



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
DE PARRISQUENONUTHEROZ
TACHIRA VENEZUELA

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA**

**PARTICIPACIÓN COMUNITARIA COMO ELEMENTO TRANSFORMADOR
EN LA GESTIÓN DEPORTIVA DEL ESTADO TÁCHIRA**

www.bdigital.uia.ve

AUTORA: Zolanye Karina Dueñas Bonilla

TUTORA: María Nereida Arellano Durán

Septiembre 2014

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES
ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA**

**PARTICIPACIÓN COMUNITARIA COMO ELEMENTO TRANSFORMADOR
EN LA GESTIÓN DEPORTIVA DEL ESTADO TÁCHIRA**

Tesis de Grado presentada como requisito para optar al Título de Magíster
en Gerencia de Empresas

AUTORA: Zolanye Karina Dueñas Bonilla

TUTORA: María Nereida Arellano Durán

Septiembre 2014

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
CONTRA PORTADA.....	ii
APROBACION DE LA TUTORA.....	iii
ÍNDICE GENERAL.....	iv
LISTA DE CUADROS.....	vi
LISTA DE GRÁFICOS.....	vii
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Justificación e Importancia de la Investigación.....	10
Alcance de la Investigación.....	11
II MARCO REFERENCIAL	
Antecedentes.....	13
Bases Teóricas.....	17
Destrezas Técnicas, Humanas y Conceptuales en la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva.....	18
Elementos de la gerencia participativa que permiten transformar realidades comunitarias en la gestión deportiva.....	29
Bases Legales.....	32
III MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	
Naturaleza del Estudio.....	37
Diseño del Proceso de Investigación.....	39
Elección y Aproximación a la Situación Problema.....	40
Selección del Método.....	41
Selección de los Informantes clave.....	45

Técnicas e Instrumentos para Recolectar la información.....	46
Validez y Confiabilidad de la Investigación (Triangulación).....	48
Categorización y Agrupación de Categorías.....	51
Estructuración de Categorías y Sub Categorías.....	53
Contrastación y Teorización.....	55

IV CONTRASTACIÓN Y TEORIZACIÓN

Contexto Interpretativo.....	56
Categorización de la Información.....	56
Registro de la primera Entrevista en Profundidad.....	57
Registro de la segunda Entrevista en Profundidad.....	61
Registro de la tercera Entrevista en Profundidad.....	64
Registro de la cuarta Entrevista en Profundidad.....	68
Estructuración y Contrastación de la Información.....	72
Destrezas Técnicas.....	74
Destrezas Humanas.....	76
Destrezas Conceptuales.....	77
Elementos de la Gerencia Participativa en la Gestión Deportiva.....	78
Esquema modelo de Participación Comunitaria como Elemento Transformador en la Gestión Deportiva que Mejore el Servicio Educativo Deportivo Comunitario.....	82

V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	85
Recomendaciones.....	87

REFERENCIAS.....

89

ANEXOS.....

93

A. Guión para la entrevista.....	94
----------------------------------	----

B. Guía de Observación dentro de la entrevista.....	96
---	----

C. Formato de validación de la entrevista.....	97
--	----

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1. Selección de los Informantes Clave.....	46
2. Categorización y Agrupación de Categorías y Sub-Categorías.....	53
3. Estructuración de categorías emergentes de los Informantes clave.....	72

www.bdigital.ula.ve

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO.	pp.
1. Proceso de Investigación Cualitativa de Miguel Martínez Mígueles (2004).....	39
2. Círculo Hermenéutico sugerido por Dilthey.....	44
3. Círculo hermenéutico sugerido por Dilthey aplicado al Modelo de participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira, que mejore el servicio educativo deportivo comunitario.....	83

www.bdigital.ula.ve

INTRODUCCIÓN

La participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva, se fundamenta en la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad que consiste en destrezas para delegar responsabilidades, autoridad para alcanzar metas en pro una acción participativa comunitaria como elemento transformador de la realidad. De esta manera se accede a la sociedad deportiva innovadora que revoluciona las modalidades tradicionales para incorporar e implementar los cambios que tengan lugar en la gestión deportiva haciéndola más participativa a la comunidad como elemento transformador, centradas en el ser humano, democrático, participativo, protagónico, multiétnico, pluricultural, multilínea en justicia y equidad como finalidad contribuir con el desarrollo integral colaborando en su proceso de integración a la vida social, habilitándolos para la participación en la vida ciudadana.

A tal efecto las competencias en la gestión deportiva atienden a satisfacer el perfil gerencial con el propósito de garantizar la calidad, eficiencia y equidad que aspiran los cambios profundos, especialmente en la dimensión curricular relativa a la calidad, al conocimiento, a los avances tecnológicos y al valor de los contenidos de enseñanza y la articulación con el contexto dentro del cambio social que está experimentando el país, lo cual plantea una gestión participativa dentro de la gerencia deportiva en relación al desarrollo social comunitario.

Sobre este particular, la investigación se orienta en establecer la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira; para ello, se reporta el proceso investigativo a

través de seis capítulos que visualizan el desarrollo de la misma, en estos se hace referencia:

El Capítulo I, expone el planteamiento del problema con los objetivos, justificación e importancia con el alcance de la Investigación. El Capítulo II, contiene el marco teórico con los antecedentes de la investigación, bases teóricas y legales que permiten epistemológicamente las definiciones de administración, gerencia y gestión, de esta forma delimitar en destrezas técnicas, humanas y conceptuales; asimismo, los elementos de la gerencia participativa: cooperación, delegar la autoridad, toma de decisiones, innovar y logro de fines que permitan transformar realidades comunitarias en la gestión deportiva.

En el Capítulo III, se reporta el contexto metodológico, conformado por la matriz epistémica del paradigma cualitativo, en el que se selecciona el método hermenéutico; además se explica el diseño de la investigación, especificándose las técnicas para la recolección de la información, se incluye el proceso de triangulación de expertos que le sirve de cimientos para la confiabilidad y validez de la investigación. El Capítulo IV, se da a conocer los pasos desarrollados para obtener la información; así como, la agrupación de las pautas, categorías y sub categorías del proceso de triangulación; seguidamente, se contrasta con la posición de expertos que permitan analizar la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira; de esta manera presentar un esquema modelo que se orienta a mejorar el servicio educativo deportivo comunitario

En el Capítulo V, se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones con base en los hallazgos del proceso investigativo y en respuesta a las interrogantes y objetivos. Finalmente, se dan a conocer las fuentes de referencias consultadas y anexos que sirven de soporte al proceso de investigación.

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA
Planteamiento del Problema

La gerencia hace énfasis en el proceso de administrar permanentemente los recursos de toda índole existentes en la organización para satisfacer necesidades que le permitan alcanzar la excelencia, este proceso administrativo se fundamenta en el manejo de recursos humanos, técnicos y materiales, tal como refiere Álvarez (2008):

Las organizaciones están conformadas por recursos de diferente índole como son técnicos, humanos y materiales que se juntan para una correcta distribución y operatividad de estos elementos que los conducirá a diferentes tipos de organizaciones competentes, que requieren de una gerencia en todas las dimensiones de la organización (p.15).

A tal efecto, las organizaciones de los diferentes sectores, tanto privadas como públicas, en búsqueda de lograr optimizar su funcionamiento, se enfocan en los niveles de desempeño que poseen y que esperan conseguir, para lo cual requieren de una gerencia en todas las dimensiones de la organización; sobre todo, en organizaciones deportivas del sector educativo, donde la vanguardia en innovaciones educativas están fundamentadas en los conceptos de autogestión, educación permanente y educación comunitaria para lo cual es necesario la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva.

Sobre este particular Bonilla (2005), en relación con el Proyecto Educativo Nacional (PEN), que se centra en un modelo gestión educativa y deportiva, enmarcada en la democracia participativa y protagónica que se concreta en el involucramiento de los ciudadanos en todas las etapas y procesos de toma

de decisiones, desde la formulación de políticas hasta la contraloría social. A tal efecto, la concepción epistémica de las competencias del gerente educativo deportivo innovador, se fundamenta en el desarrollo de capacidades para innovar y transformar las realidades comunitarias, considerando opciones originales y socialmente comprometidas con el fortalecimiento de los principios de igualdad, justicia, solidaridad y participación popular.

Ante estas innovaciones y transformaciones de las formas de abordaje de la acción educativa-deportiva enmarcada en la excelencia y calidad formativa, se evidencia la relevancia de la gestión participativa dentro de la gerencia deportiva, donde se requiere de docentes directivos competentes, capaces liderizar y promover la gestión participativa, que permita generar procesos pedagógicos deportivos innovadores y de impulsar la transformación de la realidad social para contribuir al logro de una sociedad sana integralmente para que sea más próspera, equitativa y solidaria en las comunidades.

En este orden de ideas, del marco de innovaciones y transformaciones de las formas de abordaje de la acción educativa deportiva, según Aceituno (2008), las organizaciones sociales confrontan tres grandes retos: “La modernización tecnológica, la innovación y la capacitación del personal para mantenerse en la sociedad globalizada y competitiva que caracteriza el mundo de hoy” (p.14); asimismo, refiere que estos retos no se manifiestan por separado, sino que por el contrario, constituyen una red de interacciones que pueden avanzar o bloquear a las organizaciones.

Ahora bien, en el caso específico del desarrollo e innovación pedagógica deportiva y curricular se plantean una serie de ajustes en las competencias de la gestión deportiva que atiende a satisfacer necesidades de capacitación, perfeccionamiento y actualización del perfil gerencial con base en la gestión

participativa, puesto que trascienden el espacio tradicional porque demandan de creatividad, reflexión y motivación al personal docente deportivo y comunidad educativa para enfrentar la orientación que la escuela debe desarrollar en un contexto social y cultural dominado por las nuevas tecnologías de la información y comunicación para lograr la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva.

Es oportuno señalar que en la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira, se debe poseer ciertas habilidades para desarrollar un trabajo con efectividad en las actividades asociadas con el hecho de ser gerente dentro de una gestión participativa; tal como lo señala Katz, citado en Robbins y Coulter (2005), estas serían: la habilidad conceptual, aquella donde el gerente reconoce su organización como un todo, identifica los elementos y las interrelaciones entre los mismos; la habilidad técnica, referida a la capacidad de conocer las técnicas, métodos y medios idóneos en la realización de las tareas, se relaciona con la experiencia en ciertas áreas y la habilidad humana, concebida esta como la capacidad de trabajar dentro de su grupo con apoyo y cooperación en donde este sea un miembro más.

Es importante mencionar que estas destrezas gerenciales se logran a través de la gestión participativa para desempeñar un papel de cambio, de transformación e innovación que permiten el logro de metas institucionales deportivas con el menor esfuerzo, empleando el menor número de recursos, donde todos los miembros de la organización participan activamente apoyados en la comunicación asertiva la búsqueda del consenso entre todos, porque están motivados, tienen confianza y entusiasmo, se resuelven conflictos, se sienten recompensados y fomentan con ello, la participación de todos en la toma de decisiones y la solución de problemas comunitarios.

Es ahí donde se evidencia la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva, enmarcada en la relevancia de las finalidades y contenido de la educación deportiva de calidad con utilización eficaz y eficiente de los recursos que facilitan la efectividad en labor educativa deportiva innovadora, en efecto, se toman decisiones que garantizan el cumplimiento de los procesos de formación deportiva enmarcada en los procesos de entrenamiento, la enseñanza, el aprendizaje y evaluación, involucrándose en un todo la gerencia deportiva. Si bien es cierto, un equipo directivo capacitado y entrenado para lograr los objetivos debe tener competencias que se fundamentan en destrezas para delegar responsabilidades, delegar autoridad y alcanzar metas en pro del servicio educativo deportivo de calidad.

Sin lugar a dudas estas habilidades gerenciales dentro de la gestión participativa en la gerencia deportiva, conducen la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva, que se visualiza en beneficios sociales para los niños, niñas, adolescentes, docentes, directivos, padres, representantes y comunidad en general, porque se propicia las buenas relaciones entre los miembros que conforman la comunidad educativa deportiva para lograr las metas y objetivos propuestos.

En ese sentido, es oportuno señalar las ideas de Ruiz (2002) quien indica: “en los últimos tiempos se ha puesto especial interés sobre la necesidad de gerenciar más que administrar” (p. 7), lo que implica un reto para quienes tienen el rol de dirigir las instituciones educativas deportivas en donde las personas a cargo de ejercer dichas funciones son vistas como autoridad y jefe más que como líder.

Todo ello encasilla el papel del directivo en la gestión deportiva y lo coloca tal como lo plantea Molina y Contreras (2007): “en una situación de estrés y en grandes dificultades para promover la innovación en la escuela deportiva,

de cara a irradiar al sistema educativo y al todo social” (p.71); es decir, al no tener claro cuál es su papel se crea un clima de caos, angustia y agobio que impide un trabajo coordinado, dinámico y óptimo; actuando muchas veces a criterio personal y de manera impulsiva provocando inclusive la transformación del líder en una persona arbitraria y autoritaria, lo cual impide la utilización eficaz y eficiente de los recursos dificultando la efectividad en labor gerencial.

Entre los hechos o situaciones que se observan en el sector educativo deportivo venezolano, específicamente, en la gestión deportiva del estado Táchira, donde se puede precisar que el estilo gerencial en estas escuelas deportivas que tiende a ser autocrático puesto que se preocupa más por las tareas y existe poca preocupación por las personas. Asimismo, selecciona el personal para que realice las acciones tal cual se le ordenó. El docente directivo es quien fija los objetivos del plan y no toma en cuenta las ideas que aporta el personal docente deportivo a su cargo, tampoco la opinión de la comunidad educativa, quien se conforman actualmente como gobierno educativo escolar comunitario, con la participación de todos los actores de este hecho educativo de formación deportiva.

Por su parte, la investigadora como miembro de esta comunidad educativa deportiva ha notado en conversaciones informales con algunos de los docentes deportivos y entrenadores que “están poco conformes con la gestión de sus directivos o con la toma de decisiones que realizan puesto que no participan todos los miembros de la comunidad educativa deportiva”, así como en “escasa es la coordinación de estrategias deportivas y educativas señalando cómo las metas y objetivos van a ser logrados, puesto que se preocupan más por las tareas administrativas siendo insuficiente o nula preocupación por las personas”.

Entre las causas que se pueden atribuir a la existencia de los síntomas identificados en el párrafo anterior, un rol de gerente de autoridad para tomar decisiones solo en razón a controlar por medio de actas y amonestaciones descuidando las verdaderas destrezas técnicas, humanas y conceptuales que permiten la eficacia del trabajo participativo, ante lo cual será deficiente el uso de los recursos deportivos obstaculizándose la efectividad y relevancia de la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira.

Asimismo, las orientaciones técnico-administrativas deportivas parece que poco garantizan el dinamismo de la cultura organizacional, alejándose de la realidad educativa-deportiva actual que impide el logro de los objetivos con la participación efectiva de su organización deportiva como un todo, esto desmotiva al personal bajo su responsabilidad, ante una rutina con base a la comunicación no apropiada que impide el logro de metas y objetivos institucionales en la gestión deportiva del estado Táchira.

De no controlarse los síntomas expuestos, así como las posibles causas, se pronostica una gerencia educativa deportiva cada vez con menos credibilidad, con ello, mayor resistencia al cambio que aumentará la desmotivación para realizar un trabajo deportivo comunitario de calidad como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira, puesto que se afecta cada vez más el clima organizacional impidiendo la cohesión de grupo para la realización de un trabajo escolar y deportivo efectivo, asimismo, la menor participación en la toma de decisiones que garantice la efectividad de la gestión deportiva puesto que disminuye los aportes actualizados en la planificación para el logro de objetivos en pro de la misión educativa deportiva.

Por otra parte, se pronostica una gerencia deportiva que se verá cada vez más alejada de contar con una gestión que dinamice la participación

enmarcada en el verdadero liderazgo comunitario, puesto que habrá mayor rigidez administrativa, excesivo verticalismo que impedirá el desarrollo de procedimientos y funciones que se desvían de la gestión deportiva participativa con utilización de destrezas técnicas, humanas y conceptuales para llevar a cabo el proceso de gerencia escolar deportiva comunitaria.

Por ello, se propone establecer la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira, que mejore el servicio educativo deportivo comunitario, es decir, conocer la gestión participativa según el criterio de los encargados de la gestión deportiva de las instituciones que atiende talentos deportivos. De esta forma la investigación se formula con base en la siguiente interrogante:

¿De qué forma se establece la participación comunitaria como un elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira?

En este sentido, se sistematiza el proceso de la investigación a través de los siguientes planteamientos:

¿Cómo se caracterizan las destrezas técnicas, humanas y conceptuales en la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira?

¿Qué elementos de la gerencia participativa: cooperación, delegar la autoridad, toma de decisiones, innovar y logro de fines, permiten transformar realidades comunitarias en la gestión deportiva del estado Táchira?

¿Cómo representar un esquema modelo de participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira, que mejore el servicio educativo deportivo comunitario?

Con fin de dar respuesta a las interrogantes de investigación se proponen los objetivos.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Establecer la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira.

Objetivos Específicos

1. Indagar las destrezas técnicas, humanas y conceptuales en la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira.

2. Caracterizar los elementos de la gerencia participativa: cooperación, delegar la autoridad, toma de decisiones, innovar y logro de fines que permitan transformar realidades comunitarias en la gestión deportiva del estado Táchira.

3. Presentar un esquema modelo de participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira, que mejore el servicio educativo deportivo comunitario.

Justificación e Importancia de la Investigación

La innovación dentro del ámbito deportivo venezolano concebido como una práctica basada únicamente en el entrenamiento diario y la transmisión de conocimientos, responde a una visión limitada e incompleta, respecto al papel de las instituciones educativas de talentos deportivos, en correspondencia con los fines de la educación innovadora y, dentro del cambio social que está experimentando el país, lo cual plantea una gestión

participativa dentro de la gerencia deportiva en relación al desarrollo social comunitario, propuesto como ejercicio e intercambio del sistema democrático de la experiencia que lleven a un participativo ejercicio deportivo, profesional humanitario, social y solidario.

En la realidad se observa una gerencia deportiva con resistencia al cambio, a la transformación e innovación que permitan lograr las metas institucionales con el menor esfuerzo, puesto que limitan el proceso participativo y protagónico comunitario real, efectivo y de calidad; es posible que esta situación ocurra por falta de destrezas técnicas, humanas y conceptuales en el personal directivo de las instituciones de formación de talentos deportivos, dentro de la gerencia escolar deportiva para la debida ejecución de proyectos innovadores con base a la eficacia y el eficiente uso de los recursos para la efectividad y relevancia en pro del servicio deportivo comunitario de calidad.

A tal efecto, la investigación se justifica por sus aportes teóricos, metodológicos y prácticos, debido a que este estudio tiene planteado realizar un análisis de la situación actual a fin de aportar el modelo de participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira, que mejore el servicio educativo deportivo comunitario, que se fundamente en antecedentes y bases teóricas, que de igual manera, pudieran ser utilizados por interesados en esta temática, ya que existen pocos trabajos de investigación en este campo, lo cual brinda información válida y confiable basada en destrezas técnicas, humanas y conceptuales, aprovechándose esta experiencia investigativa como ejemplo a seguir en otras comunidades que se pueden apoyar en esta propuesta para la transformación y desarrollo social desde el ámbito educativo deportivo comunitario.

