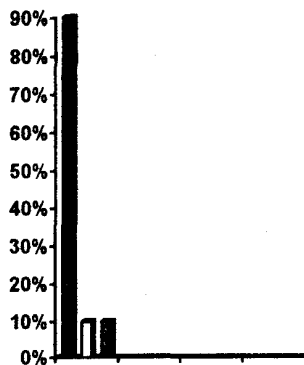
**Grafico 17. Ítem 19. Participación en un programa de capacitación y Formación en gerencia Deportiva.**

En Ítem recogió información referente a si los directivos asistirían a un programa de capacitación gerencial porque: (a) Estarían obligados a asistir por mandato de las autoridades educativas. (b) Porque están interesados en conocer el Área. (c) Porque es un curso gratis, (d) Porque agrega puntos al currículo. (e) Porque es un recurso para mejorar las actividades del área deportiva.

Los resultados como muestra el gráfico, reflejan que el 10% asistiría si el Estado le obliga a asistir; sin embargo el 80% de los participantes en este literal respondió que no; lo cual es un resultado significativo que coincide con la respuesta esperada, y el otro 10 no respondió lo cual se entiende como baja disposición a participar por obligación. Respecto al literal (b), el 60%

respondió que sí estaría interesado en asistir, para conocer el área, lo cual coincide con la respuesta esperada. En el literal c, El 70% respondió que su motivación no sería porque fuera gratis, lo cual se considera un resultado altamente significativo y coincide con la respuesta esperada. El 10% respondió que si, lo cual evidencia coherencia con los resultados anteriores. En relación con el literal (d), referido a si su motivación estaría en que agrega puntos al currículo: el 60% respondió que no, lo cual coincide con la respuesta esperada en la investigación. Sin embargo el 40% no respondió lo cual permite suponer que los docentes podrían por prejuicio negar o inhibirse de mostrar esta razón válida, pero que en todo caso podría suponerse que asistiría a cursos de cualquier otra naturaleza por la misma razón de gratuidad. El literal (e) Porque constituye un recurso para mejorar las actividades del area en la escuela; el 70% expuso que si, coincidiendo significativamente con la respuesta esperada. El 20% que respondió que no, y el 10% no contestó (f) Reconoce no tener ninguna información referente a la Gerencia Deportiva, el 90% respondió que si, lo cual coincide con los resultados obtenidos en ítemes anteriores y con la expectativa de investigación.

El ítem 20 estuvo dirigido a solicitar información respecto a si los directores promoverían actividades de capacitación y formación en Gerencia Deportiva para los docentes y ellos mismos, en sus respectivas escuelas. El 90% respondió que sí, lo cual coincide con la expectativa de investigación. Se muestra seguidamente el gráfico correspondiente:



**Gráfico 18. Ítem 20. programar actividades de capacitación y formación gerencial para los docentes y ellos mismos, en sus respectivas escuelas.**

Se estima que los resultados obtenidos, confirman la teoría respecto a la coincidencia de respuestas por parte de los Directores, entre ambas partes del cuestionario, de la relación entre teoría y práctica; lo cual convalida el instrumento aplicado. Asimismo se infiere de los resultados que los Directores cumplen funciones de supervisión y control aún cuando carecen de información y capacitación en el área específica.

De los resultados de la información obtenida se derivó un cuerpo de conclusiones y recomendaciones respecto a la necesidad de capacitación de los directivos en el área gerencial de la Educación Física y algunas estrategias para realizarla

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se muestran las conclusiones del estudio, derivadas del análisis realizado y de la perspectiva teórica.

El porcentaje relativo de frecuencias de respuestas referidas a la variable 2, orientada a detectar el nivel de información teórica que tuvieran los sujetos respecto a la Gerencia Deportiva, reflejó que un porcentaje significativo de los participantes no tienen información teórica referente al tópico. De tal resultado se infiere que los Directores tendrían pocas o ninguna competencia para cumplir a cabalidad su rol de brindar a los docentes involucrados en el área programas de capacitación que les permita obtener resultados satisfactorios en la práctica deportiva. Asimismo se asume que los directivos tampoco tendrían información suficiente para elaborar planes de evaluación del personal especializado y de la calidad de los eventos deportivos realizados en su escuela.

