

GV713
LG9

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

**LINEAMIENTOS GERENCIALES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA UN
INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTES**

**AUTOR: Lic. Carlos Loyo
TUTOR: Dr. José Prado**

DONACION

SERBIULA
Tulio Febres Cordero

Mérida, Noviembre de 2008

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

**LINEAMIENTOS GERENCIALES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA UN
INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTES**

Trabajo Especial de Grado Presentado como Requisito para optar al Grado de
Especialista en Educación Física
Mención Gerencia Deportiva

**AUTOR: Lic. Carlos Loyo
TUTOR: Dr. José Prado**

Mérida, Noviembre de 2008

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso guía incondicional para el cumplimiento de esta anhelada meta.

A mis padres Beatriz y Carlos, por darme todo su amor y sabios consejos para ayudarme a crecer y ser quien soy ahora, por sus constantes apoyos y por darme la vida.

A Alejandro José, para que en un futuro no muy lejano seas ejemplo de constancia y dedicación.

A mi querida y amada novia Yossenía del Carmen por estar siempre conmigo en cada momento importante de mi vida.... Gracias mi amor.

A mis tíos Luis Alfonzo, Carmen Alicia, María Noemí, José Enrique por sus sabios consejos para no desmayar en mis propósitos profesionales, y muy especialmente a mi tía Betty de López por su incondicional ayuda en los momentos claves para la terminación de tan importante meta en mi vida.... Gracias Tía.

A cada integrante de la familia López Castillo, ustedes han sido pieza fundamental en mi logro profesional, sin ustedes no lo hubiese logrado.

A la familia Prado López, por ser más que unos tíos unos segundos padres y estar conmigo siempre allí atentos y ayudándome a crecer profesionalmente.

A mis primos queridos por ser estar siempre en los grandes momentos de mi vida, a ustedes primos Ángel Alberto López Juárez y Emilio José López Vásquez por apoyarme a concluir con éxito dicho trabajo gracias primazos.

AGRADECIMIENTO

A la Ilustre Universidad de Los Andes por abrirme sus puertas y acogirme durante la realización del post grado.

AL Dr. José Rafael Prado, ejemplo de juventudes, de toda la Comunidad Merideña y Yaracuyana.

A Todos los profesores de la Especialización en Gerencia Deportiva de la Ilustre Universidad de los Andes.

A la Profesora Betty de López por su incondicional apoyo.

A la Flia Mora Contreras en especial a los abuelitos Edelmira de Contreras y Leovilgildo Contreras por darme su sincera y valiosa entrada en el seno de su familia la cual es mía también.... Gracias abuelos.

A nuestros familiares y amigos que de una u otra manera fueron participe de este logro.

A todos gracias.....

INDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCION.....	1
CAPÍTULO	
I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	6
Justificación.....	6
Delimitación.....	7
CAPÍTULO	
II. MARCO TEÓRICO	
Antecedentes.....	8
Concepto de Organización.....	11
La Organización como Un Sistema.....	12
Organización Deportiva en Venezuela.....	13
Una Nueva Visión Estratégica para el Deporte Venezolano.....	15
Instituto Autónomo Municipal de Deporte.....	17
Sistemas de Control para la Gestión Estratégica de las Organizaciones.....	18
CAPÍTULO	
III. MARCO METODOLÓGICO	
Tipo y Diseño de la Investigación.....	48
Fase I: Diagnostico.....	49
Población y Muestra.....	49
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	50
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	50
Validez del Instrumento.....	51

Confiabilidad.....	51
Fase II: Viabilidad.....	51
Fase III: Diseño de la Propuesta.....	52
CAPÍTULO	
IV. ANALISIS DE LOS RESULTADOS	
Análisis de los Resultados.....	53
CAPÍTULO	
V. PROPUESTA	
Propuesta.....	68
CAPÍTULO	
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	71
Recomendaciones.....	72
Referencias Bibliográficas.....	73
ANEXOS	74

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1.....	54
Tabla N° 2.....	55
Tabla N° 3.....	56
Tabla N° 4.....	57
Tabla N° 5.....	58
Tabla N° 6.....	59
Tabla N° 7.....	60
Tabla N° 8.....	61
Tabla N° 9.....	62
Tabla N° 10.....	63
Tabla N° 11.....	64
Tabla N° 12.....	65
Tabla N° 13.....	66
Tabla N° 14.....	67

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1.....	54
Gráfico N° 2.....	55
Gráfico N° 3.....	56
Gráfico N° 4.....	57
Gráfico N° 5.....	58
Gráfico N° 6.....	59
Gráfico N° 7.....	60
Gráfico N° 8.....	61
Gráfico N° 9.....	62
Gráfico N° 10.....	63
Gráfico N° 11.....	64
Gráfico N° 12.....	65
Gráfico N° 13.....	66
Gráfico N° 14.....	67

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

**LINAMIENTOS GERENCIALES DE GESTIÓN ESTRATEGICA PARA UN
INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTES**

Autor: Lic. Carlos Loyo

Tutor: Doc. José Prado

Fecha: Noviembre de 2008

RESUMEN

Esta investigación se centro en la propuesta de lineamientos de gestión estratégica para el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Yaracuy. Se consideró necesario interpretar los basamentos legales de la Ley Nacional del Deporte y la Gaceta Municipal. La investigación fue de campo bajo la modalidad de proyecto factible, la cual consiste en una propuesta sustentada en un modelo operativo funcional para resolver problemas o situaciones planteadas a satisfacer necesidades de un grupo social. Así mismo, la investigación se apoyo en un enfoque documental. La población total del estudio estuvo conformada por 113 personas que apoyan al deporte entre las cuales se destacan dirigentes deportivos (10), entrenadores (8) y atletas (95), estos últimos se seleccionaron a través del procedimiento de muestreo al azar simple, que representan el 30% de la población activa, quedando conformada con (28) atletas. Se toma como instrumento de recolección de datos un cuestionario dirigido a conocer la opinión de los deportistas, dirigentes deportivos y entrenadores sobre la problemática del deporte a nivel del Municipio Sucre. Los resultados arrojaron una gran incapacidad y deficiencia de los actuales dirigentes para gestionar programas para el desarrollo, crecimiento y masificación del deporte en todos los ámbitos en el municipio, por lo que demostraron que es necesario diseñar lineamientos de gestión deportiva para el Municipio como figura clave para poder realizar los cambios de gestión estratégicas y lograr establecer los parámetros de eficiencia en la administración deportiva.