Asimismo se justifica metodológicamente la investigación porque se apoya en Martínez (2004), en razón de ubicarla dentro del paradigma cualitativo, con la respectiva referencia a los niveles: Epistemológico, Ontológico y Metodológico que permiten interpretar la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira, bajo una perspectiva hermenéutica para conocer de esa misma realidad a través de técnicas cualitativas basadas la entrevista y la observación que servirán de sustento para el aporte cuando se presente un esquema modelo de gestión participativa según el criterio de la gestión deportiva participativa que transforme realidades comunitarias, evidenciándose de esta forma la justificación desde el punto de vista práctico a través del impacto social favorable, porque constituirá un elemento de reflexión a la gestión participativa en pro del servicio educativo comunitario.

Finalmente, se justifica académicamente desde el punto de vista temático porque se enmarca en las líneas de investigación de la Maestría en Gerencia de Empresas, Mención Gerencia, propuestas por la Universidad de los Andes (ULA) al presentar el modelo de gestión participativa según el criterio de la gerencia deportiva de las U.E.B. de talentos deportivos.

Alcance de la Investigación

La investigación se orienta en la gestión participativa enmarcada en destrezas técnicas, humanas y conceptual a través de la acción participativa que refleja cooperación, delegar la autoridad, toma de decisiones, innovar y logro de fines que permitan transformar realidades comunitarias en la gerencia deportiva; por ello, desde la óptica poblacional, los resultados obtenidos tendrán un alcance en la gestión deportiva del estado Táchira.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

La participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira, representa el estudio de las estrategias que desde la administración gerencial implican los procesos de cambios en el sistema educativo. A tal efecto, en este apartado del estudio, se presentan antecedentes relacionados con el tema, así como, las bases teóricas y legales que fundamentan el objeto de investigación.

Antecedentes

La participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva, exige la adaptación a los cambios en destrezas técnicas, humanas y conceptuales, especialmente en la dimensión curricular relativa a la calidad, al conocimiento, a los avances tecnológicos y al valor de los contenidos de enseñanza y la articulación de la actividad deportiva con el contexto. En este sentido, luego de realizar un arqueo bibliográfico y de fuentes electrónicas de estudios y experiencias sobre este tema de investigación, tanto en el ámbito internacional y nacional, se presentan algunos estudios que se relacionan con la gerencia educativa deportiva innovadora.

López (2007) realizó una investigación en la Habana Cuba sobre una propuesta de innovación de la praxis deportiva y educativa comunitaria a través del desarrollo de procesos cognitivos, afectivos y sociales. Se abordó a través de la modalidad de Proyecto Factible, de campo, de naturaleza descriptiva. Los sujetos en estudio fueron veintitrés (23) docentes directivos.

En la recolección de información se aplicó un cuestionario. Los resultados refieren la viabilidad y factibilidad de la propuesta de investigación, puesto que favorece la formación de la sensibilidad deportiva, el desarrollo de nuevos modelos de procesos cognitivos, afectivos y sociales de la praxis educativa comunitaria para la configuración de una dimensión pedagógica curricular acorde con los nuevos tiempos, que contribuya a la configuración de un perfil competitivo del docente directivo en las escuelas deportivas.

En virtud del anterior estudio consultado, se evidencia el aporte de la propuesta de innovación de la praxis en las escuelas deportivas comunitarias a través de nuevos modelos de procesos cognitivos, afectivos y sociales hacia una dimensión pedagógica curricular acorde con los nuevos tiempos, siendo punto de apoyo en la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva.

Del mismo modo, Fuenmayor (2007), en Argentina, desarrollo una investigación denominada Integración de la comunidad educativa mediante los postulados de la gerencia efectiva dentro de la innovación educativa, su propósito fundamental fue crear y ejecutar un plan innovador para la integración de la comunidad educativa a través de una gerencia efectiva. El estudio se apoyó en la metodología cualitativa a través de entrevistas y registros diarios de observación participante. La investigación permitió concluir que la comunidad educativa desconoce los postulados de la gerencia efectiva dentro de la innovación educativa; esta información sirvió de apoyo para la elaboración y ejecución del plan integración de la comunidad educativa, a través de una gerencia efectiva centrada en la innovación educativa ejecutada con la participación de todos los actores de este hecho educativo.

El aporte de este estudio se evidencia en lo referente a la integración de la comunidad educativa mediante los postulados de la gerencia efectiva dentro

de la innovación educativa, marcando la relación con la investigación que se desarrolla con base a destrezas técnicas, humanas y conceptuales en la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva.

En el contexto nacional, Duque (2008) presentó una investigación denominada Acción de Formación a los Docentes para la Gerencia Efectiva de los Proyectos Productivos; que tuvo como propósito promover acciones de formación a los docentes para la gerencia efectiva de los proyectos productivos. La investigación se ubicó en el paradigma socio crítico, en la modalidad de investigación acción. Como instrumentos se utilizaron la sesión de grupo, las entrevistas, la observación y el diario del investigador. Los resultados de la investigación permitieron poner en marcha un plan de acción propuesto por los coinvestigadores, buscando estrategias que generen valor agregado a sus organizaciones ubicadas dentro del N. E. R.070 de Distrito Escolar Integrado N° 06, del municipio Jáuregui, estado Táchira.

Las acciones de formación a los docentes para la gerencia efectiva a través de proyectos productivos, aportaron conocimientos desde estrategias enmarcadas en la metodología cualitativa con base en la sesión de grupo, las entrevistas, la observación y el diario del investigador que sirven de referencia a la presente investigación porque se enmarca en los elementos innovadores para plasmar el modelo de gestión participativa según el criterio de la gerencia deportiva de las U.E.B. de talentos deportivos del estado Táchira.

Murillo (2008), desarrollo una investigación con el propósito de determinar el manejo de la motivación y las emociones en los estudiantes de la U.E. de Talentos Deportivos "Táchira" del municipio "San Juan Bautista" de San Cristóbal. Base para el diseño de estrategias de orientación. Asumió un estudio de campo, de carácter descriptivo, con base al paradigma

cuantitativo, de diseño no experimental y tipo transaccional. Los sujetos en estudio fueron treinta (30) estudiantes talento deportivo de la sección "A" del cuarto año del ciclo diversificado. Para obtener la información se diseñó un instrumento, tipo cuestionario que consta de 30 ítems con tres alternativas de respuesta: (DA) De Acuerdo, (I) Indeciso y (ED) En Desacuerdo. Los resultados evidencian tendencia poco favorable en la motivación y las emociones que muestran los estudiantes sujetos de estudio; se concluye en la necesidad de orientarlos a través de las estrategias que les permita obtener herramientas elementales aplicables al momento del entrenamiento y competencia deportiva, donde intervenga la comunidad educativa; es decir, padres, representantes y docentes directivos de la institución con la finalidad de motivarles en el rendimiento deportivo y académico.

Esta experiencia investigativa dentro de la metodología cuantitativa, de campo, de carácter descriptivo, sirve de marco referencial a la presente investigación puesto que se desarrolla con los estudiantes de la U.E. de Talentos Deportivos, recomendando la intervención de toda la comunidad educativa para motivar su rendimiento deportivo y académico.

Los estudios señalados resaltan el interés puesto de manifiesto por investigadores en el sentido de profundizar los elementos inherentes a la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva ante los procesos de cambio significativos desde la perspectiva de las innovaciones en la gestión gerencial educativa que permita la participación activa y protagónica de todos los integrantes de la comunidad que beneficia la formación integral del educando con base a experiencias significativas de la formación como talentos deportivos.

Bases Teóricas

Interesa señalar como preámbulo al desarrollo del componente teórico epistemológico que guía la investigación, los aspectos básicos del paradigma por medio del cual se desarrolla este proceso, toda vez que sobre la base de esta investigación se aspira interpretar la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira, específicamente en las destrezas técnicas, humanas y conceptuales que se fundamentan en elementos de la gerencia participativa: cooperación, delegar la autoridad, toma de decisiones, innovar y logro de fines que permitan transformar realidades comunitarias, en razón del conocimiento que se aporta desde las corrientes filosóficas desde la perspectiva gerencial educativa.

De allí que la actividad de conocer, según Martínez (2004), es el proceso que le permite a todo ser humano dotado de la capacidad de raciocinio actuar como sujeto cognoscente de los objetos para establecer explicaciones generales o particulares sobre los objetos que conforman esa realidad, el razonamiento, el pensamiento, la imaginación y el lenguaje son características del ser humano.

En esa perspectiva, se tiene que el paradigma cualitativo, enfoque que surge como respuesta al positivismo, vistas las limitaciones que este paradigma presentaba para explicar los fenómenos ocurridos en la época del post modernismo, en donde los problemas deben ser interpretados con base en elementos surgidos de los propios sujetos y no con base en esquemas de generación y/o comprobación de hipótesis.

El paradigma según Hurtado y Toro (2002) es: "Una estructura coherente constituida por una red de conceptos, de creencias metodológicas y teorías entrelazadas, que permiten la selección y evaluación crítica de temas,

problemas y métodos” (p. 28). Basado en esto, los paradigmas permiten establecer las actividades y estudiar todo el proceso de la investigación, el cual comprende los resultados con el fin de generar la construcción del conocimiento a partir de la realidad abordada.

Sobre este cimiento epistemológico, se plantea la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva, propuesto como ejercicio e intercambio del sistema democrático de la experiencia que lleven a un participativo ejercicio deportivo, profesional humanitario, social y solidario. Además, la formación de talentos deportivos, conceptualizado como sistema humano integral y activo.

En consecuencia se presentan una aproximación de algunos de los constructos teóricos que orientan la investigación, a partir del marco actual de innovaciones y transformaciones de las formas de abordaje de la acción pedagógica y curricular desde el ámbito deportivo en la formación de talentos deportivos en las competencias del personal directivo que atiende a satisfacer necesidades de capacitación, perfeccionamiento y actualización del perfil gerencial con base en la gestión participativa.

Destrezas Técnicas, Humanas y Conceptuales en la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva

El campo del deporte, encuentra en la visión propia de sus organizaciones, una discusión entorno a lo que significa administración, gerencia y gestión, toda vez, que al interior de ellas, se presentan con diferentes apreciaciones lo uno o lo otro. Así se habla del Administrador Deportivo, del Gerente Deportivo y aún más del Gestor Deportivo, sin que hasta el momento, se tengan evidencias reales de los alcances de su significado.

En este sentido, para dar una precisión en torno a dichos términos, es un abrebocas a la discusión que desde la gestión participativa desde el conocimiento de la gerencia deportiva se plantea, en términos generales los conceptos de administración, gerencia y gestión, se entienden como sinónimos a pesar de los grandes esfuerzos y discusiones por diferenciarlos. En algunos países la administración está más referida a lo público y la gerencia a lo privado. En los libros clásicos se toman como sinónimos administración y gerencia.

El diccionario de términos de la Real Academia Española de la Lengua (2002), señala:

El término de gestión dos posibilidades: 1. Acción y efecto de gestionar; 2. Acción y efecto de administrar; y para reafirmar lo planteado el diccionario de sinónimos y antónimos al referirse a la palabra gestión encuentra que sus sinónimos son: dirección, *gobierno y administración* (p. 121).

En consecuencia, la gerencia adquiere un especial énfasis al manejo estratégico de la organización y en la cual el gerente se encuentra con dos variables vitales para su incorporación en el manejo de la organización: política y tecnología.

En general, Koontz y Wehrich (1998), refieren que lo esencial de los conceptos de administración, gestión y gerencia, está en que los tres se refieren a un proceso de "planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar" (p.12). A la gerencia, muchos expertos le están dando una connotación más externa, más innovadora y de mayor valor agregado en contraste con la administración que la consideran más interna; más de manejo de lo existente o de lo funcional;

Asimismo, como lo planteó Fayol al principio del siglo como un autor clásico de la administración como Koontz, entre otros tantos autores. No

obstante, Robbins y Coulter (2005), consideran que a pesar de la esencia común a los tres conceptos, algunos estudiosos del tema le dan un alcance diferente a la administración, la gerencia y la gestión; adicionalmente, de acuerdo con dichos expertos, requiere entre otros, de los siguientes instrumentos claves para su trabajo: visión sistémica de la organización, información, creatividad e innovación.

En tal condición, se infiere que al gerente le corresponde una mirada al entorno de modo que la organización pueda generar desarrollo: tomar recursos y producir más recursos. Al administrador le corresponde más el mantenimiento y conservación, se le concibe desde el punto de vista funcional o vertical. En otras palabras, hoy se asocia más al administrador, con ocupaciones muy funcionales, tales y cómo administrar el almacén, el administrador del negocio, que a diferencia del gerente, no se ocupa propiamente de los fines estratégicos de la organización.

Por otro lado y desarrollando los conceptos que trae la gestión participativa desde el conocimiento y llevándolo a la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva, se pueden plantear dos niveles de la gestión, tomando en consideración a Robbins y Coulter (2005), cuando afirman:

El lineal o tradicional donde es sinónimo de administración: "Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado". Se asume como dirección y gobierno de las actividades para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad (p.27).

Con una connotación más actualizada, la gestión es planteada como una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización. En ese sentido, aducen los autores citados:

La gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo que prevalecen en las organizaciones, orientados a conseguir los resultados o metas esperadas dentro de requerimientos mínimos de calidad, eficiencia y efectividad organizacional (p.28).

Es decir, que la gestión en su concepción moderna y en un sentido amplio se entiende como la acción y efecto de crear estrategias adaptativas que demandan la organización para sobrevivir a corto plazo y de estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo dentro del sistema organizativo. Claro, implica tener absoluta certeza de conocer en qué consiste el ejercicio del liderazgo, dependiendo de su manifestación específica porque determinará las condiciones sobre las cuales el campo ocupacional lo demanda. De hecho, hoy se habla de la gestión en diferentes tipos o áreas, tales como empresas mineras, gestión de la salud, gestión de empresas de economía solidaria y desde luego que también se habla de la gestión de organizaciones deportivas.

Coincidiendo con los conceptos de gerencia, según Mora (2009), algunos autores se refieren a la gestión como: "Creación y mantenimiento de un medio laboral donde los individuos, trabajando en grupos, puedan realizar misiones y objetivos específicos" (p. 4). Complementa con otras definiciones que implica: "Conseguir que las cosas se hagan a través de las personas; o, "Coordinar y motivar a las personas de una organización para conseguir unos objetivos (p. 7)." Es decir, cuando se habla de la gestión se está hablando de un campo ocupacional propio de la administración y por ende de un grupo consolidado de personas que gestionan en logro de objetivos comunes.

Desde este punto de vista, Uribe (2007), indica de la administración como:

La disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad, por lo cual, se identifica con las actividades de: planificación, organización, dirección y control (p. 15).

En efecto con lo anteriores planteamientos de diferentes autores, todas estas definiciones se refieren en términos globales al campo de la administración, ellas van adquiriendo su propia dinámica y van ubicando en la jerarquía organizacional, a cada uno de ellos, como tal es justificable identificar un campo ocupacional específico como la gestión deportiva, dado que allí se contempla dentro de la administración deportiva la eficacia y eficiencia de un grupo social en logro de objetivos comunes.

Por tal razón para elevar la eficacia y eficiencia en el ambiente gerencial el objetivo fundamental dentro de la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva, donde no solo se pretende que el gerente se actualice y mantenga a la vanguardia de los cambios ocurridos día a día en materia deportiva, sino que también busque propiciar la interacción, integración y pertenencia con la comunidad educativa, haciéndose preciso del consenso entre todos para lograr objetivos comunes; en este particular, Aceituno. (2008), considera que se debe saber motivar, inspirar confianza y entusiasmo, resolver conflictos, dar recompensas y fomentando la participación de todos en todos procesos importantes, la toma de decisiones y la solución de problemas.

De ahí que en la gestión deportiva, el rol del gerente se fundamenta en la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad que se fundamentan en destrezas para delegar responsabilidades, delegar autoridad y alcanzar metas en pro una acción de calidad de Talentos Deportivos.

Según Katz, (citado en Amorós 2007), existen tres áreas de destrezas necesarias para llevar a cabo el proceso de gerencia innovadora, a saber, las técnicas, humanas y conceptuales. Las destrezas técnicas, entendidas como las habilidades para usar el conocimiento, métodos, técnicas y equipo necesario para ejecutar tareas específicas, éstas se adquieren de la experiencia, educación o entrenamiento. Las destrezas humanas, se refieren a la habilidad y juicio para trabajar con y través de la gente, incluyendo el conocimiento de motivación y la aplicación de un liderazgo efectivo y las destrezas conceptuales, aquellas habilidades para entender las complejidades de toda una organización y como las propias actividades de cada miembro que encajan en la organización.

Aduce el autor, que en el campo de la gerencia pública, se enmarcan los aspectos organizacionales a través de las competencias técnicas, humanas y conceptuales del gerente innovador que epistemológicamente hablando se adapta a los cambios y está en la búsqueda intelectual inspirada en un modelo de conocimiento infinito, con las visiones trasformadoras de la sociedad dinámica que igualmente, debe asumir la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva.

Este conocimiento permite actuar de acuerdo a los objetivos de toda la organización y no únicamente considerando los objetivos y necesidades del grupo más inmediato. La combinación apropiada de estas destrezas varía cuando una persona avanza en el proceso de gerencia desde el nivel inferior hasta el nivel superior, tal como las presentan Hersey y Blanchard (2006), quienes reafirman haber identificado tres habilidades esenciales de los gerentes; a saber:

Las destrezas técnicas, según estos autores "es la habilidad de aplicar el conocimiento especializado o la experiencia adquirida." (p. 7). Muchas personas pueden poseer un alto grado de habilidades técnicas, sin

embargo son incompetentes si se les observa desde el punto de vista interpersonal; al respecto afirman: "son las habilidades como el conjunto de herramientas y modos de usarlas, del cual dispone el gerente, como en un menú, para utilizar según las circunstancias." (p. 7).

Es decir, gestión participativa dentro de la gerencia deportiva, exige del personal directivo, poseer habilidades para usar el conocimiento, métodos, técnicas y equipos necesarios que permita actuar de acuerdo a los objetivos de la comunidad educativa, estos medios idóneos en la realización de las tareas, se relaciona con la experiencia en ciertas áreas del conocimiento que atiendan a las demandas curriculares enmarcadas en la calidad del servicio educativo, las cuales se alcanzan a través de la capacitación, perfeccionamiento y actualización.

Refieren estos autores que muchos académicos y gerentes han descubierto que el análisis de la administración se facilita mediante una organización útil y clara del conocimiento; afirman al respecto: "Como primer orden de clasificación del conocimiento se han usado las cinco funciones de los gerentes: planeación, organización e integración de personal, dirección y control." (p.9). A pesar de que hay diferentes formas de organizar el conocimiento administrativo, hoy en día se exige adoptarlo de una estructura a otra similar con base en la transformación de la realidad social para contribuir al logro de una sociedad más próspera, equitativa y solidaria en las comunidades.

A tal efecto, al caracterizar las destrezas técnicas en la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva, se hace referencia a la coordinación de estrategias que permitan un comportamiento organizacional óptimo porque se señalan cómo las metas y objetivos van a ser logrados; asimismo, dirigen la comunidad educativa con base a planificación, organización, motivación y control de la educación de los

talentos deportivos de calidad innovadora y transformadora de realidades comunitarias, porque se impulsa al logro de metas y objetivos de los estudiantes como un digno ejemplo a seguir dentro de la comunidad.