El alto porcentaje de respuestas obtenidas, referentes a la afirmación de los directores, de considerar importante capacitarse en la aplicación de técnicas y métodos para organizar eventos deportivos, encuentra coincidencia con la hipótesis falsa planteada en el fondo de la problemática investigativa respecto a que los directivos carecen de información teórica en Gerencia Deportiva.

En relación con la segunda variable medida en el instrumento referida a las debilidades y fortalezas en la práctica de la Gerencia Deportiva, identificada como variable tres, en la investigación, la frecuencia relativa de los ítemes para detectar la práctica gerencial en el área de estudio, reveló congruencia con la información teórica que poseen los directivos.

Lo expuesto permite ratificar, la validez del instrumento debido a la coincidencia de las respuestas entre teoría y práctica emitidas por los directivos encuestados.

Se acepta como debilidad en esta área, La carencia de información teórica manifiesta por el personal docente encuestado. La carencia de planes de acción y evaluación tendentes al logro de la satisfacción del personal y de los alumnos en los resultados de sus actividades deportivas. La ausencia de previsión de planes o modelos de capacitación para el personal docente de la especialidad y del personal docente en general, respecto a la disciplina deportiva, lo cual generaría bajo aprovechamiento de su aplicación en otras áreas curriculares. La carencia de información respecto a la Gerencia Deportiva Institucional, podría afectar la integridad física de los estudiantes debido al uso y práctica de instalaciones deterioradas, equipos y recursos en mal estado, uso inadecuado del tiempo y otras variables, cuyos resultados demuestran poca o ninguna atención por parte de los Directores, debido a su carencia de información.

Dentro de las fortalezas encontradas, el resultado de la información recabada muestra el interés de los Directores por recibir información y capacitación en el área deportiva debido a que esta es una asignatura obligatoria dentro del pensum de estudio del nivel Básico.

Los Directores expresaron disposición para participar en un curso de capacitación en el área como un recurso para optimizar su labor educativa.

Desde el punto de vista teórico se plantea la gerencia como un proceso que permitiría alcanzar los objetivos institucionales, en consecuencia cuando tal proceso se vincula con la educación, se espera lograr el desarrollo integral del educando, según se deriva de la Misión que le plantea la Constitución Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica de Educación.

En concordancia con lo anteriormente expuesto, tal como se expuso en el marco referencial de este estudio, la práctica de la disciplina deportiva tiene como base la atención al niño que la practica, en consecuencia se asume que la gerencia escolar atendería al área deportiva, como un área orientada al desarrollo físico, social y moral del atleta, para lo cual el docente debe contar con el adiestramiento adecuado para garantizar la permanencia y la continuidad del proceso educativo deportivo, mediante el incremento del conocimiento específico del área.

De otro lado, entendida la capacitación, como un proceso sistemático de adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la adquisición de destrezas requeridas por el trabajador para realizar en forma eficiente y efectiva una tarea o actividad de trabajo específica, para lograr satisfacción mutua, expresada en el interés común para el logro de la misión y metas de la institución, se acepta que un programa orientado al área deportiva, sería considerado como una inversión de altos beneficios para la escuela, cuando éste sea aplicado con estricto criterio de eficiencia, productividad y sentido de la oportunidad. Asimismo, si los sistemas de adiestramiento permiten equipos de trabajo más efectivos, supervisores menos operativos, trabajadores actualizados con conocimientos oportunos y sólidos según opina Jhonson (2000); entonces implantar un programa de esta naturaleza en una institución escolar, constituiría un valor agregado en el proceso educativo que adelantan las escuelas básicas.