Descriptores: Gestión estratégica, modelo operativo, deporte municipal

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha detectado la necesidad de una reestructuración completa del deporte nacional, esto se debe a que la Gerencia del Deporte actual no responde a la elevada complejidad y exigencia de la práctica deportiva de nuestros días, siendo los problemas más relevantes la ausencia de recursos financieros, las desigualdades geográficas en la distribución de esos recursos, el insuficiente desarrollo del club como célula organizativa, desconocimiento estatal de la necesidad de recursos económicos entre otros.

Estos problemas dentro del campo de la descentralización juegan un rol importante, porque al definirse la competencia de los Municipios dentro de una de las áreas como la deportiva permitiría, una mayor eficiencia y efectividad. Sin embargo, es necesario entonces desarrollar los mecanismos adecuados para lograr estas metas y es allí, donde el instituto Municipal de Deportes ejerce su función como ente fundamental para el desarrollo deportivo de esa zona geográfica.

Por ello, este trabajo de investigación esta dirigido a diseñar un Modelo para la Gestión Estratégica del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Yaracuy, permitiendo así satisfacer las necesidades de esa población del estado Yaracuy en cuanto al área deportiva. La metodología estuvo sustentada en una investigación de campo de tipo proyecto factible, apoyada en una revisión documental. También está basado en el modelo conceptual del enfoque de sistema y en la metodología estratégica para verificar las oportunidades y amenazas, las fortalezas y debilidades del contexto interno y externo, logrando determinar las estrategias óptimas que sirvan de marco de referencia para futura implementación a mediano plazo del trabajo, además de enfocar las potencialidades y/o recursos de la zona conformándose el modelo conceptual y modelo estructural del Instituto Municipal del Deporte en Sucre para satisfacer las necesidades deportivas del mismo.

Para una mejor comprensión del trabajo el mismo se encuentra estructurado en cinco capítulos distribuidos de la siguiente manera:

En el primer capítulo, se describe a través del planteamiento del problema la situación objeto de estudio, los objetivos que se persiguen, justificación y delimitación de la investigación.

En el segundo capítulo, se aplican los conceptos y teorías que sustentan este trabajo, entre los cuales destacan la organización, La organización como un sistema, organización deportiva en Venezuela entre otros.

En el tercer capítulo, se señala la metodología definida a través del tipo de investigación sobre la cual se sustenta el trabajo, la población y muestra utilizada, así como las técnicas y métodos para realizar la investigación.

De igual manera, el capítulo IV, presenta a través de gráficos y tablas los resultados obtenidos de la investigación.

Y por último, en el capítulo V; se da a conocer la propuesta para que finalmente, se señalen las conclusiones y recomendaciones resultantes en esta investigación.

CAPÍTULO I

EI PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las organizaciones en la actualidad, representan estructuras capaces de fomentar el desarrollo de actividades que permitan la búsqueda de metas y objetivos planificados y ejecutados para el logro de un buen proceso gerencial.

Es por ello que toda organización tiene un fin propio, una causa de existencia, de motivación y aspiraciones: ello se aprecia en los conceptos de división, misión y visión. Las divisiones entendidas como el establecimiento de asignación de acciones específicas es la categoría que expresa la razón de su existencia, las funciones a cumplir, y los objetivos y metas que aspira alcanzar en la misma.

Dentro de este contexto, existen en todas las regiones del país diversas organizaciones: Institutos autónomos, fundaciones, sociedades asociaciones civiles y ligas deportivas, estas últimas con unas funciones que se circunscriben al fomento del deporte en sus diferentes manifestaciones y disciplina.

Localmente, los Institutos Autónomos Municipales del Deporte orientan a estas asociaciones y desempeñan un rol importante como entes planificadores, promotores y evaluadores del desarrollo deportivo; mediante ellos se logran fines establecidos en la Constitución Nacional y se da oportunidad a ciudadanos de disfrutar de un derecho tan esencial como es la práctica deportiva, no obstante vale destacar la participación de los consejos comunales a través de sus voceros deportivos en la inagotable labor de ayudar a masificar el deporte en las comunidades.

En el Municipio Sucre del Estado Yaracuy funciona el Instituto Autónomo Municipal del Deporte como organismo que rige la actividad deportiva en general, inscrito en el proyecto de desarrollo Nacional plasmado en la Constitución y las leyes correspondientes; sin embargo no se puede evidenciar claramente, en cual modelo gerencial se apoya para el desarrollo de sus actividades: es preciso destacar entonces que su funcionamiento no parece concordar con lo prescrito en los citados instrumento legales y políticos administrativos vigentes. Por esta razón, el propósito fundamental del presente estudio es proponer lineamientos gerenciales en el Instituto municipal de deportes del Municipio Sucre, sustentada en la recolección de información sistemática sobre el deporte y su gestión, por existir diversos elementos que se pueden extraer de dicho proceso para plantear lecciones útiles a la acción gerencial.

En este contexto, Malave y Piñango (1999), en su ponencia “La Complejidad de la Gerencia Municipal” plantea que la mezcla de los términos gerencia y municipios pueden resultar disonantes; es así porque se tiene la idea de asociar el gerenciar con actividades planificadas, calculadas y controladas únicamente por empresas privadas y lo municipal por su parte se relaciona con lo desordenado e imprevisible de las organizaciones públicas.

Expresan los autores antes citados, en referida disertación, que: Los Municipios son gerenciales siempre y cuando se reconozca su complejidad; se establezcan objetivos realistas y se desarrollen mecanismo prácticos en los procesos gerenciales que permitan aprovechar las potencialidades de las mismas complejidades que se le ofrece.

En relación con lo expuesto anteriormente, Rivas (2002), es de la opinión que a nivel Municipal es necesario realizar cambios sustanciales para lograr la eficiencia y eficacia en la administración del mismo, por ser aquí donde se debe asumir la

presentación del servicio del deporte como una función social que permita el desarrollo integral de sus habitantes.

En virtud de que la gerencia deportiva municipal debe organizarse bajo criterios de flexibilidad participativa, se requiere de un recurso humano capacitado, proclive al alto rendimiento, al deporte de desarrollo, de la tercera edad, discapacitados, de arraigo y pertinencia con la organización, así como también atento a los cambios estructurales.

Sobre la base de tales aspectos se ha planteado desarrollar la investigación denominada: “Lineamientos gerenciales para un Instituto de Deportes” cuyo propósito consiste en proponer un diseño gerencial que ayude a solventar las debilidades encontradas en la evaluación y análisis de la situación actual en el Instituto de Deportes del Municipio Sucre del Estado Yaracuy.

Este estudio constituye un soporte, para entender la importancia de la gestión deportiva municipal y presupone que su aplicación pudiera permitir transformar estas organizaciones, pues no existe institución eficaz sin la dirección de un modelo gerencial efectivo, en consecuencia se plantean las siguientes interrogantes de investigación:

¿Cuál es la situación actual de la gestión estratégica del deporte para el Instituto Autónomo del Deporte en el Municipio Sucre del Estado Yaracuy?