En cuanto a las destrezas humanas, tomando como referencia a Hersey y Blanchard (2006) dentro de la gerencia, es considerada como una habilidad de los gerentes: "para trabajar con las demás personas, de entender y motivar a la gente de la organización, tanto de manera individual como en grupo." (p. 7). El énfasis en destrezas humanas ha sido y sigue siendo considerada importante en la gerencia, pero hoy es de fundamental importancia si se considera la modernización tecnológica, la innovación y la capacitación del personal en pro del servicio educativo y deportivo con base en la gestión participativa que estimule el logro de los talento deportivo dentro de una acción integral contándose con apoyo de todos los miembros de la comunidad.

De ahí, que al caracterizar esta destreza gerencial en la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva, se puede hacer referencia a la incorporación de la cultura organizacional de funciones técnico-docentes y técnico-administrativas y técnico-deportivas para optimizar la labor educativa y deportiva a plenitud; así como, para entender y motivar de manera individual y grupo, de este modo, se dan alineaciones que garantizan el dinamismo, la eficacia y la efectividad con el fin de asegurar el planeamiento pedagógico y deportivo con la eficiencia de su ejecución como principio relevante de los objetivos de la educación deportiva para innovar y transformar las realidades comunitarias con apoyo y cooperación de todos los actores de este hecho social.

Asimismo, las destrezas conceptuales, viene a ser la habilidad de los gerentes que según Amorós (2007), se enmarca en las capacidades demostradas en el poder de diagnosticar y analizar situaciones complejas.

dentro de una organización a fin de aportar soluciones certeras. Un ejemplo ocurre cuando se presenta un problema en la comunidad educativa de talentos Deportivos que requiere de una pronta solución, el personal directivo que se encuentra a cargo debe analizar de forma efectiva la situación problemática y tomar una decisión adecuada con el aporte de todos los integrantes de la comunidad educativa a través de la gestión participativa.

En este sentido, tener destrezas humanas se refiere a la habilidad y juicio para trabajar con y a través de la gente, incluyendo el conocimiento de motivación y la aplicación de un liderazgo efectivo dentro de la organización donde el gerente educativo y deportivo reconoce su organización como un todo, identifica los elementos y las interrelaciones entre los mismos; es decir, entre los miembros de la comunidad educativa.

Sobre este particular, Aponte (2009), considera dentro de la gerencia la habilidad de liderar se evidencia en las destrezas para la innovación y la productividad para transformar las realidades comunitarias enmarcadas en la calidad del servicio educativo. Por ello, las destrezas conceptuales en la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva, sirven de herramientas eficaces en procura que cada individuo disponga de criterios concentrados en el desempeño de un trabajo efectivo y eficiente, lo cual marca la relevancia de las finalidades y contenido de la educación de calidad.

Al caracterizar esta destreza conceptual gerencial en la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva, se puede hacer referencia a que contribuyen con su ejemplo al logro de objetivos propiciando a su vez condiciones para la participación efectiva de la comunidad, puesto que las tareas que se fijan permiten feliz término de objetivos propuestos; como también se mantiene el entusiasmo en el grupo

creando un clima de motivación para la realización de las tareas en beneficio de todos.

De allí, la importancia dentro de la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva, de la cultura organizacional que según Piñango (2004) refleja que la organización se puede entender "como un conjunto de personas con objetivos comunes, normas y valores compartidos, y una estructura que establece determinada distribución de funciones." (p. 20). Cada miembro debe tener claro cuáles son sus funciones, cuál es el gran objetivo que busca la comunidad educativa y sobre todo estar abierto al cambio a la innovación, desde esta perspectiva la organización debe generar el aprendizaje organizacional.

Este aprendizaje organizacional dentro de la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva, se logra cuando los gerentes tienen destrezas gerenciales humanas, es decir, son líderes creativos e innovadores que conducen el cambio educativo hacia el logro de un servicio de calidad. Por otra parte demuestran habilidades para manejar grupos y conducirlos efectivamente para enfrentar la incertidumbre en épocas de cambio, promueven una visión compartida con estrategias que persuaden a los miembros de la comunidad educativa para involucrarlos en el logro de los objetivos planteados.

Por ello, la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva, se fundamenta en la revolución de la educación que según Rincón (2001), garantiza la participación ciudadana con acceso universal a la información y hacer posible que los centros educativos incorporen el conocimiento y aplicación de las nuevas tecnologías con la utilización de medios de comunicación social para movilizar a la familia como pilares fundamentales para concretar logros y resultados que

evidencien la marcha exitosa de las transformaciones que el país exige como primera prioridad nacional.

Como se puede inferir las destrezas técnicas, humanas y conceptuales en la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva, implica un personal directivo innovador abierto al diálogo plural y permanente para el análisis en la toma de decisiones consensuadas a fin de delegar autoridad, como un equipo capacitado y entrenado hacia la excelencia en la productividad y la calidad con base en la motivación, la resolución de conflictos fomentando la participación activa y protagónica de todos los miembros de la comunidad educativa centrada en el gobierno escolar a través del liderazgo, tal como lo afirma Fernández (2001):

El directivo interviene con acciones directas, tanto en los procesos formativos de sus docentes como profesionales de la enseñanza, como en los procesos de aprendizaje de los alumnos. Sugiere, propone, acompaña, en diálogo con el docente, los estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa para evaluar el desarrollo de las acciones. (p. 65)

Según el precitado autor, el gerente cumple funciones de vital relevancia dentro de la organización, entre ellas, el manejo efectivo de conflictos dentro de la comunidad educativa; es decir, que identifica necesidades y orienta a las soluciones efectivas a fin de lograr cooperación y apoyo, fomentando la participación de todos los actores en los procesos importantes para la toma de decisiones y la solución de problemas como parte de las competencias del gerente educativo innovador como es el deber ser de la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva.

Elementos de la gerencia participativa que permiten transformar realidades comunitarias en la gestión deportiva

La importancia de la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva resulta de la toma de decisiones compartidas por todos los miembros de la comunidad; en este respecto León (2000), expresa que es: “la forma de analizar una situación en razón de los pro y contra a que conduce a fin de llegar a una conclusión válida” (p. 54); es decir, que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta; afirma este autor “Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones” (p. 54).

Con base en estos señalamientos, la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva, debe tener entre las competencias la habilidad para tomar decisiones en consenso con los miembros de la comunidad educativa puesto que, aumenta el compromiso y la motivación que guía el firme propósito de mejorar el proceso educativo, lo que incidiría en un nivel de vida aceptable de todos ciudadanos y ciudadanas que conforman la comunidad, al solventar problemas y necesidades que mejoran las relaciones interpersonales a través de la gestión protagónica y participativa de todos los miembros de la comunidad educativa.

A este referente, Pacheco (2003) aporta que la gestión participativa, comienza por aclarar la concepción de lo que es la “participación” y de cómo se pone en práctica, señala que la participación no se consigue con cambios de estructura, sino que es un modo de vivir, es decir: “una cuestión de orden cultural, ‘la cultura de la participación’ donde está presente la forma de concebir y valorar las relaciones interpersonales, la comunidad, el grupo y los problemas para transformar realidades” (p.43).

Se deduce de lo anterior expuesto, de la visión gerencial innovadora que se promueve en la participación comunitaria como elemento transformador

en la gestión deportiva, permite tener una visión razonable y clara de las acciones del sistema educativo, concibiéndolas global y separadamente para poder determinar las competencias del gerente deportivo innovador que se enmarca en gerencia compartida a través elementos de la gerencia participativa: cooperación, delegar la autoridad, toma de decisiones, innovar y logro de fines que permitan transformar realidades comunitarias en la gestión deportiva porque participan todos los actores de la comunidad educativa de forma cooperada.

En este particular hecho de la gestión participativa de la gerencia deportiva innovadora, se toma en consideración a Senge (1999) cuando plantea que la visión gerencial es una visión compartida, es decir, delegar autoridad, donde cada miembro pueda desarrollar su visión creando un clima que alienta la visión personal. La visión gerencial innovadora está en lograr construir la visión de la empresa partiendo de las visiones personales de los miembros de la comunidad educativa, es decir, construir visiones compartidas partiendo de visiones personales.

En este sentido, se plantea el control en la función o rol del gerente que permite medir y corregir el rendimiento de las actividades que se dirigen hacia los objetivos, de acuerdo al plan establecido, teniendo presente la visión compartida por sus miembros con base en la gestión participativa a través de los elementos de la gerencia participativa: cooperación, delegar la autoridad, toma de decisiones, innovar y logro de fines. A tal efecto, la visión gerencial es el proyecto que cada organización desearía materializar, partiendo de lo que se tiene y donde se encuentra actualmente la organización para llevarla a lo que se desea.

Asimismo, se toma la posición de Rapacioli (2004) cuando expresa que la visión gerencial es una visión compartida que toma en cuenta todos los procesos que son necesarios para que pueda tener lugar el desarrollo

curricular enmarcado dentro de valores como la interdependencia, la solidaridad, la autorregulación, la emancipación organizativa y la emancipación personal; elementos validos en la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva.

Esta visión gerencial innovadora de la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva, promueve una cultura de colaboración donde exista el trabajo conjunto; se compartan valores, procesos y las metas trazadas y todos los esfuerzos de cada uno de los miembros de la organización estén orientados al logro del gran objetivo dentro de las organizaciones educativas deportivas que permita impartir una enseñanza de calidad, motivada por fines deportivos comunitarios.

Koontz y Wehrich (2004) refieren que una estructura organizacional debe diseñarse con base a la comunicación que se corresponda con los elementos de la gerencia participativa: cooperación, delegar la autoridad, toma de decisiones, innovar y logro de fines y sirva de apoyo al logro de los objetivos porque se convierte en una herramienta potencial a utilizar con los empleados que laboran en las organizaciones en el sentido que los motiva a trabajar al brindarles una especificación clara acerca de lo que deben hacer y de qué tan bien se encuentra su desempeño actual para optimizar resultados.

Asimismo, cuando se pone en práctica un determinado plan operativo, generalmente, se modifica el qué hacer, cuándo hacerlo, cuánto hacer y con qué recursos hacerlo con relación a un plan operativo anterior, mientras que quién es responsable de hacer el trabajo y dónde y cómo se realiza permanecen inalterables; en otros casos, un nuevo plan es tan importante y el cambio es tan significativo que obliga a modificar la estructura, los procedimientos, los sistemas y la cantidad y calidad de los responsables para ejecutarlos; es decir, obliga a cambiar la organización del trabajo.

Bases Legales

Entre los instrumentos legales que se toman en cuenta para sustentar la investigación a fin de interpretar la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira, que mejore el servicio educativo, está la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica para la protección del Niño y del Adolescente LOPNA (2007) y la Ley Orgánica de Educación (LOE) (2009).

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su Artículo 102 del capítulo VI de los derechos culturales y educativos, se establece:

La educación es un derecho humano y un deber social, es democrática, gratuita y obligatoria. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto de todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad (p.44).

Esto indica claramente que se cuenta con educación que es plural en su apertura a todas las corrientes del pensamiento universal, como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico. Además, debe estar orientada la educación al desarrollo pleno de la personalidad para el disfrute de una existencia digna, que transcurra con una valoración ética del trabajo y con una conciencia de participación ciudadana, tal como se propone la gestión participativa de la gerencia deportiva de las U.E.B. de talentos deportivos, que mejore el servicio educativo.

En el mismo orden de ideas, el Artículo 103, establece:

Toda persona tiene derecho a una educación integral de calidad, permanente, en igual de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones... en tal razón hará una inversión prioritaria de conformidad en las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas el Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo... (p.44).

El propósito es que cada venezolano se sienta parte de una sociedad democrática, y constructor solidario de una firme identidad geohistórica nacional y, al mismo tiempo, con vocación latinoamericana y universal, se evidencie estos elementos en la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva. A tales fines, la educación de los talentos deportivos debe ser integral, creativa, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de las aptitudes, vocación y aspiraciones.

Por su parte, la Ley Orgánica para la protección del Niño y del Adolescente LOPNA (2007), establece prioridad absoluta en la formación integral del niño y adolescente, en su Artículo 4 contempla el derecho a recibir educación integral que contribuya al pleno desarrollo de la personalidad, para que pueda estar inmerso en la sociedad democrática.

Aspecto que puede lograrse de mejor manera en la medida que la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva, se oriente aplicando destrezas técnicas, humanas y conceptuales en pro del servicio educativo de los talentos deportivos, enmarcado en la relevancia de las finalidades y contenido de la educación de calidad.

En relación a lo establecido en la Ley Orgánica de Educación (LOE) (2009), desde el Capítulo I, en razón a las Disposiciones Fundamentales, en cuanto al Objeto de la Ley, se expresa en el Artículo 1, que se debe desarrollar los principios y valores rectores, derechos, garantías y deberes en la educación...orientada por valores éticos humanistas para la transformación social, así como las bases organizativas y de funcionamiento del Sistema Educativo de la República Bolivariana de Venezuela.

En el Artículo 3, se establece como principios de la educación, la democracia participativa y protagónica, la responsabilidad social, la igualdad entre todos los ciudadanos y ciudadanas sin discriminaciones de ninguna

índole, la formación para la independencia, la libertad y la emancipación, la valoración y defensa de la soberanía, la formación en una cultura para la paz, la justicia social, el respeto a los derechos humanos, la práctica de la equidad y la inclusión; la sustentabilidad del desarrollo, el derecho a la igualdad de género, el fortalecimiento de la identidad nacional, la lealtad a la patria e integración latinoamericana y caribeña.

En cuanto al Estado docente, en el Artículo 5, refiere que es la expresión rectora del Estado en Educación, en cumplimiento de su función indeclinable y de máximo interés como derecho humano universal y deber social fundamental, inalienable, irrenunciable, y como servicio público que se materializa en las políticas educativas.

Entre las competencias del Estado docente, en el Artículo 6, establece: “Los servicios de orientación, salud integral, deporte, recreación, cultura y bienestar a los y las estudiantes que participan en el proceso educativo en corresponsabilidad con los órganos correspondientes.”

En el numeral 3, acerca de la competencia del Estado de planificar, ejecutar, y coordinar políticas y programas educativos con calidad y pertinencia social en atención a los valores culturales, capacidades y potencialidades locales, dentro de la estrategia de inclusión social educativa y del proyecto de desarrollo nacional endógeno sustentable y sostenible”.

En el Artículo 12, se establece a la educación debe ser integral, gratuita, inclusiva y de calidad, permanente, continua, e interactiva y promover la construcción social del conocimiento, la valoración ética del trabajo, la formación de nuevos republicanos y republicanas para la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación individual y social, donde se hace referencia a la didáctica centrada en procesos de investigación y innovación a partir de la diversidad de intereses y necesidades de los estudiantes.

En el Artículo 19 se promueve la formación de ciudadanos y ciudadanas a través de la participación protagónica y corresponsable del estudiantado junto a los demás integrantes de la comunidad educativa en los diferentes ámbitos, programas, proyectos educativos y comunitarios.

Como se evidencia, la LOE vino a constituirse en la base y fundamento del discernimiento académico a las comunidades para aprender de ellas y construir en razón de ese conocimiento práctico y cotidiano, los fundamentos de una nueva teoría social que hable de bienestar, inclusión y desarrollo, como epicentro para la transformación de una sociedad que valore lo social-político por sobre todas las circunstancias, donde la gerencia estratégica se ubica para planificar, ejecutar, y coordinar políticas y programas educativos con calidad y pertinencia social.

Con base a estos señalamientos legales, se toma en cuenta que la gestión participativa de la gerencia deportiva de las U.E.B. de talentos deportivos, está enmarcada en la normativa que exige la LOE, que de hecho promueve en su logro el desarrollo de destrezas técnicas, humanas y conceptuales del personal directivo en pro del servicio educativo y deportivo enmarcado en la relevancia de las finalidades y contenido de la educación de calidad.

Se tiene que el personal directivo deportivo, debe poseer las herramientas necesarias para brindar gestión participativa dentro de la gerencia deportiva escolar que permita impartir una enseñanza de calidad, partiendo de las destrezas gerenciales técnicas, conceptuales y humanas que garantizan el mayor bienestar a todo el personal cuando se planifica, organiza, dirige y controla el quehacer educativo contándose con la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva.

A tal efecto, se promueve el desarrollo de la personalidad integral de cada individuo y se asigna una adecuada ponderación curricular al objetivo de formar al ciudadano participativo y protagónico, crítico, creativo y virtuoso

capaz de emprender su autorrealización y la de su país, con sentido de solidaridad y corresponsabilidad, sin desmedro de la articulación necesaria con los aprendizajes relativos al conocer y al hacer, tal como se establece con la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva.

En el derecho de los ciudadanos y ciudadanas a participar en el proceso de elaboración, planificación y control de políticas, destacándose la elaboración con carácter democrático de los planes y programas que conciernen a la conducción y regulación de la materia educativa y deportiva, desarrollando plenamente sus rasgos democráticos y la participación protagónica, corresponsable, implicando un nuevo nexo entre el Estado y la sociedad, un vínculo de cercanía entre el Estado y los ciudadanos que hacen vida común en la Escuela; garantizándose el servicio educativo y asegurando una educación de calidad para todos y todas los talentos deportivos, contextualizada a la realidad intercultural, multiétnica, de identidad nacional, donde el acceso y la permanencia al sistema educativo, en las instituciones educativas, se alcanza sobre bases de solidaridad, universalidad, justicia social, equidad y corresponsabilidad.

CAPÍTULO III
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN
Naturaleza del Estudio

Los aspectos relacionados con la naturaleza de la investigación la ajustan en una metodología cualitativa dentro del paradigma crítico con perspectiva hermenéutica que gira en torno a establecer la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira, para lograrlo se pretende indagar las destrezas técnicas, humanas y conceptuales con base en los elementos de la gerencia participativa: cooperación, delegar la autoridad, toma de decisiones, innovar y logro de fines que permitan transformar realidades comunitarias; de esta manera presentar un esquema modelo que mejore el servicio educativo deportivo comunitario.

En este sentido, se toma en consideración lo expuesto por Martínez (2004), cuando refiere que en el paradigma crítico resulta necesario y conveniente indagar las bases epistemológicas, de modo que se halle el sentido o la razón de ser de sus procedimientos para producir conocimiento científico. En efecto, la actividad de conocer es el proceso que le permite a todo ser humano, dotado de la capacidad de raciocinio, actuar como sujeto cognoscente de los objetos para comprender de forma general o particular sobre los objetos que conforman esa realidad; en tal virtud, se hace referencia a los niveles ontológico, epistemológico y metodológico, que sirven de fundamentación a la investigación cualitativa.

Según Valles (2007), este conjunto de niveles que forman un proceso cíclico y una estructura coherente del proceso de investigación son los siguientes:

El ontológico (forma y naturaleza de la realidad social); el epistemológico (criterios a través de los cuales se determina la validez y bondad del conocimiento) y el metodológico (distintas vías y por más de investigar la realidad a través de las técnicas instrumentos y recogida de información. (p. 21)

Por lo antes expuesto, ésta investigación se realizó bajo la estructura y coherencia del paradigma cualitativo, reflexionando en los aspectos necesarios para su comprensión en correspondencia con los niveles mencionados.