Bajo tales premisas y considerando que las respuestas obtenidas por parte de los directores en el presente estudio, donde manifiestan interés en realizar un programa de capacitación en el área gerencial deportiva, debido a

las carencias de información al respecto, se entiende que esta disposición explícita implicaría una necesidad, lo cual constituye un objetivo de estos programas o planes. De lo cual se asume como primera recomendación, la pertinencia de proponer un plan de capacitación en el área de Gerencia Deportiva para Directores de Escuelas Básicas. En consecuencia se presenta como recomendación un Modelo de Capacitación del área en comento.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CAPITULO VI

### MODELO DE CAPACITACIÓN EN EL AREA DE GERENCIA DEPORTIVA PARA LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN BÁSICA.

El presente Modelo es contentivo de la siguiente estructura que se muestra a continuación, siguiendo las orientaciones de Chiavenato(1999).

Exposición de Motivos.

- I. Necesidades por satisfacer.
- II. Diseño del Entrenamiento.
- III. Planificación y Conducción del Entrenamiento.
- IV. Evaluación de los resultados.

#### **Exposición de Motivos.**

La propuesta está orientada a generar cambios en la conducción de la gerencia deportiva escolar, con el propósito de mejorar la calidad de las competencias de los Directores, para que sean más productivos y creativos en el logro de los objetivos organizacionales, mediante el manejo de conocimientos específicos en el área de la gerencia deportiva.

El programa se centra en la atención de tres procesos integrados: ¿qué y cómo hacer ¿ y el interés para poder hacerlo en el contexto precitado.

## **Proceso de entrenamiento**

### ***Necesidades por satisfacer.***

Dada la opinión de los candidatos a entrenarse en el área y expuesto su interés en participar, el Facilitador del programa, incorporará los elementos recabados en el diagnóstico, como información previa para estructurar el programa. En el presente estudio se señalan: carencia de información referente al tema y el nivel de profesionalidad de los participantes, en este caso Directores, para proceder en base a ello al segundo paso:

## **Diseño del Entrenamiento**

### ***Objetivo General***

Proveer a los Directores de las Escuelas Básicas que participan del entrenamiento, de los elementos teóricos relativos a la Gerencia Deportiva y sus fases; así como de las técnicas y métodos de acción y supervisión de actividades deportivas para ayudarles a mejorar la calidad de la función gerencial.

### ***Objetivos Específicos y principales acciones***

- Seleccionar el contenido de conocimiento necesario y adecuado de la Gerencia Deportiva.
- Graduar el conocimiento que se aspira difundir considerando el nivel gerencial de los participantes.
- Distribuir el tiempo de entrenamiento atendiendo al calendario escolar.

- Diseñar los materiales didácticos para los participantes.
- Seleccionar el método andragógico y la técnica de Taller con una estrategia de dinámica de grupos.
- Centrar el enfoque en el nivel operativo de los participantes.
- Elaborar los elementos de evaluación,
- Detectar las actividades realizadas en la escuela, en el área específica de entrenamiento deportivo.
- Establecer el porcentaje de tareas exitosas que realizan los docentes .
- Determinar el tiempo de supervisión y los elementos de evaluación .
- Determinar la eficiencia del entrenamiento:
  - En el nivel Organizativo.
  - En el recurso humano.
  - En la consecución de los objetivos de entrenamiento.

www.bdigital.ula.ve

### **Planificación y Conducción del Entrenamiento**

#### ***Objetivo General***

Suministrar información, desarrollar habilidades y promover la adquisición de destrezas para la ejecución de tareas vinculadas al área de gerencia deportiva escolar.

#### ***Objetivos Específicos***

- Proveer a los participantes de la información teórica necesaria respecto a la misión del deporte escolar y las vías de gerenciarlo.