¿Cuál es la factibilidad técnica y financiera para la aplicabilidad de los lineamientos gerenciales de gestión estratégica para el Instituto Autónomo del Deporte en el Municipio Sucre del Estado Yaracuy?

¿Cómo se constituye el desarrollo deportivo proponiendo los lineamientos gerenciales de gestión estratégica para el Instituto Autónomo del Deporte en el Municipio Sucre del Estado Yaracuy?

Objetivos de la Investigación

General

Proponer lineamientos de gestión estratégica para el Instituto Autónomo del Deporte del Municipio Sucre del Estado Yaracuy.

Específicos

Diagnosticar la situación actual de la gestión estratégica del Deporte en el Municipio Sucre del Estado Yaracuy.

Estudiar la factibilidad técnica, financiera y operativa para la aplicación de los lineamientos de gestión estratégica para el Instituto Autónomo del Deporte.

Diseñar lineamientos de gestión estratégica para el Instituto Autónomo del Deporte del Municipio Sucre del Estado Yaracuy.

Justificación

El proceso gerencial desarrollado en cualquier organización deportiva es de gran relevancia, por la dependencia como se administren los recursos materiales, humanos, económicos, tecnológicos y de infraestructura. Los Institutos Municipales de Deporte no escapan de este proceso y por ello, se hace necesario desarrollar un modelo de capacitación gerencial para mejorar el desempeño de las personas que laboran en el mismo y por ende establecer la eficacia del deporte que se brinda a nivel municipal.

Asimismo, desde el punto de vista social, la presente investigación brinda la oportunidad de que el personal a objeto de estudio pueda adquirir una serie de conocimiento y habilidades relacionadas con la materia lo cual influirá en la calidad del desempeño y en las relaciones interpersonales en su ámbito laboral.

Es por ello, que el alcance en término de amplitud es micro sociológico, es decir se centra en unos grupos pequeños y medianos para así colaborar en alguna medida con el conocimiento en el área de procesos gerenciales dentro del ámbito de la gerencia municipal y gestión pública en el contexto particular venezolano.

La investigación pretende destacar la importancia del uso de estrategias de gestión, como actividad fundamental del gerente en el manejo de organizaciones burocráticas de carácter público entre ellos los deportivos. Se hace hincapié en los municipios por constituirse ellos en una unidad política primaria y autónoma dentro de la organización estatal. En tal sentido, la investigación recolectará información que podría abrir perspectivas de sistematización de ciertos procesos políticos y administrativos que tienen lugar en la organización pública.

Delimitación

El presente estudio, se delimito a efectuar una evaluación de la situación deportiva actual, partiendo del análisis de lineamientos de gestión para mejorar el funcionamiento de dicho Instituto. El enfoque se realizó a nivel teórico ya que se espera que la aplicación del modelo antes mencionado promueva un verdadero proceso descentralizado en el ámbito deportivo, y por supuesto en el mejoramiento de la situación deportiva actual. Lo anterior, conlleva en un futuro próximo a la elaboración de una propuesta de gestión estratégica para el Instituto Autónomo del Deporte del Municipio Sucre del Estado Yaracuy.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

En el marco de los antecedentes relacionados con la creación de Instituto y organización para el deporte a nivel regional y municipal y que sirve de referencia para la presente investigación se tiene:

“Bases Jurídicas para el Servicio del Deporte en el Municipio Libertador de Estado Mérida” (González 1997). Este trabajo tuvo como finalidad establecer diversas bases jurídicas para fortalecer el deporte en el Municipio Libertador de Estado Mérida. En él el autor destacó que el municipio es jurídicamente de derecho público constituido por una comunidad humana asentada en un territorio determinado, que administra sus propios bienes y particulares intereses y depende en mayor y menor grado de una entidad pública superior al estado provincial federado (Constitución 1999). Los municipios están integrados por un cuerpo colegiado y deliberadamente que tiene a su cargo las normas u ordenanzas dirigidas a la prestación de servicios, y un órgano ejecutivo que se encuentra sometido a la autoridad de un jefe denominado alcalde.

“Programa Operativo para el Deporte en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida en el Periodo 1996 – 1998” (Ramírez 1996). El propósito fundamental de esta investigación fue diseñar un programa operativo para el deporte en el Municipio Campo Elías Estado Mérida en el periodo 1996- 1998. Para ello se planteó metodológicamente realizar una investigación de tipo descriptivo, desarrollada de la siguiente manera: se le aplicaron instrumentos respectivos a las personas que intervenían en el mundo del deporte en esta entidad político – territorial. Se recolectó

la información sobre la problemática deportiva a través de entrevistas abiertas no estructuradas. Se confrontaron los problemas más comunes y de mayor intensidad, de la gerencia deportiva con la finalidad de obtener información respecto a la factibilidad de implantar un programa de operativo para el deporte en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida en el Periodo 1996 – 1998. La importancia de dicho estudio radica en que ayudo al desarrollo gerencial del ámbito deportivo en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida.

“Participación y Percepción de los Recursos Humanos en las Organizaciones Deportivas” (de D’Amico 2003). El presente artículo expone un análisis parcial del comportamiento organizacional en el ambiente deportivo. El objetivo del trabajo es indagar, a través de un estudio comparativo, cómo los reglamentos que las organizaciones generaron para normar el trabajo de sus miembros afectan los resultados que se obtienen. (López de D’Amico, 2000). En el análisis se observa que, independientemente de que las organizaciones representan diferentes países, existe similitud entre las respuestas de sus miembros al considerar los diversos estamentos de las mismas. De esta manera, por ejemplo, se observa cómo los deportistas asumen una visión distinta del problema comunicacional respecto a la de los dirigentes, a pesar de que pertenecen a países con culturas y modos de vida diferentes. Independientemente de que el estudio de caso se desarrolla con organizaciones deportivas, constituye una investigación que abarca una problemática implícita en la gerencia del recurso humano, ya que atiende aspectos como toma de decisiones, comunicación e importancia de la reglamentación organizativa.

“Propuesta de un nuevo modelo de gestión integral para federaciones deportivas” (Brotóns 2006). El modelo integral de gestión para federaciones deportivas se fundamenta en cuatro elementos básicos, complementarios y que se desarrollan al mismo tiempo. Estos instrumentos se plasman en varios documentos de trabajo que son: Una Planificación Estructural, una Planificación Estratégica Deportiva, una Planificación Operativa o Ejecutiva y un sistema de evaluación y feed-back.

En el primer documento se establece las bases y la estructura de la organización, determinando las funciones de cada uno de las comisiones, órganos colegiados, gerencia, secretaría etc. Además se deberá desarrollar un régimen procedimental (documentos, registros, autorizaciones, etc.) de actuación para cada una de las situaciones que se puedan plantear a la hora de desarrollar los planes deportivos.