En el caso del nivel ontológico, se desarrolla en el ámbito de la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira, como forma y naturaleza de la realidad social en relación a la expresión de conocimientos, vivencias y reacciones que se manifestaran durante las entrevistas y observaciones sobre destrezas técnicas, humanas y conceptuales; así como en elementos de la gerencia deportiva participativa: cooperación, delegar la autoridad, toma de decisiones, innovar y logro de fines que permitan transformar realidades comunitarias.

Por ello, los aspectos relacionados con la naturaleza de esta investigación la ubicó dentro del paradigma crítico porque se caracteriza epistémicamente una red de conceptos, de creencias metodológicas y teorías entrelazadas, que permiten la selección, evaluación crítica de temas, problemas y métodos. En ese contexto, es pertinente hacer referencia a los paradigmas, que según Briones, citado por Hurtado y Toro (2002):

Un paradigma de investigación es una concepción del objeto de estudio, de una ciencia de los problemas para estudiar la naturaleza de sus métodos y, la forma de explicar interpretar o comprender los resultados de la investigación realizada, en conjunto, el paradigma define lo que constituye la ciencia "legítima" para el conocimiento de la realidad a la cual se refiere. (p. 28)

Es decir, el paradigma crítico tiene como finalidad la transformación de la estructura de las relaciones sociales y dar respuesta a determinados problemas generados por éstas, a tal efecto permitió a la investigadora a través del uso de métodos y técnicas, analizar los resultados de la investigación para presentar un esquema modelo, que mejore el servicio educativo deportivo comunitario, por cuanto comprende los sucesos o acontecimientos de la realidad social. Al respecto, las evidencias de forma y naturaleza de la realidad social se fundamentan epistemológicamente en virtud a las corrientes del pensamiento para construir nuevos conocimientos, que según Gutiérrez (2004): “son diferentes maneras de concebir y captar lo social” (p.46).

En correspondencia Martínez (2004) refiere “al cuerpo de creencias, presupuestos, reglas y procedimientos que definen como hay que hacer ciencia” (p. 80); es decir, a los modelos de acción para la búsqueda del conocimiento que dentro del paradigma cualitativo, para esta investigación se apoyó en la perspectiva hermenéutica; según se hace referencia en el diseño del proceso de investigación.

Diseño del Proceso de Investigación

En virtud de desarrollar la investigación dentro del paradigma cualitativo, el diseño del proceso investigativo se fundamenta en los pasos que atienden a la propuesta de Martínez (2004), según se representa esquemáticamente en el siguiente gráfico N° 2.

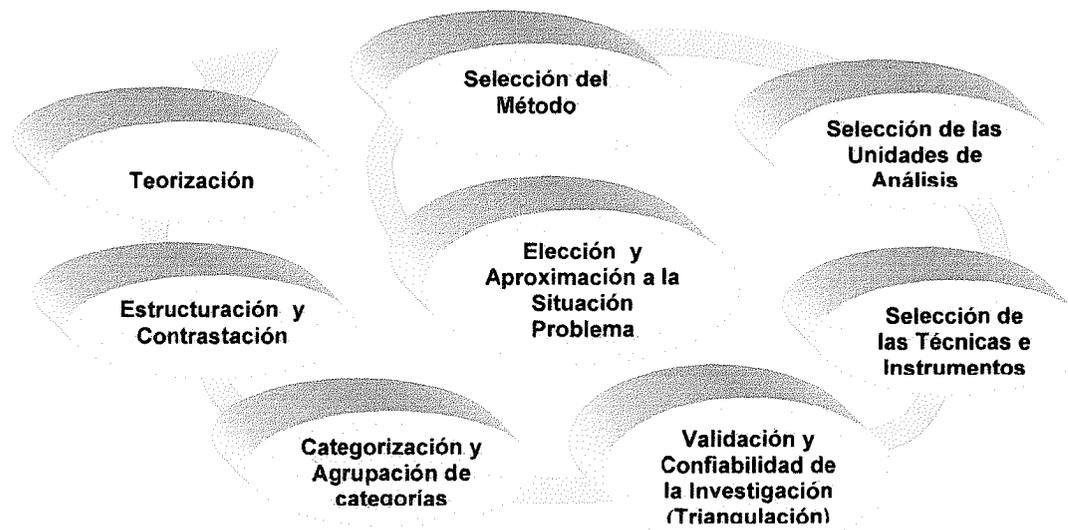


Gráfico N° 1. Proceso de Investigación Cualitativa de Miguel Martínez Miguéles (2004)

En atención al diseño del proceso investigativo propuesto por Martínez (2004), bajo el enfoque cualitativo, se inició con la elección y aproximación a la situación problema, la selección del método, siguiendo el diseño de espiral con la selección de los informantes clave, la selección de las técnicas e instrumentos para la respectiva validación y confiabilidad de la investigación cualitativa que atendió al proceso de triangulación como tal, lo cual permitió la categorización y agrupación de categorías en razón a los objetivos propuestos para seguir con la estructuración de la información obtenida válidamente, así, llegar a la contrastación y teorización de constructos producto del análisis de la realidad. En este orden de ideas se describe a continuación cada uno de los pasos tal como se desarrolló la investigación.

Elección y Aproximación a la Situación Problema

El proceso investigativo sostiene como primer paso, la elección y aproximación a la situación problema para delimitar el *nivel ontológico* y así confrontarlo con teorías que se fundamentan en corrientes del pensamiento, que viene a ser el *nivel epistemológico*, que se desarrolla a través de la

revisión del material bibliográfico y electrónico, para llegar a la categorización de contenidos con base a los objetivos específicos y en respuesta a las interrogantes de investigación (formulación y sistematización) que permitieron el fin último de la investigación: Presentar un esquema modelo de participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira, que mejore el servicio educativo deportivo comunitario.

En cuanto al paradigma cualitativo, Martínez (2004) sostiene que ésta no suele partir del planteamiento de un problema específico, sino de un área problemática más amplia en la cual pueden existir problemas entrelazados, los cuales no se vislumbrarán hasta que no se haya avanzado lo suficiente dentro del proceso de investigación. De allí que, partir de un problema cierra el posible, tal como lo plantea el paradigma positivista, cierra o limita el horizonte que tienen las realidades complejas, como son las interacciones humanas. En esta investigación se consideraron destrezas técnicas, humanas y conceptuales; así como en elementos de la gerencia participativa: cooperación, delegar la autoridad, toma de decisiones, innovar y logro de fines que permitan transformar realidades comunitarias por parte de la gerencia deportiva de las U.E.B. de Talentos Deportivos del estado Táchira para centrarse en los cambios que se promueven en un esquema modelo de gestión participativa.

Selección del Método

La investigación se desarrolló tomando como guía el método hermenéutico, en cuyos planteamientos se considera el cumplimiento de los objetivos que se trazan para el proceso investigativo. Por ello, al abordar la realidad social bajo el método hermenéutico es imperioso tomar en cuenta las siguientes sugerencias planteadas por Hurtado y Toro (2005):

1. Saber que el ser humano es por naturaleza interpretativo por tanto permite conocer desde la misma realidad lo que dilucidan los informantes clave.

2. El discurso hermenéutico no puede formalizarse, todo hay que interpretarlo.

3. Deben colocarse a nuevas interpretaciones, ya que los seres humanos pueden conocer a través de la interacción y el compromiso.

4. La hermenéutica es deconstructiva, porque solo deconstruyendo se reconstruirá la vida.

5. El método hermenéutico permite que los investigadores intercambien experiencia con los sujetos de investigación, con el propósito de obtener datos que orienten los marcos conceptuales y de esta manera cumplir con los objetivos del método que interpreta y comprende el significado de las cosas.

Con base a los anteriores señalamientos de los citados autores, se tiene para efectos de esta investigación, indagar la gestión participativa dentro de la gerencia deportiva objeto de estudio, con datos que orientan los marcos conceptuales y de esta manera, Presentar un esquema modelo de participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira, que mejore el servicio educativo deportivo comunitario con base a destrezas técnicas, humanas y conceptuales; así como en elementos de la gerencia participativa: cooperación, delegar la autoridad, toma de decisiones, innovar y logro de fines que permitan transformar realidades comunitarias.

Asimismo, se tiene que este método hermenéutico, es utilizado por las ciencias sociales como objeto fundamental para la intervención e

investigación, no sólo es aplicable al análisis de los hechos, documentos, entrevistas, entre otros, sino también en los avances científicos de la realidad social, la que permite visualizar de manera tácita y tangible su campo de acción, dirigiendo su estudio del comportamiento humano tanto en lo individual, como en su comportamiento general. A su vez, se hace posible a través de la observación, considerando repetirla cuantas veces sea necesario para su interpretación.

En esta investigación se tomó significativamente la sistematización de la descripción de las cosas y de los signos sensibles como los gestos, palabras, los escritos; sin embargo, se mantuvo su particularidad en el medio de que forma parte; es decir, en la gerencia deportiva objeto de estudio. De estas evidencias, la ideología de Dilthey, citado por Martínez (1999) refiere:

Influye en la complementariedad de lo hermenéutico con lo dialéctico, por su forma de ver el mundo como una generalidad en un proceso dialéctico la cual busca entender y captar toda la acción humana desde una perspectiva amplia "comprender es transportarse a otra vida (p.116).

Asimismo, sugiere la técnica básica indicada como "el círculo hermenéutico" y es definida como un movimiento del pensamiento que va del todo a las partes y de las partes al todo, de modo que en cada movimiento aumente el nivel de comprensión: "las partes reciben significado del todo y el todo adquiere sentido de las partes. Evidentemente el círculo hermenéutico revela un proceso dialéctico, en el cual una cosa depende totalmente de otra y ésta, a su vez, de la primera" (p.116)

Así como también, es graficada tomando en consideración los tres pasos fundamentales para la interpretación: entendimiento, explicación y aplicación, acorde al citado autor, se encierra en el círculo hermenéutico se presenta en el gráfico 2, el cual fue utilizado en esta investigación como referencia para el análisis de la realidad.

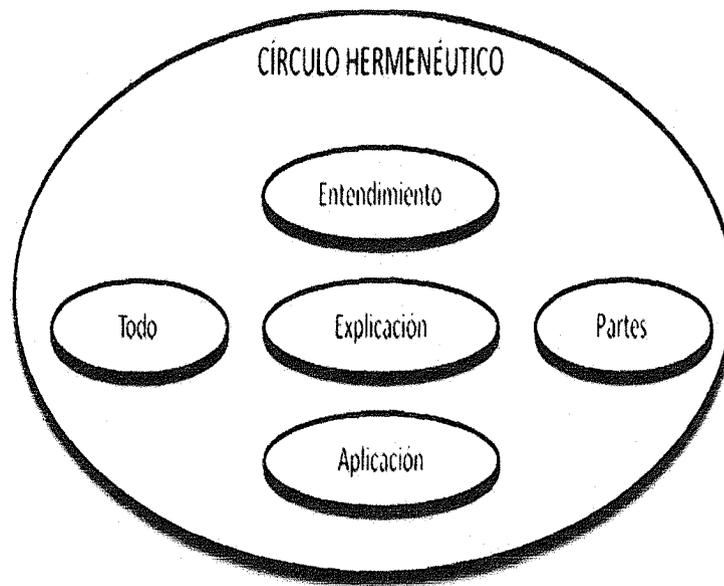


Gráfico 2: Círculo hermenéutico sugerido por Dilthey, citado por Martínez (1999)

A tal efecto, el círculo hermenéutico es visto como algo no estático y no se aísla de las relaciones sociales, culturales, así como también la conducta cognoscitiva del individuo estudiado, explorada, descrita y empleada en el marco de la realidad, y acorde a esto Hurtado y Toro (2008), expresan que bajo esta concepción "no existe la verdad, sino que el hermeneuta dice su verdad" (p. 110); por ello, el sujeto no puede desligarse de su objeto, es decir, de su acción como parte de la gerencia deportiva, debido a que conoce a través de la interacción y del compromiso demostrado en destrezas técnicas, humanas y conceptuales; así como en elementos de la gerencia participativa: cooperación, delegar la autoridad, toma de decisiones, innovar y logro de fines que permitan transformar realidades comunitarias porque debe desarrollarlos en su quehacer desde la gerencia.

En torno a este planteamiento, la hermenéutica ejerce la descripción de la totalidad, puesto que se configura a partir de una idea se parte al análisis de la realidad; conforme expresa Sandin (2003), se debe concebir como:

El conjunto de elementos que se hallan entre ellos en una relación recíproca, o sea, que debe entenderse como un proceso en *continua transformación* y cuyo movimiento es una consecuencia de las contradicciones objetivas, concretas que se engendran en la realidad social (p.103)

Para efecto de esta investigación, se indagaron las destrezas técnicas, humanas y conceptuales; así como en elementos de la gerencia participativa: cooperación, delegar la autoridad, toma de decisiones, innovar y logro de fines que permitan transformar realidades comunitarias desde gerencia deportiva, porque este método se aproxima desde el punto de vista del abordaje y pautas de ver la realidad como un todo comprendiendo el mundo del comportamiento humano frente a un sistema abierto donde se manifiesta en la interpretación de los símbolos verbales y no verbales cuyo propósito es captar los resultados finales del proceso de conjugación entendida como unidad a fin de cumplir con los objetivos del método que comprende el significado de las cosas, de esta manera, presentar un esquema modelo de participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira, que mejore el servicio educativo deportivo comunitario.

Selección de los Informantes clave

En virtud de lo expuesto por Taylor y Bodgan (2008): “Los informantes clave son los que apadrinan al investigador en el escenario, hay que escucharlos objetivamente” (p.32), es decir, que el proceso de escogencia responde a los criterios relacionados con el propósito de la investigación. Por consiguiente se tomaron cuatro (04) sujetos como informantes clave, miembros de la gerencia deportiva del estado Táchira, que tienen marcada

relación con la gestión participativa en las instituciones que dirigen. Estos sujetos se caracterizan según se presentan en el siguiente cuadro 1:

Cuadro 1
Selección de los Informantes Clave

Gerencia deportiva del estado Táchira	Vinculación	
	Directa	Indirecta
Sujeto S1: A. L. 09 años como Director encargado de U.E.B. Talentos Deportivos "Táchira" del municipio San Cristóbal.	X	
Sujeto S2: N. Z. Coordinador Deportivo de U.E.B. Talentos Deportivos de San Cristóbal Estado Táchira, tiene 14 años en el MPPE.	X	
Sujeto S3: C. M. 03 años en el MPPE, lleva 03 años como Coordinador Deportivo de CEMECIADET del Táchira que atiende Talentos Deportivos.	X	
Sujeto S4: D. M. 04 años de servicio como Coordinador Institucional del IAMDERE de la Alcaldía de San Cristóbal que atiende Talentos Deportivos.	X	

Fuente: Dueñas (2011)

Técnica e Instrumentos para Recolectar la Información

Para el proceso de la investigación bajo el enfoque cualitativo le otorgó a la misma un carácter flexible, con el propósito de profundizar sobre el tema tomando en cuenta las condiciones biopsicosociales de los sujetos y su entorno, para esto se consideraron una serie de técnicas e instrumentos que contribuyeron con el estudio realizado apoyado en una serie de técnicas e instrumentos que facilitaron la recolección de la información durante el

desarrollo de la investigación, las mismas permiten obtener un acercamiento más directo entre los sujetos involucrados en el proceso investigativo.

Según Buendía; Colas y Hernández (2003), las técnicas son: "Un conjunto sistematizado de procedimientos, así como de las destrezas y habilidades desarrolladas por las personas para llevarlas a la práctica, mediante las cuales el individuo manipula ciertos aspectos de la realidad"(p.84) El enfoque hermenéutico sugiere la utilización de diversas técnicas metodológicas; en esta investigación se emplearon:

Entrevista en profundidad: Según Taylor y Bodgan (2008), ésta consiste en:

...reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto a sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras (p.108).

A tal efecto, permitió profundizar acerca de los espacios y vivencias, porque es flexible y propicia la confianza entre la investigadora y los informantes clave; con ello se logra una expresión más espontánea de sus vivencias en cuanto a las destrezas técnicas, humanas y conceptuales; así como en elementos de la gerencia participativa: cooperación, delegar la autoridad, toma de decisiones, innovar y logro de fines que permitan transformar realidades comunitarias por parte de la gerencia deportiva en el estado Táchira, a fin de presentar un esquema el modelo de gestión participativa.

En este sentido, afirman León y Montero (2004): "Esta técnica de investigación involucra la interacción social entre el investigador y los informantes durante la cual se recogen datos de modo sistemático" (p.13); a

tal efecto, se buscó obtener información sobre los hechos, individuos o grupos para que pueda ser empleada en la obtención de conocimientos; en esta investigación se realizaron entrevistas por separado a los informantes clave en las cuales se utilizó una grabadora; así como una pauta de entrevista (Anexo A).

La Observación Participante: constituye otra técnica para la recopilación de información que según León y Montero (2004): "es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia"(p.106);es decir, que al desarrollar la observación en esta investigación se definieron los objetivos que persiguieron y, las condiciones para la recolección de la información, el cual fue planificado cuidadosamente para que reuniera los requisitos de validez y confiabilidad, de manera tal que los hechos observables se realizaron en la forma más natural posible y sin influencia de factores ajenos a la investigación.

Para lo cual se diseñó un registro de observación (Anexo B) con base a pautas que permitieron registrar la intención, hechos, gestos o situaciones que evidencian destrezas técnicas, humanas y conceptuales; así como en elementos de la gerencia participativa: cooperación, delegar la autoridad, toma de decisiones, innovar y logro de fines que permitan transformar realidades comunitarias por parte del personal directivo deportivo.

Validez y Confiabilidad de la Investigación (Triangulación)

La validez de una investigación cualitativa está representada según Martínez (2004): "por el grado de coherencia lógica interna de sus resultados y por la ausencia de contradicciones con resultados de otras investigaciones" (p.119); es decir, reflejan claramente la situación dada. Para ello se utilizaron **métodos y técnicas de triangulación.**

Sobre este particular, Taylor y Bodgan (2008), afirman: “En las ciencias sociales la triangulación intenta explicar más concretamente las riquezas y complejidad del conocimiento humano, estudiándolos desde varios puntos de vistas, utilizando datos tanto cualitativos como cuantitativos” (p. 51). La triangulación, en este sentido mejoró notablemente los resultados de la investigación con base en validez y confiabilidad. De una manera particular, se combinaron diferentes formas, técnicas y procedimientos cualitativos. La idea central fue utilizar todo lo que se consideró pertinente y útil al estudio.

Más específicamente, se identificaron varios tipos básicos de triangulación, según el aporte de LeCompte y Goetz, (citados en Martínez 2006), de los cuales se tomaron para esta investigación:

Triangulación de métodos y técnicas: consistió en el uso de métodos o técnicas para estudiar en esta investigación, se hizo un estudio panorámico primero, con una encuesta, y después se utilizó la observación participante y la técnica de entrevista en profundidad para caracterizar destrezas técnicas, humanas y conceptuales; así como en elementos de la gerencia participativa: cooperación, delegar la autoridad, toma de decisiones, innovar y logro de fines que permitan transformar realidades comunitarias por parte del personal directivo deportivo.