- Favorecer la adquisición de competencias relativas a la planificación, dirección, coordinación, ejecución, supervisión y evaluación de los eventos deportivos en la instituciones escolares.
- Suministrar información necesaria referente a la aplicación de técnicas y métodos en la didáctica de la clase aplicada al deporte.
- Favorecer la práctica de cada una de las fases de la gerencia deportiva, en las escuelas que participan del entrenamiento.
- Proveer a los gerentes de herramientas para elaborar instrumentos de evaluación de gestión deportiva..

El contenido se fundamenta en los siguientes aspectos:

La Planificación de la actividad deportiva escolar. y La dirección de la actividad deportiva escolar. El rol del docente directivo, el rol del docente deportivo

- Adecuación del contenido teórico práctico al nivel de los participantes.
- Calidad de la enseñanza.
- Tiempo, edificación, espacio, exigencia física según edad, cumplimiento de objetivos del programa oficial, numero de participantes por clase.
- Evaluación del desempeño docente
- Satisfacción del estudiante.

### ***La Coordinación***

Los correajes de comunicación entre el personal docente de la Especialidad y el Director, los acuerdos de programación de eventos, La solución de situaciones conflictivas o problemáticas.

## ***La Supervisión y evaluación de la actividad en la práctica***

- Cumplimiento de los objetivos.
- Mejoramiento de la calidad gerencial y docente.
- Nivel de satisfacción de los participantes.

### ***Implementación***

La implementación del programa comenzará por los 20 directores ya mencionados, directivos de las Escuelas Básicas, del Municipio Libertador del estado Mérida, quienes expresaron su interés en participar en el entrenamiento, para suplir sus carencias de información en el área.

Se realizaría en las instituciones educativas donde los participantes son directivos, en forma rotativa, siguiendo un cronograma, mediante experiencia vinculadas. El momento sería acordado por los participantes, durante el lapso del año escolar.

Duración seis semanas continuas.

Frecuencia: 1 vez a la semana. 20 horas académicas.

### ***Aplicación del Programa.***

Será aplicado por especialistas en el área de la Gerencia de la Educación Física y especialistas tales como Jefes de Departamentos de Educación Física y deportes de las propias Instituciones participantes.

En los aspectos referidos al aspecto teórico, el taller sería facilitado por especialistas de cada institución cuya Especialidad sea gerencia deportiva o bien por un facilitador externo, en cuyo caso, participarían los jefes de Departamento de las Instituciones para modelar la práctica simulada.

Los aspectos a atender en lo teórico son:

- La Gerencia Deportiva.
- Métodos y técnicas aplicables.
- El deporte como eje transversal de la educación.
- La didáctica de la clase de Educación Física.
- La supervisión y evaluación de los eventos deportivos.

En la parte práctica:

- Planificación, coordinación y supervisión del deporte ajustado a la instalación escolar.
- Evaluar instalaciones deportivas e implementos deportivos.
- Diseñar programas siguiendo la teoría expuesta en el Taller.

Y se aplicarían diferentes estrategias tales como el trabajo en equipo, y la dinámica de grupos, entre otras.

### ***Evaluación***

La evaluación se realizará con la aplicación de la técnica del monitoreo y mediante la aplicación de instrumentos de evaluación y medición que permita contrastar la observación del especialista con los resultados obtenidos en la capacitación

### ***Consideraciones finales***

Según se planteó en el programa, éste se estructuró siguiendo los siguientes tópicos:

- En cuanto al Uso: La actividad se orientó hacia el contenido mediante la organización teórica y estrategias de educación andragógica. Asimismo consideró el proceso, a los fines de sensibilizar al docente hacia la práctica. Por lo cual se asume como una estrategia mixta.

- En cuanto al tiempo: Se previó como un entrenamiento en servicio. y en cuanto al sitio de trabajo, se sugirió el entrenamiento en el mismo lugar de las actividades diarias de los participantes

Finalmente por las características del programa se acepta como un entrenamiento educativo y en consecuencia para su aplicación se utilizarían estrategias de aprendizaje en su diseño e implementación. Los costos de esta programación permitirían considerarlo factible en tanto que no tendrá costos de ninguna índole para la organización, ya que tanto las sedes como los facilitadores serán las correspondientes a los interesados.