El segundo documento recoge la misión de la organización con el establecimiento de los fines generales, la selección de estrategias y la concreción de los Planes Deportivos, en programas y éstos a su vez en proyectos deportivos. Es, sin duda la fase, donde más participa la clase dirigente o política de la organización o Federación Deportiva.

El tercero, una planificación operativa o ejecutiva, lo que intenta es concretar, secuenciar y financiar el desarrollo de cada uno de los planes, programas y proyectos en el tiempo. Esta planificación se concreta en siete PLANES DE ACCIÓN, que recoge los programas y proyectos con una concreción lo más exacta posible (personal, periodización, financiación, medios, etc.).

Y por último un sistema de seguimiento que nos de la información adecuada para modificar la planificación estratégica, a través de controles de indicadores preestablecidos.

La importancia de estos lineamientos generales de gestión es que se puede aplicar y adaptar a cualquier federación deportiva, ya sea nacional o autónomo e incluso a entidades o asociaciones deportivas privadas. La única diferencia vendrá en la cantidad de programas a desarrollar en función del ámbito competencial aplicable a cada uno de ellos.

“Cambio Organizacional Desde una Entidad Pública Deportiva hacia una Corporación” (Aguirre 2003). La presente investigación, pretende evaluar las posibilidades de éxito de una “Corporación para el Desarrollo del Alto Rendimiento Deportivo” en Chile, en virtud de una larga historia de malos resultados para los

deportistas nacionales en competencias internacionales. El objetivo de esta investigación es evaluar la creación de la primera Corporación de este tipo en Chile, dar una visión de lo que comprende instaurar una en nuestro país, y las ventajas y desventajas que ello implicaría. Para evaluar las posibilidades de conformar con éxito la Corporación, se realizó un análisis del actual funcionamiento del Centro de Alto Rendimiento (CAR), desprendiéndose de este análisis las ventajas y desventajas de su Administración.

BASES TEORICAS

Organización

La organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

La Organización como un Sistema

La organización como sistema comprende tres subsistemas como vectores funcionales interrelacionados que no tienen una misma orientación, los cuales son:

Tecnológico, Humano-social y Administrativo, que buscan mejoras en el desempeño organizacional.

La organización como sistema se caracteriza por una integración dentro de un Subsistema Ambiental liderizada por uno Gerencial que agrupa sinergias de los Estratégicos, Tecnológicos, Estructural, Humano-cultural, todo esto en un marco de una arquitectura congruente.

Según Pittaluga (2002) la arquitectura congruente viene a ser la integración de los Subsistemas Estratégicos, Estructural, Tecnológico, Humano, cultural y Gerencial bajo una serie de premisas que le permiten interactuar con un entorno de forma tal de lograr los objetivos de la organización. Esta arquitectura responde en forma consistente.

La organización como sistema se basa en el manejo de la totalidad de la información sin limitación alguna de opciones con un alto contenido de valoración y permitiendo la expansión de la misma no limitada a la presencia en los diferentes ámbitos geográficos, llegando a la definición de una organización virtual, donde sólo existen restricciones en el ámbito.

Todo lo anterior se resume en un concepto que permite llegar a una organización adaptable y flexible que conlleva a la adaptación de las organizaciones al cambio.

Las implicaciones para la gerencia se pueden resumir en cambios estructurales, cambios de perfiles de los integrantes y responsabilidades compartidas en todos los niveles de la organización. Implica también cambios radicales en las estrategias gerenciales tradicionales basadas en conceptos de estructuras piramidales con limitación de funciones decisorias.

En la empresa de hoy hablamos de un sistema de gestión para referirnos a un conjunto de sub sistemas de varias disciplinas del saber, que es necesario dominar para afrontar los retos de la empresa de hoy. Los mismos están formados por una estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para su funcionamiento de forma sistemática.

Organización Deportiva en Venezuela

El Instituto Nacional de Deportes es un instituto autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propio, independiente del Fisco Nacional y adscrito al Ministerio de Deportes. El domicilio del instituto es la ciudad de Caracas.

El Instituto Nacional de Deportes es el organismo encargado de planificar, formular, dirigir, coordinar, estimular, proteger, supervisar y evaluar las actividades deportivas que se desarrollen en el territorio nacional o por venezolanos en competencias deportivas internacionales, de conformidad con lo establecido en la Ley del Deporte y su Reglamento.

La gestión deportiva general del Ejecutivo Nacional, corresponderá al Instituto Nacional de Deportes. En cuanto a los niveles estatal, municipal y parroquial, la competencia estará asignada a los órganos que para tales fines sean creados por los poderes públicos de dichas entidades; respectivamente, en el marco de las políticas y directrices fijadas por el Instituto Nacional de Deportes. Así, al Ejecutivo Nacional le corresponde una actividad planificadora, coordinadora y de supervisión por excelencia; a los ejecutivos estatales la organización, promoción y supervisión del desarrollo deportivo estatal; así como el fomento y coordinación de las actividades deportivas intermunicipales; y por último, a los entes municipales y parroquiales, la promoción del deporte en sus respectivas localidades y el impulso a la mayor expansión de su práctica masiva.

El Instituto Nacional De Deportes fue creado por Decreto Ley Nro. 164, emitido por la Junta Militar de Gobierno el 22 de junio de 1949, publicado en Gaceta Oficial Nro. 22955.

Para ese momento quedó adscrito al Ministerio de Educación, luego en el año 1977, cambia su adscripción siendo absorbido por el Ministerio de la Juventud, posteriormente con la creación del Ministerio de la Familia se incorpora como Organismo adscrito a dicho Ministerio por disposición del artículo 1ero del Decreto Nro. 1447 de fecha 28 de enero de 1987, publicado en Gaceta oficial Nro. 33648 de fecha 29 de enero de 1987.

Finalmente en fecha 30 de agosto de 1999 por Decreto con rango y fuerza de ley Nro. 257, sobre Adscripción de Institutos Autónomos y funciones del Estado, se modifica nuevamente la adscripción del Instituto quedando incorporado a la estructura del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes luego se publica, mediante Resolución Nro. 181 el Reglamento interno de ese Despacho en Gaceta Oficial Nro. 5531 Extraordinario, en fecha 27 de mayo del 2001, en el que establezca que ese Despacho está integrado por Vice Ministerios entre los que se encuentra el Vice Ministerio del Deporte y en su Artículo 207 contempla que corresponde a este coordinar la ejecución de la política deportiva con el Instituto Nacional de Deportes.