Triangulación de datos: en la cual se utilizó una variedad de datos para realizar el estudio, provenientes de diferentes fuentes de información; en esta investigación, con el aporte de los informantes clave, es decir, cuatro (04) gerentes deportivos; así como, los aportes de los registros de observación participante y las fuentes de referencia sobre las destrezas técnicas, humanas y conceptuales; así como en elementos de la gerencia participativa: cooperación, delegar la autoridad, toma de decisiones, innovar y logro de fines que permitan transformar realidades comunitarias por parte del personal directivo.

Triangulación de investigadores: en la cual participaron diferentes investigadores o evaluadores con formación, profesión y experiencia también diferentes; sobre este particular, se contó con el aporte profesional y experiencia investigativa de los Asesores Metodológicos de la Universidad de los Andes (ULA) y del Personal Técnico de la Zona Educativa Táchira, así como del CEMECIADET y del IAMDERE que atiende Talentos Deportivos, conocedores de la gestión participativa dentro de la gerencia deportiva y, estuvieron dispuestos a apoyar a la investigadora quien forma parte del equipo administrativo del IAMDERE.

Triangulación de teorías: consistió en emplear varias perspectivas para analizar y darle estructura a un mismo conjunto de datos utilizándose la contrastación y teorización basada en las técnicas de análisis de datos obtenidos de los informantes clave, confrontando con la observación participante y las teorías que fundamentan el objeto de investigación.

Asimismo, en esta investigación cumplió con los procesos que refuerzan la **Validez y la Confiabilidad** que según Martínez (2006), se verifican a través de la *Categorización, Estructuración, Contrastación y Teorización*, puesto que estos procesos tienen por finalidad permitir la emergencia de la posible estructura teórica, "implícita" en el material recopilado en las entrevistas, observaciones de campo y las grabaciones en el escenario investigativo a través de los informantes clave.

El proceso completo implica, según el citado autor, la categorización y la estructuración propiamente dicha en todos estos pasos que son esencialmente críticos y evaluativos; es decir, que, en su acontecer, se juega continuamente con alternativas posibles para elegir la mejor categoría para determinada información, la estructura que da explicaciones más plausibles para un conjunto de categorías y la teoría que mejor integra las diferentes estructuras en un todo coherente y lógico.

Este proceso eminentemente creador producto del análisis-categorización-interpretación necesita para su buen funcionamiento que se tenga presente la naturaleza del proceso creativo, que según el citado autor, atienden a que se aproxime a cualquier expresión de la vida humana, una interacción dialéctica entre las expectativas del intérprete y el significado de un texto o acto humano.

Con base a estos supuestos metodológicos, en esta investigación se cumplen los procesos que refuerzan la *Validez y la Confiabilidad* a través de la Categorización, Contrastación, Estructuración y Teorización, según se reportan a continuación.

Categorización y Agrupación de Categorías

Rodríguez, Gil y García (2005), sostienen que en el conjunto global de datos pueden diferenciarse segmentos o unidades que resultan relevantes y significativas y que además, estas unidades se pueden examinar para identificar en ellas determinados componentes temáticos que permiten clasificarlas en una u otra categorías, las cuales, se pueden referir a situaciones, contextos, actividades, acontecimientos, relaciones entre personas, comportamientos, sentimientos, perspectivas sobre un problema, procesos, métodos y estrategias.

Para efectos de esta investigación, implicó un proceso sistemático, mediante el cual la investigadora una vez culminada la categorización de las entrevistas, realizó una lista de contenidos de cada una de las categorías presentes en todas las entrevistas realizadas, con el fin de plasmar por medio de este proceso todas y cada una de las opiniones manifestadas por los informantes clave con relación a la problemática estudiada.

A tal efecto, se realiza un procedimiento práctico que según Martínez (2004):

1. Transcribir la información. 2. Dividir los Contenidos en porciones o Unidades Temáticas. 3. Categorización: clasificar, conceptualizar o codificar mediante un término o expresión breve que sean claros e inequívocos. 4. Sub-Categorizar: muchas categorías tienen el mismo nombre y no son idénticas; tienen propiedades o atributos diferentes. 5. Categorías más amplias y comprensivas (Codificación Axial): Ejes de relaciones que se da entre categorías menores. Varios conceptos se subsumen en uno más comprensivo. 6. Agrupación o Asociación de Categorías (p.78).

De acuerdo a lo anterior planteado, se procedió a la categorización y agrupación de la información en correspondencia con los objetivos específicos de la investigación con base en pautas, categorías y subcategorías que se reconoce en cada línea de registro de la entrevista, según se aprecia en el cuadro 1.

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 2
Categorización y Agrupación de Categorías y Sub-Categorías

Objetivos Específicos	Pauta	Categoría	Sub Categoría	Línea	Entrevista
1. Indagar las destrezas técnicas, humanas y conceptuales en la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira.	Destrezas Técnicas, Humanas y Conceptuales	Técnicas Humanas Conceptuales	Comportamiento Organizacional Cultura Organizacional Liderazgo	Número	Registro
2. Caracterizar los elementos de la gerencia participativa: cooperación, delegar la autoridad, toma de decisiones, innovar y logro de fines que permitan transformar realidades comunitarias en la gestión deportiva del estado Táchira.	Elementos de la gerencia participativa en la gestión deportiva	Cooperación Toma de Decisiones Logro de fines	Delegar Autoridad Innovar Transformar realidades comunitarias	Número	Registro

Fuente: Dueñas (2011)

Estructuración de Categorías y Sub-categorías

Los procesos de estructuración de categorías y sub categorías, ilustran el procedimiento y el producto de la investigación, es decir, como se produce la estructura de categorías y sub categorías como una síntesis teórica de todo

el trabajo, también cómo se evalúa. Según Martínez (2004), el mejor modo de comenzar la estructuración es seguir el proceso de integración de categorías menores o más específicas en categorías más generales y comprensivas. En última instancia, la estructura podría considerarse como una “gran categoría”, más amplia, más detallada y más compleja. De tal manera relacionar y contrastar los resultados con los estudios, teorías y conceptos que se representan en el marco referencial.

A tal efecto, en esta investigación se realizó una síntesis descriptiva, matizada y viva de los hallazgos, donde la categorización y subcategorización se realizan aceptando y usando las respuestas emitidas por los informantes clave en las estructuras organizativas, los conceptos y las categorías que representan las destrezas técnicas, humanas y conceptuales; así como en elementos de la gerencia participativa: cooperación, delegar la autoridad, toma de decisiones, innovar y logro de fines que permitan transformar realidades comunitarias por parte del personal directivo deportivo.

El comparar y contraponer las conclusiones y análisis con los de otros investigadores, permitió identificar diferencias, pero también hizo posible una integración mayor y un enriquecimiento sobre la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira. Este proceso de categorización, análisis e interpretación fue guiado fundamentalmente por conceptos, conjeturas que emergieron de la información recabada y de su contexto propio, así como de comparar los resultados propios entre los informantes clave agrupándose categorías y subcategorías de cada pauta investigada.

Contrastación y Teorización

Para alcanzar este propósito, la investigadora se apoyó en las consideraciones que propone Martínez (2004):

1. Se analiza los paradigmas en función de la problemática estudiada.
2. Se determina si la problemática fue abordada por dichos paradigmas.
3. Se analiza el alcance de la explicación lograda.
4. Se analizan fortalezas y debilidades de las teorías, así como las debilidades y vacíos que tiene en la explicación, interpretación o predicción de la problemática estudiada.
5. Se confronta la nueva teoría con la propia realidad utilizando los criterios de la epistemología empírica, con la debida fundamentación.
6. El marco referencial es fuente de información y nunca modelo teórico.
7. Incluir en la matriz teórico referencial autores regionales, locales o nacionales, se deberá priorizar a los más cercanos al ambiente, medio y contexto en que se desarrolla nuestra investigación, ya que se comparte variables locales, idiosincrasia, cultura, esto permitirá una verdadera comprensión de lo que estamos estudiando. (p.78)

En este apartado se utilizaron los medios disponibles para lograr la síntesis final sobre la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira con base a destrezas técnicas, humanas y conceptuales; también los elementos de la gerencia participativa: cooperación, delegar la autoridad, toma de decisiones, innovar y logro de fines que permitan transformar realidades comunitarias, integrándose de forma coherente y lógica los resultados de la investigación mejorándose con los aportes de los autores reseñados en el marco referencial después de la contrastación, con base a los principios de la teorización como proceso metodológico de investigación en su análisis interpretativo de los resultados obtenidos.

CAPITULO IV
CONTRASTACIÓN Y TEORIZACIÓN
Contexto Interpretativo

En apartado del proceso de la investigación se da a conocer de forma organizada los pasos desarrollados para obtener la información de las los informantes clave a través del registro de observaciones y entrevistas en profundidad; así como, la agrupación de las pautas, categorías y sub categorías del proceso de triangulación, seguidamente, se contrasta con la posición de expertos que permitan analizar la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira, con base en destrezas técnicas, humanas y conceptuales a fin de caracterizar los elementos de la gerencia participativa: cooperación, delegar la autoridad, toma de decisiones, innovar y logro de fines que permitan transformar realidades comunitarias; de esta manera presentar un esquema modelo de participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira, que mejore el servicio educativo deportivo comunitario.

Categorización de la Información

Se inicia este contexto interpretativo con el registro de las entrevistas en profundidad y las observaciones realizadas dentro de las mismas a los informantes clave: cuatro (04) sujetos como informantes clave, miembros de la gerencia deportiva del estado Táchira.

Registro de la Primera Entrevista en Profundidad

Unidad de Análisis E1: A. L. Director encargado de U.E.B. Talentos Deportivos "Táchira" del municipio "San Juan Bautista" de San Cristóbal Estado Táchira

Lugar: Sede de la U.E.B. Talentos Deportivos "Táchira".

Pauta	Categoría	Sub – Categoría	Línea	Entrevista
Destrezas técnicas, humanas y conceptuales	Técnicas	Comportamiento organizacional	1	I: Buen día Profesor, como sabe estoy desarrollando mi investigación acerca de la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira; al respecto, agradezco su aporte en razón a expresar su opinión sobre: ¿cómo se promueve el comportamiento organizacional para alcanzar las metas y objetivos en U.E.B. Talentos Deportivos "Táchira" contándose con la participación comunitaria? E: Sobre el comportamiento organizacional, <u>es bueno, puesto que atiende una alta matrícula</u> (suspira y continúa diciendo): para alcanzar las metas y objetivos <u>cuenta con sistemas funcionales de información</u> utilizados para el registro y control que tienen algún grado de viabilidad o posibilidad de <u>satisfacer los requerimientos internos y externos de la Institución.</u> (Sonríe con duda para continuar diciendo): <u>se requiere de personal capacitado</u> para lograr la participación deportiva de la comunidad de manera que
			2	
			3	
			4	
			5	
			6	
			7	
			8	
			9	
			10	
			11	
			12	
			13	
			14	
			15	
			16	
			17	
			18	
			19	
			20	
			21	
			22	
			23	
			24	
			25	
			26	
			27	
			28	
			29	
			30	
			31	
			32	
			33	
			34	

			35	responda con la demanda
			36	emergente de matrícula y
			37	necesidades administrativas de
			38	la institución. (Hace un gesto
			39	en señal de haber expresado lo
			40	que para él es el
			41	comportamiento organizacional.
			42	I: Bien Profesor, en razón a la
			43	participación comunitaria como
			44	elemento transformador en la
			45	gestión deportiva, cuénteme:
			46	¿Cómo se desarrolla la
			47	planificación, organización,
			48	motivación y control?
			49	E: bueno...es un poco difícil la
			50	unificación de criterios,
		poco difícil la	51	manejar personal a veces
		unificación de	52	queda cuesta arriba, pues
		criterios	53	quieren hacer las cosas a su
			54	manera entregan una
			55	planificación como aprendieron
			56	que, se denota con marcada
		marcada	57	resistencia (suspira) la verdad
		resistencia al	58	yo veo al personal
		cambio	59	desmotivado, se molestan si
			60	uno les hace alguna sugerencia
		personal	61	y la verdad... (suspira con gesto
		desmotivado	62	de resignación) aunque uno
			63	quisiera que trabajen en
		difícil conseguir	64	conjunto es difícil conseguir la
		la participación	65	participación de la
		de la comunidad	66	comunidad en las actividades,
			67	siempre hay una excusa están
			68	ocupados en cada cosa
			69	personal, lo cual impide
			70	transformar realidades
			70	comunitarias.
			71	I: ¿Cómo cree Usted que se da la
	Humanas		72	cultura organizacional para
		cultura	73	optimizar la participación
		organizacional	74	comunitaria como elemento
			75	transformador en la gestión
			76	deportiva?
			77	E: Bueno, con respecto a la

Elementos de la gerencia participativa en la gestión deportiva	Conceptuales	es poco consensuada falta una buena comunicación entre el personal y la comunidad se cumple con el quehacer deportivo dentro de la institución	78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96	cultura organizacional que optimice la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva <u>es poco consensuada</u> , hay <u>falta una buena comunicación entre el personal y la comunidad</u> que hace difícil; suspira con gesto de resignación; para expresar: <u>se cumple con el quehacer deportivo</u> en la Institución través de actividades exclusivas con los estudiantes <u>dentro de la institución</u> y en los encuentros deportivos que se llevan a cabo con otras instituciones; <u>pocos padres participan con sus hijos</u> .		
		pocos padres participan con sus hijos	97 98 99 100 101 102			
		liderazgo	103			
		Me ha costado mucho manejar al grupo	104 105 106 107			
		no es fácil penetrar en la comunidad	108 109 109			
		resistencia a participar	110 111 112 113 114			
		delegar autoridad	115 116 117			
		la autoridad	118 119 120			
					101 102	I: Bien Profesor, y ¿Cómo se trabaja con y través de la gente, incluyendo el conocimiento de motivación y la aplicación de un liderazgo efectivo?
					103	E: <u>Me ha costado mucho manejar al grupo...</u> las palabras se me quedan cortas, usted sabe (suspira con desesperanza) <u>no es fácil penetrar en la comunidad</u> con lo que saben que tienen que cumplir; además de la <u>resistencia a participar</u> .
					111 112 113 114	I: ¿Cómo se orienta la cooperación a través de la cohesión de grupo para delegar autoridad en la realización de una gestión deportiva con la comunidad?
					115 116 117 118 119 120	E: responde con cierta ironía: <u>delegar autoridad?</u> (se ríe) <u>por Dios! qué pena! la autoridad debería estar centrada en la</u>

		la autoridad debería estar centrada en la cooperación	121 122 123 124	<p><u>cooperación</u> y, es poco <u>difícil lograr la participación</u> de todos para alcanzar las mejoras en la comunidad educativa y en la sociedad en general.</p> <p>I: ¿De qué forma, se tomarían decisiones consensuadas, considerando la resistencia de la comunidad a participar?</p> <p>E: Bueno considero que a través de la <u>motivación a la participación efectiva de todos</u> en todos los programas que ejecutamos para que se cumpla como debe ser en la Institución, fusionando responsabilidades de todos en la transformación de la realidad para mejorar y modificar índices delictivos porque el <u>deporte es una de las mejores armas</u> para combatirla dentro de la formación educativa que deben recibir los estudiantes; <u>innovando ante los cambios.</u></p> <p>I: ¿En qué medida se lograrían estos fines exitosamente; es decir, transformar realidades comunitarias?</p> <p>E: como le dije anteriormente! con la <u>participación</u> efectiva de todos en todos los programas que ejecutamos en un clima de <u>motivación</u> para la realización de las tareas con el <u>apoyo de toda la comunidad</u> que se beneficia con la <u>organización educativa y deportiva bien definida.</u></p>
		difícil lograr la participación	125 126 127 128 129	
	Toma de Decisiones	innovar	130 131 132	
		motivación a la participación efectiva de todos	133 134 135 136 137 138 139 140 141	
		deporte es una de las mejores armas	142 143 144 145 146	
		innovando ante los cambios	147 148 149 150	
	Logro de fines	transformar realidades comunitarias	151 152 153	
		Participación	154	
		motivación	155 156 157	
		apoyo de toda la comunidad organización educativa y deportiva bien definida	158 159 160	

Registro de la segunda entrevista en profundidad

Unidad de Análisis E2: N. Z. Coordinador Deportivo de U.E.B. Talentos Deportivos “Táchira” del municipio “San Juan Bautista”

Lugar: Sede de la U.E.B. Talentos Deportivos “Táchira”

Pauta	Categoría	Sub – Categoría	Línea	Entrevista			
destrezas técnicas, humanas y conceptuales	Técnicas	Comportamiento organizacional	1	I: Buen día Profesor, como sabe estoy desarrollando mi investigación acerca de la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira; al respecto, agradezco su aporte en razón de la U.E.B. Talentos Deportivos “Táchira” que Usted dirige: ¿cómo se promueve el comportamiento organizacional para alcanzar las metas y objetivos en esta institución de Talentos Deportivos contándose con la participación comunitaria?			
			2				
			3				
			4				
			5				
			6				
			7				
			8				
			9				
			10				
			11				
			12				
			13				
			14				
			15				
			16				
						17	E: Saluda y acepta la pregunta para expresar: es regular a pesar que es una institución de excelencia en la formación de talentos deportivos (suspira con gesto de malestar), es difícil lograr la participación de la comunidad en particular de los padres y representantes, siempre hay excusas para acompañarnos.
			18				
			19				
			20				
			21				
			22				
			23				
			24				
			25				
			26				
			27				
			28				
			29				
			30				
			31				
			32				
			33				
			34				
				I: Profesor, en razón a la gestión participativa dentro de la gerencia que Usted lleva, cuénteme: ¿Cómo se			

			35	desarrolla la planificación,
			36	organización, motivación y
			37	control?
		difícil lograr la	38	E: es <u>difícil lograr la</u>
		participación	39	<u>participación</u>, siempre hay
			40	excusas, lamentablemente
		poco se motiva	41	<u>poco se motiva</u> la
			42	participación en el
			43	desarrollo e innovación
			44	pedagógica y deportiva.
	Humanas		45	I: ¿Cómo cree Usted que se
		cultura	46	da la cultura organizacional
		organizacional	47	para optimizar la
			48	participación comunitaria
			49	como elemento
			50	transformador en la gestión
			51	deportiva?
			52	E: con gesto de
			53	desmotivación expresa: <u>se</u>
		se hace lo que se	54	<u>hace lo que se puede y</u>
		puede y hasta	55	<u>hasta donde se puede</u>
		donde se puede	56	porque para optimizar la
			57	participación comunitaria es
			58	fuerte, además de cumplir
			59	con la parte educativa está
			60	la actividad deportiva donde
			61	<u>es imperante el apoyo de</u>
		es imperante el	62	<u>la comunidad educativa</u>
		apoyo de la	63	para que los estudiantes se
		comunidad	64	sientan apoyados; <u>sería</u>
		educativa	65	<u>bueno llevarlos a</u>
		sería bueno	66	<u>espacios comunitarios</u>
		llevarlos a	67	<u>intercambiar</u> con los niños
		espacios	68	y jóvenes <u>como imágenes</u>
		comunitarios	69	<u>deportivas que sirven de</u>
		intercambiar	70	<u>modelo a seguir.</u>
		como imágenes	70	I: Bien Profesor, y ¿Cómo se
		deportivas que	71	trabaja con y través de la
		serven de modelo	72	gente, incluyendo el
		a seguir	73	conocimiento de motivación
	Conceptuales		74	y la aplicación de un
			75	liderazgo efectivo?
		liderazgo	76	E: suspira con gesto de
			77	resignación; para expresar:

Elementos de la gerencia participativa en la gestión deportiva	Cooperación	El ambiente de trabajo es un	78	<u>El ambiente de trabajo es un tanto hostil, no se canalizan debidamente las inquietudes del personal, generando malestar entre algunos que se resisten al cambio.</u> I: ¿Cómo se orienta la cooperación a través de la cohesión de grupo para delegar autoridad en la realización de un trabajo efectivo con la comunidad? E: Con gesto de admiración! responde: <u>Que bueno sería</u> la cooperación en la gestión participativa dentro de la comunidad a través de la <u>cohesión de grupo para delegar autoridad</u> en la realización de un trabajo efectivo! <u>la comunidad en general nos beneficiamos</u> y seríamos un modelo a seguir. I: ¿De qué forma se tomarían decisiones consensuadas, considerando la resistencia de la comunidad a participar? E: Considero que toma de decisiones <u>debe ser con la participación efectiva</u> de todos en todos los programas que ejecutamos como <u>formadores de talentos deportivos</u> porque serian de provecho para toda la comunidad en general. I: ¿En qué medida se lograrían estos fines exitosamente; es decir, transformar realidades
		tanto hostil no se canalizan	79	
		debidamente las inquietudes del personal	80	
		se resisten al cambio	81	
		delegar autoridad	82	
			83	
		Qué bueno sería	84	
			85	
		cohesión de grupo para delegar autoridad	86	
			87	
	la comunidad en general nos beneficiamos	88		
		89		
		90		
		91		
		92		
		93		
		94		
		95		
		96		
		97		
		98		
	99			
	100			
	101			
	102			
Toma de Decisiones			103	
		innovar	104	
			105	
			106	
			107	
			108	
		debe ser con la participación efectiva	109	
			110	
			111	
		formadores de talentos deportivos	112	
			113	
			114	
			115	
			116	
			117	
			118	
			119	
			120	
			121	
	Logro de fines	transformar realidades		

		comunitarias	122	comunitarias?
		la participación activa y efectiva	123	E: <u>con la participación activa y efectiva</u> que
			124	propicie el desarrollo social
		acorde a las realidades emergentes	125	comunitario <u>acorde a a las realidades emergentes</u>
			126	siendo solidarios en pro del
		servicio deportivo comunitario	127	<u>servicio deportivo comunitario de calidad.</u>
			128	
			129	
			130	

Registro de la tercera entrevista en profundidad

Unidad de Análisis E3: C. M. Coordinador Deportivo del CEMECIADET.