#### ***Validación de la propuesta***

Se empleará un protocolo cerrado o tabla de doble entrada mediante la cual, expertos determinarán el nivel de la propuesta.

Los resultados indicarán que el modelo presentado incidirá favorablemente en la capacitación de los directores en la gerencia deportiva (ver anexo n°1).

## REFERENCIAS

- Bastidas, L (1996). **Necesidades de adiestramiento para el personal del IND, región central, la cual se aplicó a nivel directivo institucional.** Caracas. UPEL. Tesis de Maestría en Gerencia Deportiva. Inédita.
- Becerra, G (2003). **Pruebas de Admisión y Selección en la población de aspirantes universitarios cuya procedencia es de los estratos III, IV y V.** Maracaibo. Universidad Bellosos. Tesis de Doctorado: Inédita.
- Chiavenato, I (1999). **Introducción a la Teoría Gerencial de la Administración.** Brasil: Editorial McGraw-Hill Latina.
- Chiavenato, I (2000). **Administración de Recursos Humanos.** Colombia: Editorial McGraw-Hill
- Chiavenato, I (2001). **Introducción a la Teoría General de la Administración.** Colombia: McGraw-Hill Interamericana. 5ta Edición.
- Gaceta Oficial N° 36755 (20-8-99) **Decreto**
- Gento, P.S. (2000). **Instituciones Educativas para la Calidad Total.** Madrid. Editorial Muralla. 2ª Edición.
- González, L. F. (2001). **Educación Física y la Animación Deportiva.** Madrid. Editorial CCS.
- Hernández, R., Fernández, C. y Bastidas, P. (1999) **Metodología de la Investigación.** México. Editorial Seix Banal, S.A.
- Herrera, M. (1996). **Identidad Profesional y Formación de Directores.** Coloquio. Caracas. Fundación Polar. Centro de Investigaciones Culturales y Educativas.
- Ley Orgánica de Educación. (1999). **Artículo 12.**

Ley Orgánica para la Protección del Niño y el Adolescente (L.O.P.N.A.). **Art. 12. Numeral 3.**

López, M. (1996). **El Fortalecimiento Pedagógico en las Escuelas.** El Macaro. Instituto Pedagógico Rural. El Macaro. En Revista Enfoques, año 4 Julio-Diciembre.

Machado, M. (1996). **Gerencia Participativa.** Caracas. Editorial Don Clemente.

Machado, R., Machado de, M. (2003). **Gerencia Deportiva Escolar.** Caracas. Fundación de Deporte escolar.

Márquez, R. (2002). **La Comunicación en las Organizaciones Educativas del Nivel Preescolar.** Mérida-Venezuela. Instituto Universitario Tecnológico de Ejido. Trabajo de Ascenso sin publicar.

Ministerio de Educación y Cultura **Resolución 181 (14-05-2001)** Art. 214

Prado, N. (1996). **Estudio de los Patrones de Comunicación Utilizados por los Empleados de una Dependencia que Administra el Deporte en una Universidad Venezolana.** Mérida-Venezuela. Universidad de los Andes, Facultad de Humanidades y Educación. Tesis de Especialista. Mención Honorífica y Publicación.

Ramírez, R. (2000). **Efectos de la Aplicación de un Taller de Gerencia Participativa en los Docentes de una Unidad Académica de la Universidad de los Andes.** Caracas. Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Torres, S, J. A. (1999). **Didáctica de la Clase de Educación Física**. México. Editorial Trillas.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2003). **Manual sobre la Elaboración de Trabajos de Grado**. Caracas. UPEL.

Villalobos, (2002). **Programa de Capacitación para la aplicación de herramientas de Investigación Cualitativa para el personal docente de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad de los Andes**. España. Tesis de Doctorado. Inédita.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)