La Ley del Deporte en su Artículo 15 establece que "El Instituto Nacional de Deportes es el organismo encargado de planificar, formular, dirigir, coordinar, estimular, proteger, supervisar y evaluar las actividades deportivas que se desarrollen en el territorio nacional o por venezolanos en competencias deportivas internacionales, de conformidad con lo establecido en esta Ley y su Reglamento".

La dirección y administración del Instituto Nacional de Deportes está integrada por un Presidente, cargo ejercido desde el año 1994 por el Lic. Julio Alberto Alexander Cortez y por un Directorio integrado por doce miembros,

representantes de diferentes gremios y organismos, lo que está establecido en los Artículos 17 y 18 de la Ley del Deporte.

La actual estructura orgánica del Instituto Nacional de Deportes es la siguiente:

Una Nueva Visión Estratégica para El Deporte Venezolano

A partir de 1994, el Instituto Nacional de Deportes ofrece una nueva visión estratégica a través de los Lineamientos del Plan General del Deporte 1997-2000, en el cual desarrolla un nuevo modelo de organización y gestión en el ámbito deportivo, redefiniendo los conceptos hasta ahora manejados y articulando una estrategia de acción dentro de los nuevos procesos de modernización y descentralización que Venezuela estaba exigiendo.

Políticas que se han puesto en práctica desde el año 1994 en el sector deportivo

- Ampliar el espacio político y social del deporte dentro de la gestión del Estado venezolano.
- Democratizar la gestión del sector público y privado de la organización deportiva nacional.
- Masificar la actividad deportiva.
- Promover la organización y participación de la sociedad civil en el diseño, ejecución y control de los programas deportivos.
- Optimizar el sistema de asistencia integral al atleta venezolano.
- Estimular el desarrollo científico, tecnológico y cultural del sector deportivo.
- Incrementar la capacidad financiera del sector deportivo nacional.

- Posicionar estratégicamente al deporte en el ámbito internacional.
- Optimizar la gestión y uso de la infraestructura deportiva.

Una de las principales estrategias que se ha desarrollado ha sido la incorporación del deporte venezolano a la cooperación técnica nacional e internacional desplegando las capacidades de negociación, formulación y evaluación de proyectos e incorporando a la organización deportiva nacional a los beneficios científicos, tecnológicos y financieros - no reembolsables - que brindan los organismos multilaterales y bilaterales, gubernamentales y no gubernamentales en materia deportiva. Esta estrategia ha sido determinante en los logros alcanzados, los cuales se detallan a continuación:

En el ámbito nacional, se ha firmado convenios de cooperación técnica con:

Ministerio de Justicia, Alcaldía del Municipio Libertador-Caracas, Instituto Autónomo del Deporte para Valencia (INVAL), Fundacomún, Conacuid, Fúndela, Conicit/Ciced, Inager, Ucla-Ciced, Ctv, Upel, Ipb e Itaeb.

En el ámbito internacional se ha firmado convenios con: España, Cuba, Rusia, Rumania, República Dominicana y Colombia.

Este nuevo modelo de gestión deportiva, se fundamenta en un conjunto de componentes programáticos sustantivos que son: Organización y Gestión Deportiva, Deporte Recreativo y para la Salud (Deporte para Todos), Deporte de Rendimiento, Infraestructura Deportiva y Cultura Deportiva.

Los dos programas deportivos del Instituto Nacional de Deportes son: Deporte Recreativo y para la Salud (Deporte para Todos) y Deporte de Rendimiento.

El deporte es un conjunto de actividades físicas que el ser humano realiza con intención lúdica o competitiva. Los deportes de competición, que se realizan bajo el

respeto de códigos y reglamentos establecidos, implican la superación de un elemento, ya sea humano (el deportista o equipo rival) o físico (la distancia, el tiempo, obstáculos naturales). Considerado en la antigüedad como una actividad lúdica que redundaba en una mejor salud, el deporte empezó a profesionalizarse durante el siglo XX. Y para culminar esto, nosotros veremos en este trabajo, las bases del deporte en Venezuela.

Instituto Autónomo Municipal de Deporte

El instituto municipal del deporte y la recreación es creado con el propósito de planificar, organizar, coordinar y evaluar las políticas, planes, programas y proyectos relacionados con el fomento y estímulo del deporte y la recreación en el municipio autónomo Maracaibo, de conformidad con las disposiciones legales nacionales, regionales y municipales.

MISION: El Instituto está comprometido a promover la recreación, el deporte y el sano aprovechamiento del tiempo libre en la ciudad. Por tanto, debe satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de la comunidad contribuyendo así con el bienestar ciudadano, estimulando las prácticas comunitarias, facilitando espacio e instalaciones en los sectores populares.

Para lograr todo esto, ha comprometido su recurso humano para contribuir a la obtención de niveles de productividad y el beneficio social de la comunidad en general

VISION: Ser la institución coordinadora de la actividad recreativa y deportiva en los Municipio, reconocidos por participar activamente en la mejora de la calidad de vida de los marabinos, como la primera ciudad de Venezuela.

Los Sistemas de Control para la Gestión Estratégica de las Organizaciones

Todo sistema de dirección, por muy distintas que sean sus características o función social, está compuesto por un conjunto de funciones complejas en su conformación y funcionamiento. Para Newman (1968, p. 21.): "La dirección ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común."

El trabajo de cualquier directivo puede ser dividido en las siguientes funciones:

1. **Planificar:** determinar qué se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día.
2. **Organizar:** agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.
3. **Coordinar los recursos:** obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas.
4. **Dirigir:** emitir instrucciones. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.
5. **Controlar:** vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica estándares, conocer la motivación del personal a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión. (Newman, 1968).

Siempre que se está en presencia de un proceso de dirección, estas funciones deben estar implícitas, aunque la subdivisión que se presenta tenga un carácter

puramente analítico y metodológico, ya que todos se producen de forma simultánea en un período de tiempo dado, y sin atenerse a este orden predeterminado en el cual se presenta. En la actualidad, esta subdivisión la conforman solamente la planificación, la organización, la dirección y el control, pues se considera que en cualquiera de las restantes, la coordinación es parte de ellas.

Lo que si resulta indiscutible, es que cada una de estas funciones juega un papel determinado dentro del proceso de dirección, complementándose mutuamente y formando un sistema de relaciones de dirección. A pesar del papel de cada una, muchos autores se plantean la importancia relativa que tiene la planificación por sobre las demás.

Los Sistemas de Control de Gestión. Su Estructura y Funcionamiento:

Desde la comunidad primitiva, el hombre se ha planteado la necesidad de regular sus acciones y recursos en función de su supervivencia como individuo o grupo social organizado. En cualquier caso, existió en primer momento, un instinto de conservación y con el posterior desarrollo bio-psico-social, una conciencia de organización que les permitió administrar sus recursos. Surgió así un proceso de regulación y definición de actividades que garantizaba:

Orientarse hacia una idea o necesidad determinada, guiados generalmente por un líder.