Lugar: Sede del CEMECIADET.

Pauta	Categoría	Sub – Categoría	Línea	Entrevista
Destrezas técnicas, humanas y conceptuales	Técnicas	Comportamiento organizacional	1	I: Buen día Profesor, como
			2	sabe estoy desarrollando mi
			3	investigación sobre la
			4	participación comunitaria
			5	como elemento
			6	transformador en la gestión
			7	deportiva del estado Táchira;
			8	al respecto, agradezco su
			9	aporte como Coordinador
			10	Deportivo del CEMECIADET:
			11	¿cómo se promueve el
			12	comportamiento
			13	organizacional para alcanzar
			14	las metas y objetivos
			15	contándose con la
			16	participación comunitaria?
			17	E: (suspira en señal tristeza
			18	para expresar
			19	pausadamente): en esta
			20	coordinación <u>es fuerte el</u>
			21	<u>manejo operativo del</u>
			22	<u>comportamiento</u>
			23	<u>organizacional</u> para
	alcanzar participación			
	comunitaria en logro de			

		un poco difícil a pesar que se cuenta con especialistas	24 25 26 27 28 29 30	las metas y objetivos, ha sido <u>un poco difícil a pesar que se cuenta con especialistas</u> en varias aéreas de atención en la salud física y psicológica
		desmotivación está presente impide una gestión deportiva de calidad	31 32 33 34 35 36 37	la <u>desmotivación está presente</u> lo que <u>impide una gestión deportiva de calidad</u> porque no se aprovechan cabalmente de orientaciones técnico- administrativas deportivas
			38 39 40 41 42 43 44	I: Profesor, en razón a la gestión participativa dentro de la gerencia que Usted lleva, cuéteme: ¿Cómo se desarrolla la planificación, organización, motivación y control?
		uno quisiera que trabajen unificando criterios	45 46 47 48 49	E: bueno (suspira) aunque <u>uno quisiera que trabajen unificando criterios</u> la planificación, organización, motivación y control, se lleva a media
		existen quejas más no soluciones para todo es un conflicto problemas organizativos	50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64	máquina <u>existen quejas más no soluciones, para todo es un conflicto lo cual trae problemas organizativos</u> en este importante centro de atención integral colectivo que sería de mayor provecho para la comunidad, pues cada quien se limita a pasar la consulta o hacer una rehabilitación en su horario y ya.
	Humanas	cultura organizacional	65 66 67	I: ¿Cómo cree Usted que se da la cultura organizacional para

			68	optimizar la participación
			69	comunitaria como
			70	elemento transformador
			70	en la gestión deportiva?
			71	E: aquí todo es a través del
			72	<u>clima de conflicto</u> ante
			73	cualquier problema desde
			74	que estoy aquí se
			75	evidencia <u>desmotivación</u>
			76	<u>y poca participación, no</u>
			77	<u>existe una verdadera</u>
			78	<u>cultura organizacional</u>
			79	que permita una eficiente
			80	labor médica en pro de la
			81	gestión deportiva puesto
			82	que <u>existen muchas</u>
			83	<u>necesidades personales</u>
			84	<u>que repercuten en las</u>
			85	<u>organizacionales.</u>
			86	I: ¿Cómo se trabaja con y
			87	través de la gente,
			88	incluyendo el
			89	conocimiento de
			90	motivación y la aplicación
			91	de un liderazgo efectivo?
			92	E: <u>Falta liderazgo,</u> es que
			93	es fuerte con <u>la gente que</u>
			94	<u>está acostumbrada a</u>
			95	<u>hacer lo que quiere;</u> aquí
			96	cada quien trabaja por su
			97	cuenta, hacen lo que
			98	consideran que es cumplir
			99	con su planificación, <u>poco</u>
			100	<u>se motivan para</u>
			101	<u>incorporar a la</u>
			102	<u>comunidad</u> de manera
			103	que se aprovechen los
			104	recursos de este centro
			105	asistencial que permitan
			106	una mejor gestión
			107	deportiva.
			108	I: ¿Cómo se orienta la
			109	cooperación a través de
			110	la cohesión de grupo para
Elementos de	Conceptuales	clima de conflicto		
		desmotivación y poca participación no existe una verdadera cultura organizacional		
		existen muchas necesidades personales que repercuten en las organizacionales		
		liderazgo		
		Falta liderazgo la gente que está acostumbrada a hacer lo que quiere		
		poco se motivan para incorporar a la comunidad		

la gerencia participativa en la gestión deportiva	Cooperación	delegar autoridad	111	delegar autoridad en la
			112	realización de un trabajo
			113	efectivo?
			114	E: <u>Debería delegarse la</u>
			115	<u>autoridad</u> para trabajar en
			116	equipo donde exista la
			117	participación de todas
			118	aéreas apoyándose en el
			119	desarrollo e innovación
			120	asistencial y deportiva
			121	(suspira)para expresar:
			122	<u>sería un sueño hecho</u>
			123	<u>realidad! Unificar</u>
			124	<u>criterios,</u> apoyarnos los
			125	unos a los otros a través
126	del trabajo cooperativo de			
127	los programas que			
128	desarrollamos y para ello,			
129	<u>sería importante recibir</u>			
130	<u>cooperación de la</u>			
131	<u>comunidad.</u>			
132	I: ¿De qué forma, se			
133	tomarían decisiones			
134	consensuadas?			
135	E: <u>Innovar con un trabajo</u>			
136	<u>cooperativo,</u> que se logre			
137	la participación en			
138	actividades que fomenten			
139	el <u>desarrollo de la</u>			
140	<u>información y</u>			
141	<u>comunicación a través</u>			
142	<u>de la toma de decisiones</u>			
143	<u>conjuntas</u> que eviten			
144	conflictos.			
145	I: ¿En qué medida se			
146	lograrían estos fines			
147	exitosamente; es decir,			
148	transformar realidades			
149	comunitarias?			
150	E: Para transformar			
151	realidades comunitarias,			
152	según mi criterio hay que			
153	<u>solucionar los conflictos</u>			
154	que se presentan dentro			
	Toma de Decisiones	innovar	135	sería importante recibir cooperación de la comunidad
		Innovar con un trabajo cooperativo	136	
			137	
			138	
			139	
			140	
			141	
			142	
			143	
			144	
			145	
			146	
			147	
			148	
			149	
			150	
			151	
			152	
			153	
			154	
	Logro de fines	transformar realidades comunitarias		

			155	de este centro asistencial
			156	que atiende no solo a los
		solucionar los	157	talentos deportivos;
		conflictos	158	también a la comunidad
			159	en general; debería
		revisión interna del	160	hacerse una <u>revisión</u>
		personal	161	<u>interna del personal</u> para
		mejorar la proyección	162	<u>mejorar la proyección</u>
		comunitaria	163	<u>comunitaria.</u>

Registro de la cuarta entrevista en profundidad

Unidad de Análisis E4: Coordinador Institucional del IAMDERE

Lugar: Sede del IAMDERE

Pauta	Categoría	Sub – Categoría	Línea	Entrevista
Destrezas técnicas, humanas y conceptuales	Técnicas	Comportamiento organizacional	1	I: Buen día Profesor, como sabe
			2	estoy desarrollando mi
			3	investigación sobre la
			4	participación comunitaria
			5	como elemento transformador
			6	en la gestión deportiva del
			7	estado Táchira; al respecto,
			8	agradezco su aporte en razón
			9	al del IAMDERE que dirige:
			10	¿cómo se promueve el
			11	comportamiento
			12	organizacional para alcanzar
			13	las metas y objetivos en el
			14	IAMDERE contándose con la
			15	participación comunitaria?
			16	E: <u>Bien Profesora</u> , (expresa
			17	pausadamente): esta
			18	Institución tiene la
			19	particularidad de atender a
			20	todo el deportivo del
			21	municipio San Cristóbal, se
			22	posee una <u>excelente</u>
			23	<u>infraestructura y sistemas</u>

		y sistemas de información	24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35	de información , se hacen las respectivas asignaciones de recursos en consonancia con la Dirección de Programación y Presupuesto una vez que son autorizados estos procesos por las autoridades, eso sí, todo nuestro trabajo es efectuando de manera paralela con las diferentes direcciones de la Alcaldía.
			36 37 38 39 40 41 42	I: En razón a la gestión deportiva dentro de la gerencia que Usted lleva, cuénteme: ¿Cómo se desarrolla la planificación, organización, motivación y control?
		mejorar la motivación del personal	43 44 45 46 47 48 49 50	E: bueno en el tiempo que llevo ejerciendo el IAMDERE me parece que deben mejorar la motivación del personal para que permita mayores éxitos los objetivos planteados.
	Humanas	cultura organizacional	51 52 53 54 55 56 57	I: ¿Cómo cree Usted que se da la cultura organizacional para optimizar la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva?
		conflictos con la comunidad	58 59 60 61 62 63 64 65 66	E: suspira para expresar: no crea profesora trabajar en grupo ha generado conflictos con la comunidad , se ponen muchas quejas acerca del trabajo que se desarrolla con algunos de los talentos deportivos en la comunidad, lo que afecta la cultura
		afecta la cultura	67	

Elementos de la gerencia participativa en la gestión deportiva	Conceptuales	organizacional, puesto que no existe una verdadera acción conjunta	68	<p><u>organizacional, puesto que no existe una verdadera acción conjunta que promueva de verdad el cumplimiento de lo pautado desde el IAMDERE, creo que una de las causas más importantes es la falta de recursos.</u></p> <p>I: Bien y ¿Cómo se trabaja con y través de la gente, incluyendo el conocimiento de motivación y la aplicación de un liderazgo efectivo?</p> <p>E: Creo profe (suspira y frunce el ceño) que el liderazgo <u>debe ser más efectivo,</u> aunque a mí a veces en la realidad se me <u>dificulta convencer el trabajo en equipo,</u> si le hago caso a unos los otros se molestan; creen que existen preferencias y en verdad lo que quiero es resultados dentro del IAMDERE se evidencien en cumplimiento de metas, aunque le confieso que debe <u>mejorar la asignación de recursos</u> a favor de los objetivos comunes de nuestra Institución.</p> <p>I: ¿Cómo se orienta la cooperación a través de la cohesión de grupo para delegar autoridad en la realización de un trabajo efectivo?</p> <p>E: Primero que todo, profe, la <u>asignación de recursos, de esta manera, podría delegar la autoridad</u> al igual que la toma de decisiones</p>
			69	
			70	
			70	
			71	
			72	
			73	
			74	
			75	
			76	
		77		
		78		
		79		
		liderazgo	80	
			81	
			82	
		debe ser más efectivo	83	
			84	
			85	
		dificulta convencer el trabajo en equipo	86	
		87		
		88		
		89		
		90		
		91		
		92		
		93		
		94		
	mejorar la asignación de recursos	95		
		96		
		97		
		98		
		99		
		100		
	Cooperación	101		
		102		
	delegar autoridad	103		
		104		
		105		
		106		
	asignación de recursos esta manera, podría delegar la autoridad	107		
		108		
		109		
		110		

	búsqueda de nuevos talentos en cada comunidad	155	en búsqueda de nuevos talentos en cada comunidad: lo que se hace es bailoterapias en sectores estratégicos de la ciudad que por cierto tienen gran aceptación.
		156	
		157	
	bailoterapias en sectores estratégicos	158	
		159	
		160	
		161	

Estructuración y Contrastación de la Información

La estructuración de categorías emergentes sigue un camino que permite las explicaciones más plausibles sobre la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira, porque encaja en el contenido cuidadosa y detalladamente según lo exponen los informantes clave, tal como se compilan en el cuadros 6, para luego contrastarlas con las observaciones de la investigadora y las teorías que apoyan el objeto investigado, llevando como referencia los objetivos de la investigación.

Cuadro 6

Estructuración de categorías emergentes de los Informantes clave

E1	E2	E3	E4
Destrezas técnicas Comportamiento organizacional es bueno, puesto que atiende una alta matrícula cuenta con sistemas funcionales de información satisface los requerimientos internos y externos requiere de personal	Destrezas técnicas Comportamiento organizacional es regular difícil lograr la participación de la comunidad siempre hay excusas para acompañarnos es regular difícil lograr la participación de la comunidad	Destrezas técnicas Comportamiento organizacional es fuerte el manejo operativo del comportamiento organizacional un poco difícil a pesar que se cuenta con especialistas desmotivación está presente impide una gestión	Destrezas técnicas Comportamiento organizacional excelente infraestructura y sistemas de información mejorar la motivación del personal Destrezas humanas cultura organizacional conflictos con la comunidad

<p>capacitado poco difícil la unificación de criterios marcada resistencia al cambio personal desmotivado difícil conseguir la participación de la comunidad</p> <p>Destrezas humanas cultura organizacional es poco consensuada falta una buena comunicación entre el personal y la comunidad se cumple con el quehacer deportivo dentro de la institución pocos padres participan con sus hijos</p> <p>Destrezas Conceptuales Liderazgo Me ha costado mucho manejar al grupo no es fácil penetrar en la comunidad resistencia a participar</p> <p>Elementos de la gerencia participativa en la gestión deportiva Cooperación Delegar autoridad la autoridad debería estar centrada en la cooperación difícil lograr la participación</p> <p>Toma de Decisiones innovar motivación participación efectiva de</p>	<p>siempre hay excusas para acompañarnos</p> <p>Destrezas humanas cultura organizacional se hace lo que se puede y hasta donde se puede es imperante el apoyo de la comunidad educativa sería bueno llevarlos a espacios comunitarios intercambiar como imágenes deportivas que sirven de modelo a seguir</p> <p>Destrezas Conceptuales Liderazgo El ambiente de trabajo es un tanto hostil no se canalizan debidamente las inquietudes del personal se resisten al cambio</p> <p>Elementos de la gerencia participativa en la gestión deportiva Cooperación Delegar autoridad Qué bueno sería la cohesión de grupo para delegar autoridad la comunidad en general nos beneficiamos</p> <p>Toma de Decisiones innovar debe ser con la participación efectiva como formadores de talentos deportivos</p> <p>Logro de fines transformar realidades comunitarias la participación activa y</p>	<p>deportiva de calidad</p> <p>Destrezas humanas cultura organizacional clima de conflicto desmotivación y poca participación no existe una verdadera cultura organizacional existen muchas necesidades personales que repercuten en las organizaciones</p> <p>Destrezas Conceptuales Liderazgo Falta liderazgo la gente que está acostumbrada a hacer lo que quiere poco se motivan para incorporar a la comunidad</p> <p>Elementos de la gerencia participativa en la gestión deportiva Cooperación Delegar autoridad Debería delegarse la autoridad sería un sueño hecho realidad Unificar criterios sería importante recibir cooperación de la comunidad</p> <p>Toma de Decisiones innovar Innovar con un trabajo cooperativo desarrollo de la información y comunicación a través de la toma de decisiones conjuntas</p>	<p>afecta la cultura organizacional, puesto que no existe una verdadera acción conjunta una de las causas más importantes es la falta de recursos</p> <p>Destrezas Conceptuales Liderazgo debe ser más efectivo dificulta convencer el trabajo en equipo mejorar la asignación de recursos</p> <p>Elementos de la gerencia participativa en la gestión deportiva Cooperación Delegar autoridad asignación de recursos esta manera, podría delegar la autoridad que permitiría la participación de la comunidad recibir cooperación mejorar la atención a las comunidades con apoyo de los talentos deportivos</p> <p>Toma de Decisiones innovar asignación de recursos en la red podrá ejecutar un verdadero trabajo cooperativo cambiar esquemas</p> <p>Logro de fines transformar realidades comunitarias el ideal del proyecto país es que se cumpla</p>
---	--	---	---

<p>todos deporte es una de las mejores armas innovando ante los cambios</p> <p>Logro de fines transformar realidades comunitarias motivación apoyo de toda la comunidad organización educativa y deportiva bien definida</p>	<p>efectiva acorde a las realidades emergentes servicio deportivo comunitario</p>	<p>Logro de fines transformar realidades comunitarias solucionar los conflictos revisión interna del personal mejorar la proyección comunitaria</p>	<p>con lo prometido promueva el desarrollo de talentos deportivos dentro de las mismas comunidades llevar talentos deportivos en búsqueda de nuevos talentos en cada comunidad bailoterapias en sectores estratégicos</p>
---	---	--	---

Destrezas Técnicas

Al indagar las destrezas técnicas en la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira; una vez obtenidas información de los cuatro entrevistados coinciden con las observaciones de la investigadora en debilidades del personal coordinador para la gestión deportiva eficiente; específicamente en el **comportamiento organizacional** se evidencian categorías emergentes desfavorables, a saber: **E1** afirma: “es bueno, puesto que atiende una alta matrícula(17-19)se cuenta con sistemas funcionales de información(21-23)satisface los requerimientos internos y externos(26-28)se requiere de personal capacitado (30-32) poco difícil la unificación de criterios (49-50)marcada resistencia al cambio(56-57)personal desmotivado(58-59) difícil conseguir la participación de la comunidad” (64-66).