Contar con alimentos, herramientas, tierra y hasta lugares para la pesca en determinado período del año.

Conocer exactamente, quién o quiénes eran responsables de una u otra labor.
Detectar alguna falta y las posibles causas.

Actuar ante una situación que atentara en contra de lo que se encontraba previsto. Este proceso que inicialmente era una actividad intuitiva, fue

perfeccionándose gradualmente y con el tiempo evolucionó a modelos que reforzarían su carácter racional y por lo tanto han ido profundizando y refinando sus mecanismos de funcionamiento y formas de ejecución, hasta convertirse en sistemas que, adaptados a características concretas y particulares, han pasado a formar parte elemental y punto de atención de cualquier organización.

Con el desarrollo de la sociedad y de los sistemas de producción influenciados por el desarrollo científico técnico y las revoluciones industriales, la forma de enfrentar situaciones objetivas ha exigido una mayor profundidad de análisis y conceptos para asumir funciones o desempeñar papeles determinados y mantener al menos un nivel de competencia que permita sobrevivir. Derivados de este proceso surgen ideas y términos como la gestión y todo lo que ella representa.

La gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse, como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados". Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Los sistemas de gestión han tenido que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones.

Para lograr definir, por tanto, lo que se ha dado en llamar "Control de Gestión", sería imprescindible la fusión de lo antes expuesto con todo un grupo de consideraciones y análisis correspondientes sobre el control.

En todo este desarrollo, el control ha ido reforzando una serie de etapas que lo caracterizan como un proceso en el cual las organizaciones deben definir la

información y hacerla fluir e interpretarla acorde con sus necesidades para tomar decisiones.

El proceso de control clásico consta de una serie de elementos que son:

"Establecimiento de los criterios de medición, tanto de la actuación real como de lo deseado. Esto pasa por la fijación de cuáles son los objetivos y cuantificarlos; por determinar las áreas críticas de la actividad de la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y por el establecimiento de criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados.

Fijación de los procedimientos de comparación de los resultados alcanzados con respecto a los deseados.

Análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctoras."

La principal limitante de este enfoque sobre el control radica en que las acciones correctivas se tomarán una vez ocurrida la desviación (a posteriori), por el hecho de no encontrarse previamente informados y preparados para evitar la posible desviación. Además presenta otras limitantes que lo hace poco efectivo ante las necesidades concretas de la organización, que requieren un análisis más detallado, en cuanto a su relación con el entorno, características de la organización, carácter sistémico y valoración de aspectos cualitativos los cuales se denominarán en lo adelante factores no formales del control.

Uno de los aspectos más importantes que ha de caracterizar al control como proceso, lo constituye el hecho de que el mismo se diseñe con un enfoque sistémico, por lo que resulta de gran importancia esclarecer los conceptos a él asociados.

Es preciso comenzar entonces por el concepto de Sistema, visto esto como un conjunto de elementos interrelacionadas entre si, en función de un fin, que forman un todo único y que posee características nuevas que no están presentes en cada uno de los elementos que lo forman.

Cada elemento que conforma un sistema tiene una función específica bien definida y la obligación de cumplirla y contribuir de forma sinérgica al correcto funcionamiento y, en definitiva, alcanzar el objetivo determinado. En una organización, solamente esto le permitirá sobrevivir.

Puede hablarse, entonces, de un Sistema de Control, como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

Los sistemas de control (Menguzzato y Renau. 1986, p. 245.) deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente:

- Ser entendibles.
- Seguir la forma de organización.
- Rápidos.
- Flexibles.
- Económicos.

Cada parte de este sistema debe estar claramente definida e integrada a una estructura que le permita fluir y obtener de cada una la información necesaria para el posterior análisis con vistas a influir en el comportamiento de la organización. Habría que agregar a la definición brindada tres factores importantes.

- El proceso de control debe contar con una definición clara de cada centro de información. (Centro de responsabilidad).

- Debe tener bien definido qué información es la necesaria y cómo se recogerá, procesará y llevará a la dirección para la toma de decisiones.

El sistema de control debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización. Estas metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que determinan en definitiva su razón de ser.

El hecho de que el sistema de control se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas.

Cada objetivo debe estar debidamente conformado y ajustado a las características del entorno y a las necesidades objetivas y subjetivas de la organización. El seguimiento de la evolución del entorno permite reaccionar, y reajustar si es necesario, la forma en que se lograrán esas metas planteadas e incluso replantearlas parcial o totalmente. Para lograrlo es necesario que el Sistema de Control funcione de tal forma que permita obtener la información necesaria y en el momento preciso. Debe permitir conocer qué está sucediendo alrededor y tomando como base las vías escogidas para llegar al futuro (Estrategias), conocer la reacción a esos cambios externos. Muchas veces, los cambios externos exigen cambios internos y se hace imprescindible conocer cómo y cuándo cambiar.

"El futuro no se puede prever en los términos en los que hasta ahora lo hemos entendido, sino que es necesario inventárselo. Nunca saldremos de lo que somos, personal y organizacionalmente, si no visionamos, al menos como imagen, lo que deseamos ser y trabajamos y luchamos por ello." De allí la importancia fundamental de la planificación y la efectiva determinación de objetivos estratégicos.

Un sistema de control con un enfoque estratégico, debe ser capaz de medir el grado de cumplimiento de esos objetivos.

Se hace necesario, entonces, identificar un grupo de indicadores, cuantitativos y cualitativos que expresen el nivel y la calidad del cumplimiento de cada objetivo.

A continuación se presentan algunos de los aportes que se han realizado a los sistemas de control en el mundo organizacional.

Según Johnson y Acholes (1997, p. 264.): "...a menudo los directivos tienen una visión muy limitada de en qué consiste el control directivo de un contexto estratégico."

Ambos consideran los sistemas de control en dos grandes categorías:

Sistemas de información y medición: Sistemas financieros, indicadores, etc.
Sistemas que regulan el comportamiento de las personas.

Otros autores establecen momentos por los cuales debe atravesar cualquier sistema de control.

Para Koontz y Weihroh (1994, p. 128.) todo sistema de control debe atravesar por éstas tres etapas:

"Establecimiento de estándares y puntos críticos.

Medición del desempeño.

Corrección de las desviaciones."

Este fundamento es muy parecido en general al concepto clásico de control. Ambos conceptos defienden y fundamentan lo siguiente:

El establecimiento de estándares y puntos críticos, permite a la dirección orientarse directamente sobre indicadores que le informen sobre la situación (a priori

o a posteriori) de la organización. Los planes facilitan la comparación con lo que se ha logrado, pero atentan en contra de la innovación.

En este punto se incluye la determinación de los objetivos que se traza la organización para su superación pero la poca flexibilidad en el mayor de los casos solo les permite sobrevivir.

En cada microentorno u organización, existe una serie de aspectos que son especialmente importantes y de los cuales depende, en última instancia, su posición competitiva. Esta valoración, permite tener una idea de qué y cuáles son los puntos críticos de la organización. Algunos autores definen estos aspectos como variables clave, mediante las cuales se debe expresar el funcionamiento interno y la proyección de la organización.

En base a estos indicadores, se puede medir de forma cuantitativa el comportamiento de los componentes de la organización, lo que se define como medición y evaluación del desempeño.

Se considera que la evaluación del desempeño debe hacerse con un enfoque multidimensional, y medirse a través de criterios como estabilidad, eficiencia, eficacia y mejora del valor, para los cuales, si se toman como referencia estándares normados o planificados, expresarán el nivel de Efectividad y si se toma como punto de partida la competencia, entonces expresarán el nivel de Competitividad de la organización. No basta con determinar los criterios para hacer una correcta evaluación del desempeño, también se requiere de una interacción armónica entre objetivos, estrategias, indicadores. Esto permite hacer análisis cualitativos y hacerlo en función de los objetivos globales y en los procesos locales para hacer posible el análisis de las causas raíces del nivel de desempeño alcanzado por la organización en general.

Después de efectuada la comparación entre los indicadores y el real, se analizan las causas de las desviaciones y se toman medidas para corregir el comportamiento, lo que en organizaciones flexibles y que abiertas al cambio, podría implicar incluso reorientar el rumbo de la gestión.

Para Menguzzato y Renau (et. al., 1984, p. 245.), existe un grupo de variables que recogen toda la información necesaria para fijar el valor esperado y compararlo con la salida del sistema.

"Variables esenciales: de gran importancia en el funcionamiento del sistema y están ligadas (o representan incluso) a los objetivos del sistema.

Variables de acción: pueden ser manipuladas por otro sistema o por un operador y tienen como misión regular el funcionamiento del sistema."

Todas estas ideas se cristalizan en sistemas de control diseñados en dependencia de la cultura organizacional o de las características del entorno, objeto social o simplemente sus necesidades.

El control de gestión:

Las condiciones en que se compete en la actualidad por acceder a los recursos necesarios, por reducir gastos y costos, por aumentar la calidad de los productos y servicios, y el colosal desarrollo de las comunicaciones y el transporte, han modificado la forma de actuar e interactuar de las organizaciones. Los procesos de dirección han evolucionado, de igual forma, a un sistema superior.

Estos y otros factores hacen del concepto clásico de control, solo un elemento de consulta. El Control de Gestión actual es una muestra de ello.

Al principio (1978), se consideraba el Control de gestión, como una serie de técnicas tales como el control interno, el control de costos, auditorías internas y externas, análisis de ratios y puntos de equilibrio, pero el control presupuestario constituía y aún para algunos constituye el elemento fundamental de la gestión.

La ambigüedad de este concepto se debe a que ha sido sometido a muchas modificaciones propias de su evolución, con el objetivo de aportarle elementos que lo aparten "de su aspecto esencialmente contable y a corto plazo."

Véase que en estos casos, la Contabilidad de Gestión no es más que otro mecanismo de control disponible.

El sistema de control de gestión está destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución, fijados a distintos plazos, especificando que si los datos contables siguen siendo importantes, está lejos de tener el carácter casi exclusivo que se le concede en muchos sistemas de control de gestión.

Para Amat (1992, p. 35.), el Control de Gestión es: "... el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta."

Este concepto propone una nueva dimensión del control de gestión, pues no solo se centran en el carácter contable y a corto plazo de éste, sino que reconocen la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios, y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar.

Se le incorpora un balance periódico de las Debilidades y Fortalezas, un análisis comparativo e interorganizaciones, el uso del Cuadro de Mando como mecanismo de control y flujo de información.

Otra filosofía de perfeccionamiento del sistema de gestión está destinada a poner de manifiesto las interrelaciones entre los procesos humanos y el sistema de control, utilizando para ello, factores no formales del control, los cuales han cobrado gran importancia en los últimos años.

No obstante este desarrollo, aún pueden identificarse un conjunto de limitaciones del Control de Gestión entre las que se pueden mencionar:

Acerca de lo que debería ser el contenido de un sistema de control de gestión. La complejidad de la organización y de su entorno no se ve reflejada en la complejidad del sistema del control de gestión.

El control no establece una relación entre la evaluación de planes y presupuesto y a la evaluación de las estrategias que pueden volverse obsoletas ya que, dada la turbulencia del entorno, el marco de referencia en el cual se inscriben los planes y presupuestos no es inalterable.

No tiene en cuenta tanto la dimensión estratégica como la financiera. El equilibrio financiero no siempre garantiza competitividad, lo que significa que es necesario:

Tener en cuenta que un control volcado hacia los resultados a corto plazo puede comprometer la competitividad a largo plazo.

Que es importante tener un doble presupuesto (uno estratégico y uno operativo).

Que el enfoque debe ser anticipador, por lo turbulento que es el entorno. Es así como los diseños más recientes de los procesos y sistemas de Control de Gestión están caracterizados por cinco aspectos, que retoman de los procesos de control precedentes por ser derivado de ellos.

El proceso de control de gestión, por tanto, partiendo de la definición clásica del control, retomando criterios de otros autores y ajustado a las necesidades actuales de gestión de información y añadiendo elementos no formales de control pudiera plantearse en cinco puntos:

Conjunto de indicadores de control que permitan orientar y evaluar posteriormente el aporte de cada departamento a las variables claves de la organización.

Modelo predictivo que permita estimar (a priori) el resultado de la actividad que se espera que realice cada responsable y/o unidad.

Objetivos ligados a indicadores y a la estrategia de la organización.

Información sobre el comportamiento y resultado de la actuación de los diferentes departamentos.

Evaluación del comportamiento y del resultado de cada persona y/o departamento que permita la toma de decisiones correctivas.

Para Amat (1992, p. 35.), "en función de la combinación de mecanismos que utilice una organización para adaptarse al entorno y facilitar el control interno, se pueden considerar cuatro tipos de sistemas de control: Familiar (o de Clan), Burocrático (o de formalización del comportamiento), por Resultados (o de mercado) y Ad-hoc (o de Network)." Muchos autores acostumbran a asociar el control por resultados con el control de gestión. El hecho de que, por sus características, muchas

organizaciones no utilicen este sistema sino otro, no implica que no realicen control de gestión.