En tanto que **E2** Expresó del comportamiento organizacional: “es regular (18-19) difícil lograr la participación de la comunidad (24-26) siempre hay excusas para acompañarnos (28-30)difícil lograr la participación(38-39)poco se motiva (41). Por su parte **E3** respondió: es fuerte el manejo operativo del

comportamiento organizacional (18-21) un poco difícil a pesar que se cuenta con especialistas (25-27) desmotivación está presente(30-31)impide una gestión deportiva de calidad (31-33). Del mismo modo E4 contestó: excelente infraestructura y sistemas de información(22-24) mejorar la motivación del personal (46-47).

Es decir, las destrezas técnicas no son favorables con base en el comportamiento organizacional porque estos gerentes deportivos sujetos de investigación no están reconociendo la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira; asimismo, contradicen los aportes de Hersey y Blanchard (2006) cuando refieren es la habilidad de aplicar el conocimiento especializado o la experiencia adquirida con un alto grado de habilidades técnicas, puesto que son incompetentes si se les observa desde el punto de vista interpersonal porque no aplican estas habilidades, como estos autores afirman: "como el conjunto de herramientas y modos de usarlas, del cual dispone el gerente, como en un menú, para utilizar según las circunstancias" (p. 9).

No obstante, las destrezas técnicas son vistas a través del comportamiento organizacional en razón a la matrícula que atiende y al personal con que se cuenta en cada institución, la gestión participativa dentro de la gerencia con este recurso humano se desarrolla la planificación, organización, motivación y control coincidieron en expresar que les es un poco difícil la unificación de criterios, personal desmotivado. Siempre hay una excusa están ocupados en cada cosa personal; asimismo, refieren que existen quejas más no soluciones, para todo es un conflicto lo cual trae problemas organizativos.

Destrezas Humanas

Al triangular las respuestas de los informantes clave con las observaciones de la investigadora acerca de la ***cultura organizacional***, se corroboró que es desfavorable la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira, puesto que coinciden al expresar que la es poco consensuada y se hace difícil lograrla a plenitud tal como se evidencian en las categorías emergentes, a saber: **E1** afirma: “es poco consensuada(82-83)falta una buena comunicación entre el personal y la comunidad (83-85)se cumple con el quehacer deportivo (88-89)dentro de la institución (92) pocos padres participan con sus hijos”(95-96).

En el mismo orden de respuestas **E2** Expresó de la cultura organizacional: “se hace lo que se puede y hasta donde se puede(53-55) es imperante el apoyo de la comunidad educativa (61-62) sería bueno llevarlos a espacios comunitarios intercambiar (64-67)como imágenes deportivas que sirven de modelo a seguir”(68-70). Asimismo **E3** manifestó: clima de conflicto(72) desmotivación y poca participación no existe una verdadera cultura organizacional(75-78)existen muchas necesidades personales que repercuten en las organizacionales(82-85). Igualmente **E4** respondió: conflictos con la comunidad (61-62) afecta la cultura organizacional, puesto que no existe una verdadera acción conjunta(67-70) una de las causas más importantes es la falta de recursos (73-75). Expresiones de hechos que contradicen lo expuesto por Hersey y Blanchard (2006) cuando afirman que “Comprende la habilidad de trabajar con las demás personas, de entender y motivar a la gente de la organización, tanto de manera individual como en grupo.” (p. 7).

El énfasis en destrezas humanas ha sido y sigue siendo considerado importante en la gerencia, pero hoy es de fundamental importancia si se considera la modernización tecnológica, la innovación y la capacitación del

personal en pro de la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva el fin de desplegar actividades comunitarias con apoyo y cooperación de todos los actores de este hecho social.

Sin embargo, en las instituciones deportivas objeto de investigación, según refieren su personal directivo entrevistado, las destrezas humanas que se dan en la cultura organizacional es desfavorable porque falta mayor comunicación entre el personal. Asimismo, para trabajar en estas comunidades, coinciden en expresar que “es fuerte” puesto que allí se evidencia todo es a través del clima de conflicto ante cualquier problema, no existe una verdadera cultura organizacional que permita una eficiente participación comunitaria que beneficie la transformación efectiva en la gestión deportiva.

Destrezas Conceptuales

Al contrastar las **destrezas conceptuales** en la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira en razón al **liderazgo**, se caracterizó por ser desfavorable en el manejo del mismo por los coordinadores de las cuatro instituciones objeto de investigación cuando concuerdan en dificultades para manejar los grupos; a saber: **E1** confirma: “Me ha costado mucho manejar al grupo(103-104) no es fácil penetrar en la comunidad(107-108)resistencia a participar (110). Se corresponden con las respuestas de **E2** quien ratificó: “El ambiente de trabajo es un tanto hostil no se canalizan debidamente las inquietudes del personal(78-82) se resisten al cambio (84).

De la misma forma **E3** exteriorizó Falta liderazgo(93) la gente que está acostumbrada a hacer lo que quiere (94-96)poco se motivan para incorporar a la comunidad (100-103). Equivalentemente **E4** reconoció: debe ser más efectivo(83) dificulta convencer el trabajo en equipo(85-87) mejorar la

asignación de recursos (95-96). Situaciones que contrarías a lo expuesto por Aponte (2009), cuando considera que dentro de la gerencia la habilidad de liderar se evidencia en las destrezas conceptuales para la innovación y la productividad para transformar las realidades comunitarias enmarcadas en la calidad del servicio; así como para convencer el trabajo en equipo y expresiones de hechos.

Como caso contrario, las destrezas conceptuales manejadas por el personal directivo, según los cuatro entrevistados, ha costado mucho manejar el grupo. El ambiente de trabajo es un poco hostil, existe malestar entre el personal que dirigen lo cual se evidencia en la poca participación de la comunidad; se está acostumbrada a hacer lo que quiere; aquí cada quien trabaja por su cuenta, poco motivan. En la realidad dificulta convencer el trabajo en equipo, deben mejorar estos aspectos a favor de los objetivos comunes.

Elementos de la Gerencia Participativa en la Gestión Deportiva

Posteriormente, se establecieron los elementos de la gerencia participativa: cooperación, delegar la autoridad, toma de decisiones, innovar y logro de fines que permitan transformar realidades comunitarias en la gestión deportiva del estado Táchira.

Al triangular la **cooperación** en la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira en razón a **delegar autoridad**, se identificó desfavorable en las cuatro instituciones objeto de investigación, lo cual se corroboraron con las observaciones de la investigadora cuando coinciden al decir **E1**: "la autoridad debería estar centrada en la cooperación(119-121) difícil lograr la participación (121-122). Se confirman con las respuestas de **E2** quien certificó: "Qué bueno sería (92-

93) cohesión de grupo para delegar autoridad(96-97) la comunidad en general nos beneficiamos (99-100). Asimismo **E3** manifestó Debería delegarse la autoridad(118-119) sería un sueño hecho realidad unificar criterios(126-128) sería importante recibir cooperación de la comunidad (133-135). Igualmente **E4** dijo: asignación de recursos esta manera se podría delegar la autoridad (107-109) permitiría la participación de la comunidad para recibir cooperación (112-114) mejorar la atención a las comunidades con apoyo de los talentos deportivos(118-121).

Escenarios contrarios a lo expuesto por Senge (1999) cuando plantea que la visión gerencial es una visión compartida, es decir, delegar autoridad, donde cada miembro pueda compartir creando un clima que alienta la visión personal. La visión gerencial innovadora está en lograr construir la visión de la empresa partiendo de las visiones personales de los miembros, en el caso de la gestión deportiva del estado Táchira, permitiría construir el trabajo cooperativo con la participación de la comunidad a través de la cohesión de grupo para delegar autoridad unificando criterios en pro de la transformación de realidades comunitarias.

La agrupación de estas categorías emergentes para diagnosticar la **toma de decisiones** compartidas que permiten **innovar** para transformar realidades comunitarias en la gestión deportiva, evidenciaron debilidades que fueron corroboradas en las observaciones de la investigadora en cada una de las cuatro instituciones objeto de estudio; así como en las respuestas emitidas por cada gerente; a saber:

E1: “motivación a la participación efectiva de todos(131-133) deporte es una de las mejores armas(141-142) innovando ante los cambios (146). Se ratifican con las respuestas de **E2** quien certificó: “debe ser con la participación efectiva (109-110) formadores de talentos deportivos”(113-114). De este modo **E3** exteriorizó: Innovar con un trabajo cooperativo(139-140)

desarrollo de la información y comunicación a través de la toma de decisiones conjuntas (143-147). Igualmente **E4** dijo: asignación de recursos esta manera se podría delegar la autoridad (107-109) permitiría la participación de la comunidad para recibir cooperación (112-114) mejorar la atención a las comunidades con apoyo de los talentos deportivos(118-121).

Sobre estas ideas, se tienen que coincide el personal directivo la toma de decisiones compartidas que permiten innovar para transformar realidades comunitarias teniendo presente a Senge (1999) cuando hace referencia a la visión solidaria dentro de la gerencia que promueve una cultura de colaboración donde exista el trabajo conjunto porque se compartan valores, procesos y las metas trazadas y todos los esfuerzos de cada uno de los miembros de la organización.

En razón a la gestión deportiva, promete servicio social deportivo porque permite transformar realidades comunitarias con la participación efectiva de todos en todas las actividades que se despliegan a través de los programas que se ejecutan contándose con los talentos deportivos, de esta manera se fomenta el desarrollo comunitario; no obstante coinciden hay que cambiar esquemas, la resistencia al cambio es fuerte.

Los resultados de las categorías emergentes y de las observaciones de la investigadora dejan claros elementos a tomar en cuenta en el **logro de fines** que permiten **transformar realidades comunitarias** en la gestión deportiva del estado Táchira; tal cual lo expresaron los informantes clave; a saber: **E1**: "Participación(152)motivación(155) apoyo de toda la comunidad (157) organización educativa y deportiva bien definida (159-160). Se confirman con las respuestas de **E2** quien cercioró: "con la participación activa y efectiva (123-124) acorde a a las realidades emergentes(127-128) servicio deportivo comunitario de calidad"(129-130). Asimismo **E3** manifestó: solucionar los conflictos(153) revisión interna del personal(164-165) mejorar la proyección

comunitaria (166-167). Igualmente E4 dijo: el ideal del proyecto país es que se cumpla con lo prometido (142-144) promueva el desarrollo de talentos deportivos dentro de las mismas comunidades (147-150) llevar talentos deportivos en búsqueda de nuevos talentos en cada comunidad (154-157) bailoterapias en sectores estratégicos” (158-159).

Las respuestas y observaciones obtenidas de la realidad estudiada coinciden también con expuesto por Pacheco (2003) al referirse de la gestión participativa que parte de la concepción de lo que es la “participación” y de cómo se pone en práctica, señala que la participación no se consigue con cambios de estructura, sino que es un modo de vivir, porque: “una cuestión de orden cultural, ‘la cultura de la participación’ donde está presente la forma de concebir y valorar las relaciones interpersonales, la comunidad, el grupo y los problemas para transformar realidades.” (p.43); es decir, que se puede lograr con base en el logro de fines que permitan transformar realidades comunitarias en la gestión deportiva porque es compartida por todos los actores de la comunidad para alcanzar metas y objetivos que benefician a todos por igual.

Con base en el **logro de fines**, considera el personal directivo de las cuatro instituciones objeto de investigación, que se *transforma realidades comunitarias* creando un clima de motivación para la realización de las tareas con el apoyo de toda la comunidad con la participación activa y efectiva de la comunidad se logran los fines deportivos cónsonos al ideal del proyecto país que aspira este gobierno que se desarrolle en todas las comunidades.

Participación Comunitaria como Elemento Transformador en la Gestión Deportiva que Mejore el Servicio Educativo Deportivo Comunitario

La participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira que mejore el servicio educativo deportivo comunitario, se plasma en un esquema modelo con base en los resultados obtenidos contrastados en los marcos conceptuales de gestión participativa dentro de la gerencia con base a destrezas técnicas, humanas y conceptuales; así como en elementos de la gerencia participativa: cooperación, delegar la autoridad, toma de decisiones, innovar y logro de fines que permitan transformar realidades comunitarias.

A tal efecto, apoyándose método hermenéutico, se tomó significativamente la sistematización de la descripción de los sucesos y de los signos sensibles como los gestos del personal directivo deportivo para ser graficado el círculo hermenéutico sugerido por Dilthey a través gráfico 3, tomando en consideración los tres pasos fundamentales para la interpretación: entendimiento, explicación y aplicación que acorde con Martínez (1999), encierra el análisis de la realidad a fin de cumplir con los objetivos del método que interpreta y comprende el significado de las cosas, de esta manera, aportar el modelo de gestión participativa dentro de la gerencia escolar.

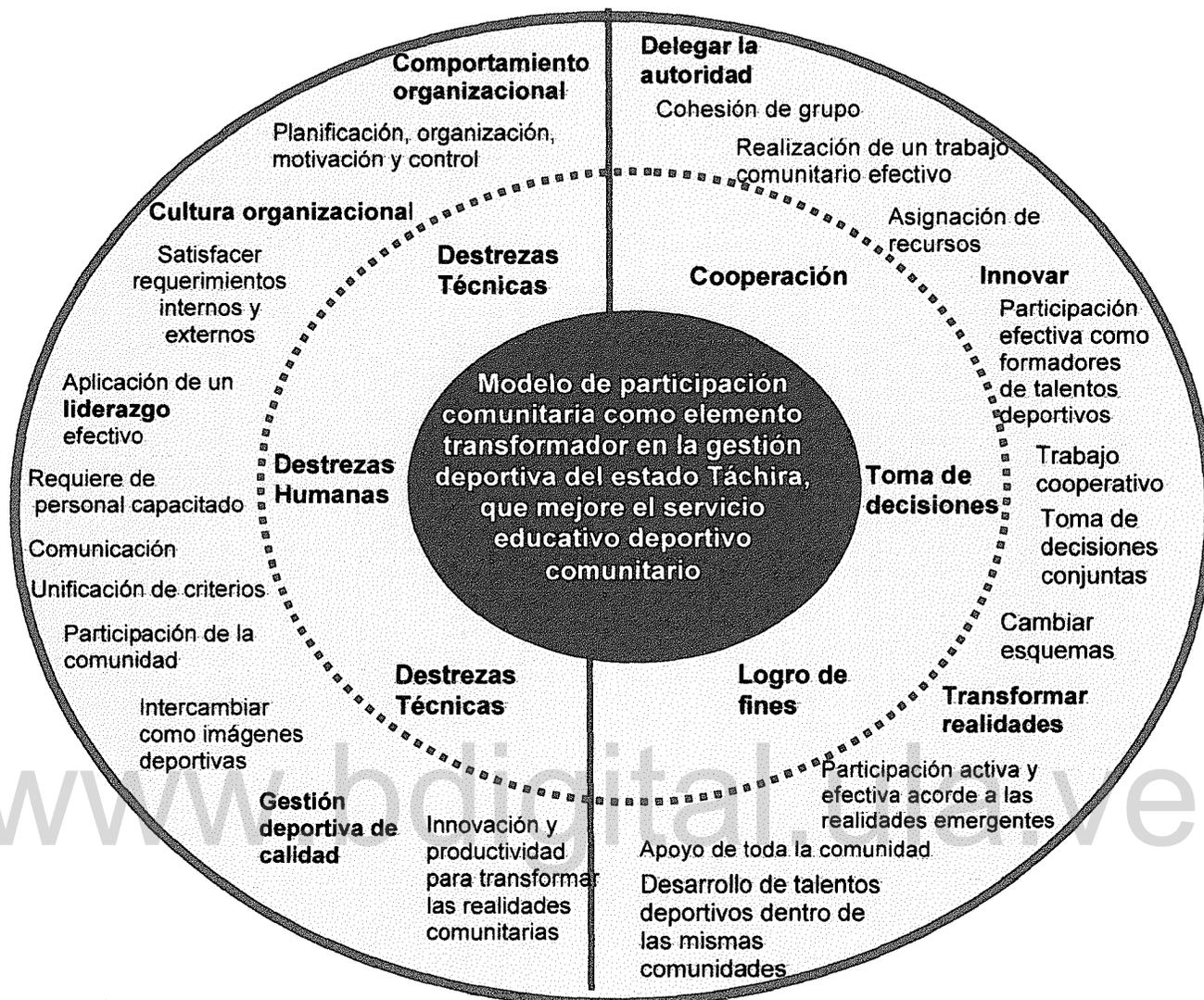


Grafico 3. Círculo hermenéutico sugerido por Dilthey aplicado al Modelo de participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira, que mejore el servicio educativo deportivo comunitario.

En este sentido, se representa a través del siguiente esquema modelo que debería tomarse en cuenta para la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira, que mejore el servicio educativo deportivo comunitario.

PARTICIPACIÓN COMUNITARIA COMO ELEMENTO TRANSFORMADOR EN LA GESTIÓN DEPORTIVA DEL ESTADO TÁCHIRA, QUE MEJORE EL SERVICIO EDUCATIVO DEPORTIVO COMUNITARIO

ACTORES

Sujeto S1: A. L. Director encargado de U.E.B. Talentos Deportivos "Táchira".
Sujeto S2: N. Z. Coordinador Deportivo de U.E.B. Talentos Deportivos "Táchira".
Sujeto S3: C. M. Coordinador Deportivo de CEMECIADET.
Sujeto S4: D. M. 04 años de servicio como Coordinador Institucional del IAMDERE.

ACCIONES

-Destrezas Técnicas, Humanas y Conceptuales. Cooperación, Delegar La Autoridad, Toma de Decisiones, Innovar y Logro de Fines que permitan transformar realidades

GENERAN

Revisión y Orientación

Para Mejorar

- **Destrezas Técnicas** vistas a través del **comportamiento organizacional** con recurso humano se desarrolla la planificación, organización, motivación y control para la unificación de criterios en la Gestión Deportiva del estado Táchira.
- **Destrezas Humanas** que se da la **cultura organizacional** para optimizar la labor educativa y educativa a través de comunicación entre el personal y las comunidades dentro de un clima que permite una eficiente Gestión Deportiva que beneficie la comunidad en general.
- **Destrezas Conceptuales** a través de la gente, incluyendo el conocimiento de motivación y la aplicación de un **liderazgo** efectivo con la participación de la comunidad con trabajo en equipo para mejorar aspectos en favor de los objetivos comunes en la Gestión Deportiva del estado Táchira.
- **Cooperación** de toda la comunidad para alcanzar las mejoras deportivas y comunitarias a través de la cohesión de grupo para **delegar autoridad** en la realización de una Gestión Deportiva del estado Táchira, unificando criterios en todas las instituciones encargadas de la acción deportiva en cumplimiento de metas.
- Considerar la **Toma de decisiones** en la **innovación** de la Gestión Deportiva del estado Táchira con la participación efectiva de todos en todos los programas que se ejecutan en **logro de fines** deportivos y comunitarios para **transformar realidades** llevando talentos deportivos en búsqueda de nuevos talentos en cada comunidad.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Realizada la investigación a fin de establecer la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira; de acuerdo a los resultados obtenidos, se procede a presentar las conclusiones, para ello se consideran los objetivos específicos pautados para tal fin.

Con relación al primer objetivo específico propuesto para indagar las destrezas técnicas, humanas y conceptuales en la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira, con base en las respuestas para las **destrezas técnicas** los cuatro entrevistados coinciden con las observaciones de la investigadora en debilidades del personal coordinador para la gestión deportiva eficiente; específicamente en el **comportamiento organizacional** se evidencian categorías emergentes desfavorables, si se toma en cuenta que existe un error de concepto cuando lo relacionan en razón a la matrícula que atiende y al personal con que se cuenta en cada institución, la gestión participativa dentro de la gerencia con este recurso humano se desarrolla la planificación, organización, motivación y control coincidieron en expresar que les es un poco difícil la unificación de criterios, personal desmotivado. Siempre hay una excusa están ocupados en cada cosa personal; asimismo, refieren que existen quejas más no soluciones, para todo es un conflicto lo cual trae problemas organizativos porque prevalece la desmotivación.

Asimismo, resultaron desfavorables las **destrezas humanas** a través de la **cultura organizacional** puesto que se evidencia en las cuatro instituciones

objeto de investigación que coinciden al expresar su personal directivo entrevistado, que es desfavorable porque falta mayor comunicación entre el personal. Asimismo, para trabajar en estas comunidades, coinciden en expresar que “es fuerte” puesto que allí se evidencia todo es a través del clima de conflicto ante cualquier problema, no existe una verdadera cultura organizacional que permita una eficiente participación comunitaria que beneficie la transformación efectiva en la gestión deportiva para innovar y transformar las realidades comunitarias.

Finalmente, resultaron desfavorables las **destrezas conceptuales** del personal directivo en razón al **liderazgo** porque los coordinadores de las cuatro instituciones objeto de investigación coinciden en presentar dificultades para manejar los grupos; así como para convencer el trabajo en equipo y expresiones de hechos, el ambiente de trabajo es un poco hostil, existe malestar entre el personal que dirigen lo cual se evidencia en la poca participación de la comunidad; se está acostumbrada a hacer lo que quiere; aquí cada quien trabaja por su cuenta, poco motivan. En la realidad dificulta convencer el trabajo en equipo, deben mejorar estos aspectos a favor de los objetivos comunes.

En razón al objetivo específico N° 2, que pauta con el fin de caracterizar los elementos de la gerencia participativa: cooperación, delegar la autoridad, toma de decisiones, innovar y logro de fines que permitan transformar realidades comunitarias en la gestión deportiva del estado Táchira; en virtud de los resultados obtenidos se debe considerar la **cooperación** en razón a que permite el logro de objetivos y metas comunes porque se **delega la autoridad**, a través de la visión gerencial compartida, es decir, donde cada miembro de la comunidad pueda desarrollar la visión personal en razón de la visión innovadora para construir la visión de la empresa desde la gestión deportiva que se centra en el trabajo cooperativo lo cual permitiría el trabajo cooperativo con la participación de la comunidad a través de la cohesión de

grupo para delegar autoridad unificando criterios en pro de la transformación de realidades comunitarias.

La agrupación de estas categorías emergentes para diagnosticar la **toma de decisiones** compartidas que permiten **innovar** para transformar realidades comunitarias en la gestión deportiva, evidenciaron debilidades que fueron corroboradas en las observaciones de la investigadora en cada una de las cuatro instituciones objeto de estudio. Con base en el **logro de fines**, considera el personal directivo de las cuatro instituciones objeto de investigación, que se **transforma realidades comunitarias** creando un clima de motivación para la realización de las tareas con el apoyo de toda la comunidad con la participación activa y efectiva de la comunidad se logran los fines deportivos cónsonos al ideal del proyecto país que aspira este gobierno que se desarrolle en todas las comunidades.

En virtud de los resultados obtenidos, se concluye en el desarrollo del tercer objetivo específico pautado para presentar un esquema modelo de participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira, que mejore el servicio educativo deportivo comunitario.

Recomendaciones

1. Ofrecer los resultados obtenidos en la investigación al personal directivo del ámbito de la educación deportiva en el estado Táchira, para que tomen en cuenta el modelo de participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva que mejore el servicio educativo deportivo comunitario desde el aporte de ellos mismos, a fin de fortalecer la gestión participativa en correspondencia con los fines de la gestión deportiva innovadora porque pronostica impacto social favorable como elemento de apoyo del servicio comunitario.

2. Sensibilizar los coordinadores de las cuatro instituciones objeto de

investigación la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva que se establece a fin de tomar en cuenta la gestión participativa desarrollando destrezas técnicas, humanas y conceptuales con base al comportamiento organizacional que se evidencia en la cultura organizacional enmarcada en la modernización tecnológica con innovación y capacitación demostrada en el servicio educativo-deportivo capaz de transformar realidades comunitarias en beneficio colectivo a través del liderazgo que satisface necesidades colectivas.

3. Proponer la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira, que mejore el servicio educativo deportivo comunitario, centrado en destrezas técnicas, humanas y conceptuales; así como en elementos de la gerencia participativa: cooperación, delegar la autoridad, toma de decisiones, innovar y logro de fines que permitan transformar realidades comunitarias dentro de la Gerencia Deportiva que permita reflexionar y analizar la realidad para transformarla.

4. Para mejorar e impulsar una gestión deportiva de calidad en la era del conocimiento en que viven las sociedades modernas, es importante considerar la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva que se centra en los desafíos y avances tecnológicos que causan profundo impacto comunitario, donde ésta debe ser prioridad en las organizaciones y en los procesos administrativos que conduzcan al avance del país. Cuando se impulsa el deporte también se alcanza el nuevo camino en las organizaciones con miras a garantizar el desarrollo comunitario a través de la gestión participativa que oferta cambios y transformaciones dentro de los cuales resalta la participación de los distintos actores en una articulación entre el compromiso individual y el grupal. El poder está repartido, y si cada uno hace bien lo que tiene que hacer, la institución deportiva se beneficia y por ende la comunidad.

REFERENCIAS

- Aceituno, E. (2008). *Innovación curricular: una propuesta para la transformación universitaria*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador –Instituto Pedagógico de Maturín. Venezuela.
- Álvarez, G. (2008). *Administración una propuesta global*. (11va ed.). México: McGraw-Hill.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Escuela de Economía. USAT. Lambayeque – Perú. Enero 2007. Consultado el 23 de Diciembre de 2009 en: www.usat.edu.pe/carreras1/economia
- Angulo, O. (1994). *La gerencia educativa en el mundo actual*. En Eduardo Fabará (Comp.), *Situación de los sistemas educativos en América Latina*. (pp. 117-122). Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Aponte, E. (2009). *Liderazgo Educativo*. Barquisimeto: Universidad "Fermin Toro".
- Bonilla, L. (2005). *Revolución Bolivariana y debates educativos para el cambio. Culturas escolares, proyecto pedagógico nacional y reforma curricular*. Ediciones Gato Negro. Caracas –Venezuela.
- Briones, G. (1998) *La Investigación Social y Educativa*. Bogotá. Colombia. Editorial: SECAB.
- Buendía E, L; Colas B, P y Hernández P, F. (2003). *Métodos de investigación en psicopedagogía*. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial N° 5.453. Ediciones Juan Garay. Caracas.
- Diseño Curricular de Educación Bolivariana. (2007). Ministerio del Poder Popular para la Educación y Deporte.
- Duque, J. (2008). *Acción de formación a los docentes para la gerencia Efectiva de los proyectos productivos*. [Resumen]. Trabajo de grado de maestría publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio, Rubio.
- Fernández, F. (2001). *El conflicto en positivo en la organización*. México. Addison Wesley Iberoamericana. S.A. de C.V.

Fuenmayor, C. (2007). *Integración de la comunidad educativa mediante los postulados de la gerencia efectiva dentro de la innovación educativa*. Trabajo de grado de maestría publicado, Universidad de Buenos Aires. Argentina,

Gutiérrez, P. (2004). *La Investigación social y educativa*. Bogotá. Colombia. Editorial: SECAB.

Herber, C. (2004). *Más y mejor educación para todos*. Caracas, Venezuela: Editorial San Pablo.

Hernández, U. (2004). *Integración de la Comunidad Educativa mediante los postulados de la Gerencia Efectiva dentro de la Innovación Educativa*. Trabajo de Grado de Maestría. Buenos Aires.

Hersey, P. y Blanchard, K. (2006). *Las Funciones de la gerenciar*. México: Continental.

Hurtado, J. y Toro. (2002). *Metodología de la investigación Holística*. Caracas: Fundación Sypal.

Koontz, H. y Weihrich H. (1998). *Administración, una prospectiva global*. 11ª. Edición, México: McGraw-Hill.

León, O. y Montero, I. (2004). *Métodos de investigación en psicología y educación*. McGraw-Hill-Interamericana de España, S.A.U. Madrid.

León, P. (2000). *Gerencia Académica: la construcción de la educación del III*

Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.929 Extraordinario del 15 de agosto de 2009.

Ley Orgánica para la protección del Niño y del Adolescente LOPNA (1998). Gaceta Oficial N° 5.2662. Editores Escolar S.A.

López, A. (2007). *Propuesta de innovación de la praxis educativa comunitaria a través del desarrollo de procesos cognitivos, afectivos y sociales*. Trabajo de Grado de Maestría. La Habana. Cuba.

Martínez, M. (1999) *La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación. Manual Teórico-Práctico*. Caracas: Litexsa. Venezolana.

Martínez, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Editorial Trillas.

Martínez, M. (2006). *Comportamiento Humano: Nuevos Métodos de Investigación*. Caracas: Litexsa. Venezolana.

Ministerio de Cultura y Educación. Argentina. (2005). *Material de trabajo para la capacitación docente. "Área Gestión"*. Encuadre general. P.N.C.D.

Molina, H. y Contreras, R. (2007). *Sistema Nacional de Innovación: módulo 1 de gerencia de ciencia y tecnología*. Bogotá: CAB.

Mora, J. (2009). "*Transformación y gestión curricular*". En: Memorias Seminario Taller Evaluación y Gestión Curricular, Universidad de Antioquia. Material mimeografiado.

Murillo, E. (2008). *Manejo de la motivación y las emociones en los estudiantes de la U.E. de Talentos Deportivos "Táchira" del municipio "San Juan Bautista" de San Cristóbal. Base para el diseño de estrategias de orientación*. Trabajo de Grado de Maestría. Centro de Investigaciones Psiquiátricas, Psicológicas y Sexológicas (CIPPSV) Núcleo Táchira.

Ortún, V. (2005). *Gestión pública: conceptos y métodos*. Seminario del Departamento de Economía de la Universidad de Oviedo. Celebrado el 11 de mayo de 2005. Material mimeografiado.

Pacheco, T. (2003). *Gerencia, Comunicación, Liderazgo, Planificación Universitaria*. Venezuela. Rubio: Fotocopia.

Pérez, M. (2000). *La De-Construcción Curricular*. Colombia: Magisterio.

Piñango, R. (2004). *Aprendizaje organizacional: ¿posibilidad o quimera?*. En R. Piñango (Dir.) Debates IESA, 8(3).

Rapacioli, A. (2004). *Gestión Curricular y Equipo Directivo*. En Nube y M. Sánchez (Comp.), *La Gerencia de la Calidad Educativa 1era. Parte* (pp. 39-46). Acarigua: Candidus Editores Educativos.

Real Academia Española (2002). *Diccionario de la Lengua Española*. (22 ed.). Madrid, España: Espasa Calpe.

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. (2000). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, Nº 5496. (Extraordinaria). Octubre 31, 2000.

Rincón, I. (2001). *De una educación para la revolución*. Discurso de orden en la Asamblea Nacional el 5 de julio de 2001. Caracas. Venezuela.

Robbins y Coulter (2005). *Comportamiento Organizacional. Conceptos Controversias y Aplicaciones*. (6ta.ed). México: Prentice Hall.

Robbins y Coulter (2005). *Comportamiento Organizacional. Conceptos Controversias y Aplicaciones*. (6ta.ed). México: Prentice Hall.

Rodríguez, G.; Gil, J. y García, E. (2005). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Málaga: Aljibe.

Rosales, M. (2006). ¿Calidad sin Liderazgo?. En S. Nube y M. Sánchez (Comp.), *La Gerencia de la Calidad Educativa Liderazgo-Calidad-Planificación Parte 2* (pp. 11-19). Acarigua: Candidus Editores Educativos C. A.

Ruiz, L. (2002). *Gerencia en el Aula*. Venezuela: Talleres Gráficos del Instituto Nacional. Caracas, Venezuela: Escolar S.A.

Sandin, M. (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. España: McGraw Hill.

Senge, P. (1999). *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. España: Granica.

Taylor y Bodgan (2008). *Investigación cualitativa. (Segunda edición). Retos e Interrogantes*. Madrid: La Muralla.S.A.

Tudesco, J. (2003). *Epistemología y ciencia en la modernidad: el traslado de la racionalidad de las ciencias físico-naturales a las ciencias sociales*. Caracas: FACESUCV

Universidad Autónoma de Nuevo León (2003). *Revista de Ciencias Sociales*. México: Autor

Universidad de Los Andes (ULA). *Algunas recomendaciones para la entrega del Anteproyecto de Trabajo Final de Grado*. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial. Sección de Investigación. Mérida. Venezuela.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). *Manual de Trabajo de Grado y Maestría y Tesis de Doctorado*. Caracas: Autor.

Uribe, A. (2007). *Introducción a la gerencia*. UPB. Sevilla: Diada.

Valles, R. (2007). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga Editorial: Aljibe.

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

ANEXO A
GUIÓN PARA LA ENTREVISTA

**PARTICIPACIÓN COMUNITARIA COMO ELEMENTO TRANSFORMADOR EN
LA GESTIÓN DEPORTIVA DEL ESTADO TÁCHIRA**

Objetivos Específico 1:

Indagar las destrezas técnicas, humanas y conceptuales según la gerencia deportiva de las U.E.B. de talentos deportivos del estado Táchira.

¿Cómo se promueve el *comportamiento organizacional* para alcanzar las metas y objetivos contándose con la participación comunitaria?

¿Cómo se desarrolla la planificación, organización, motivación y control?

¿Cómo cree Usted que se da la cultura organizacional para optimizar la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva?

¿Cómo se trabaja con y través de la gente, incluyendo el conocimiento de motivación y la aplicación de un liderazgo efectivo?

GESTIÓN PARTICIPATIVA DESDE EL CONOCIMIENTO DE LA GERENCIA DEPORTIVA DE LAS U.E.B. DE TALENTOS DEPORTIVOS DEL ESTADO TÁCHIRA, QUE MEJORE EL SERVICIO EDUCATIVO

Objetivos Específico 2

Caracterizar los elementos de la gerencia participativa: cooperación, delegar la autoridad, toma de decisiones, innovar y logro de fines que permitan transformar realidades comunitarias en la gestión deportiva del estado Táchira.

¿Cómo se orienta la cooperación a través de la cohesión de grupo para delegar autoridad en la realización de una gestión deportiva con la comunidad?

¿De qué forma, se tomarían decisiones consensuadas, considerando la resistencia de la comunidad a participar?

¿En qué medida se lograrían estos fines exitosamente; es decir, transformar realidades comunitarias?

ANEXO B
GUÍA DE OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

GESTIÓN PARTICIPATIVA DESDE EL CONOCIMIENTO DE LA GERENCIA DEPORTIVA DE LAS U.E.B. DE TALENTOS DEPORTIVOS DEL ESTADO TÁCHIRA, QUE MEJORE EL SERVICIO EDUCATIVO

Observación N°: _____ Fecha: _____ Hora: _____

Objetivo de la Observación: _____

Entrevistado: _____

Registro:

www.bdigital.ula.ve

ANEXO C
FORMATO DE VALIDACIÓN DEL GUIÓN PARA LA ENTREVISTA



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
DE PEDAGOGÍA Y PSICOLOGÍA
TÁCHIRA, VENEZUELA

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA

Respetado Prof. (a):

Por sus excelentes credenciales que lo enaltece como Investigador(a) en el área de la Gerencia de Empresas, le he seleccionado para que me brinde sus consideraciones a fin de validar el guion de la entrevista que permitirá enfocar los intereses de la investigación que realizó como requisito parcial para optar al Título de Magíster en Gerencia de Empresas en la Universidad de los Andes; la cual tiene como fin establecer la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva del estado Táchira; de esta manera presentar un esquema modelo que mejore el servicio educativo deportivo comunitario.

A tal efecto, le presento a continuación el protocolo de validación que atiende al título, objetivos y preguntas en correspondencia con cada Indicador preliminar.

Recuerde sus aportes son muy importantes para la presente investigación, por tal razón, le agradezco su valiosa colaboración.

Licda. Zolanye Karina Dueñas Bonilla
Investigadora

PARTICIPACIÓN COMUNITARIA COMO ELEMENTO TRANSFORMADOR EN LA GESTIÓN DEPORTIVA DEL ESTADO TÁCHIRA

Objetivos Específico 1:

Indagar las destrezas técnicas, humanas y conceptuales según la gerencia deportiva de las U.E.B. de talentos deportivos del estado Táchira.

¿Cómo se promueve el *comportamiento organizacional* para alcanzar las metas y objetivos contándose con la participación comunitaria?

¿Cómo se desarrolla la planificación, organización, motivación y control?

¿Cómo cree Usted que se da la cultura organizacional para optimizar la participación comunitaria como elemento transformador en la gestión deportiva?

¿Cómo se trabaja con y través de la gente, incluyendo el conocimiento de motivación y la aplicación de un liderazgo efectivo?

GESTIÓN PARTICIPATIVA DESDE EL CONOCIMIENTO DE LA GERENCIA DEPORTIVA DE LAS U.E.B. DE TALENTOS DEPORTIVOS DEL ESTADO TÁCHIRA, QUE MEJORE EL SERVICIO EDUCATIVO

Objetivos Específico 2

Caracterizar los elementos de la gerencia participativa: cooperación, delegar la autoridad, toma de decisiones, innovar y logro de fines que permitan transformar realidades comunitarias en la gestión deportiva del estado Táchira.

¿Cómo se orienta la cooperación a través de la cohesión de grupo para delegar autoridad en la realización de una gestión deportiva con la comunidad?

¿De qué forma, se tomarían decisiones consensuadas, considerando la resistencia de la comunidad a participar?

¿En qué medida se lograrían estos fines exitosamente; es decir, transformar realidades comunitarias?

**SUGERENCIAS AL GUIÓN PARA LA ENTREVISTA PARA ENFOCAR
LOS INTERESES DE LA INVESTIGACIÓN**

¿Considera que se debe agregar otra pregunta?

Sí ____ No ____

Sugerencia:

1. Estima que se debe eliminar alguna(as) preguntas.

Sí ____ No ____

Sugerencia:

www.bdigital.ula.ve

2. Redacción y Ortografía

3. Ambigüedad

4. Correspondencia entre cada pregunta con la pauta y objetivo

Sugerencias: _____

DATOS DEL VALIDADOR

Apellidos y Nombres: _____

Título de Pregrado: _____

Título de Postgrado: _____

Institución donde se desempeña: _____

Cargo que ocupa: _____

www.bdigital.ula.ve

Firma del Validador

C. I. _____