La preferencia por un sistema u otro estará influenciada por la dimensión de la organización, el grado de centralización de las decisiones, la posibilidad de formalizar la actividad, las características personales y culturales de la organización y el comportamiento y las características del entorno.

Cuanto mayor es la centralización se reduce la necesidad de utilizar mecanismos formalizados de control para facilitar el proceso de decisión. A medida que la organización sea mayor será necesario especificar los procedimientos para proceder a la delegación de las tareas a los niveles inferiores.

A medida que disminuya la centralización, más necesario será tener un sistema de control formalizado. Por otra parte, a medida que la interdependencia entre unidades organizativas es más elevada, ya sea mediante mecanismos formales o informales, la importancia y necesidad de un sistema formalizado, y en particular, de una Contabilidad de gestión como sistema de control se reduce.

El proceso de control para la gestión está basado, por tanto, en mecanismos de control relacionados tanto con aspectos cuantificables, derivados de un presupuesto o de un plan, basados en objetivos planteados y en sistemas de controles específicos como control interno, de calidad, etc.; como con aspectos ligados al comportamiento individual e interpersonal. Estos mecanismos son diferenciados y tratados como mecanismos formales (planificación estratégica, estructura organizativa, contabilidad de gestión) y mecanismos no formales de control (mecanismos psicosociales que promueven el auto control y los culturales que promueven la identificación).

La estrategia y la estructura de la organización como puntos de partida del funcionamiento de los sistemas de control estratégico para la gestión.

Para adecuar su funcionamiento interno a las exigencias del entorno, las organizaciones definen su política organizacional de la manera más conveniente, para aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno y de acuerdo con sus capacidades y recursos, mantener su competitividad (estrategia empresarial) para lo cual se estructuran y coordinan sus elementos de una determinada forma (estructura organizativa).

Gaj (1993, p. 18.) ofrece una apreciación desde el punto de vista de varios estudiosos de renombre sobre el tema de la estrategia.

Mintzberg define la estrategia como: "una forma de pensar en el futuro, integrada al proceso decisorio; un proceso formalizado y articulador de los resultados, una forma de programación."

A ello, Snyder y Gluck, añaden que la tarea estratégica es principalmente de planeación como forma de ver el todo antes de ver sus partes.

Igor Ansoff, por su parte, explica la estrategia en: dónde, cuándo, cómo y con quién hará la empresa su negocio.

La estrategia se aplica igualmente a grandes o pequeñas organizaciones, aquellas con fines lucrativos o que tengan un carácter estatal y presupuestado.

Otra concepción sitúa a la estrategia como un instrumento de dirección de organizaciones, no necesariamente un plan, sino más bien un comportamiento maduro para mantener la organización en equilibrio con su entorno, conociendo y utilizando los recursos disponibles.

Todas estas formas de ver la estrategia son aquí separadas con el propósito de facilitar la comprensión de aspectos relevantes, sin embargo, se pueden mezclar proporcionando lo que pudiera llamarse una postura consciente de adecuación

situacional a los cambios del entorno, teniendo un aspecto común que es la futuridad de las decisiones corrientes, aunque no es sinónimo de éxito, lo que significa que requiere de ingredientes adicionales que la conviertan en un instrumento para evitar el fracaso provocado por la obsolescencia tecnológica o de conocimiento e inadecuación ambiental.

Como es de suponer existe una estrecha relación entre estrategia y estructura, la cual se produce por una interdependencia, ya que si para poner en práctica una estrategia con éxito se supone que la estructura deberá adaptarse a ella, entonces toda estructura existente influirá, en gran medida, en la estrategia que se diseñará; o sea, la estrategia es un producto influenciado por la estructura preexistente que genera a su vez una nueva estructura.

Por todo lo anterior, el diseño de un sistema de control para la gestión de una organización ha de ser coherente con la estrategia y la estructura de ésta, como aspectos formales así como con los aspectos no formales que forman parte del proceso de gestión. Esto podrá garantizar con una mayor probabilidad, que el funcionamiento y los resultados que se obtienen de las decisiones adoptadas, estén relacionados y sean consistentes con los objetivos de la organización. De allí que los sistemas de control de gestión que se diseñen, deben estar ligados a la formulación de la estrategia de la organización, al diseño de su estructura y a los aspectos no formales vinculados a los estilos y métodos de dirección que posibiliten adecuados procesos de toma de decisiones y a la identidad que se logre en la organización, asimilando instrumentos y mecanismos que le permitan salvar las limitaciones que como sistema de control no le permite cumplir su función con eficiencia y eficacia.

Producto de que un sistema de control eficaz debe diseñarse en función de la estrategia y la estructura, la formulación de objetivos organizacionales ligada a la estrategia es el punto de partida del proceso de control.

El tipo de estrategia (liderazgo, costos, etc.) y de estructura (centralizada o descentralizada, funcional, etc.) que tiene una organización condicionan las características de un sistema de control.

La adaptación de sistemas contables a las necesidades de información estratégica puede facilitar la toma de decisiones al permitir cuantificar y seleccionar las diferentes variantes estratégicas.

El sistema de control debe diseñarse sobre la base del tipo de estrategia al que se orienta la organización.

Por otra parte, la planificación financiera debe estar integrada con la estrategia a largo plazo, por lo que los presupuestos anuales serán un reflejo de ella y permitirán orientar tanto la actuación de los centros de responsabilidad como la evaluación del desempeño de los diferentes responsables.

Vínculos del Sistema de Control con la Estructura Organizativa:

La definición y claridad de la estructura organizativa es básica para poder diseñar el sistema de control. En particular, el grado de formalización y de centralización así como el tipo de estructura organizativa condicionan las características del sistema de control.

En primer lugar, a medida que la incertidumbre y la complejidad de la actividad aumentan, mayor dificultad existe en la formalización mediante procedimientos. Así, se necesitará mayor o menor supervisión directa, las actividades serán rutinarias o no, los sistemas de gestión serán pocos o muy formalizados, se valorará en mayor o menor medida la información contable y su papel en el proceso de control, etc.

En segundo lugar, cuando mayor sea la descentralización, más costoso y difícil será ejercer el control y más necesario será tener un sistema de control formalizado, adecuado además para poder controlar las variables concretas en las que puede incidir la gestión descentralizada en los responsables.

En tercer lugar, el tipo de estructura organizativa influirá igualmente en el sistema de control según la organización adopte una estructura funcional, divisional o matricial.

Por último, será muy importante definir claramente el poder de decisión que se transfiere a cada responsable en cada centro y además que el sistema de control esté integrado con la estructura organizativa de forma que los indicadores se definan en función de ella y los presupuestos y la evaluación del desempeño de cada centro se realicen en función de sus responsabilidades.

Indicadores y Centros de Responsabilidad:

La formulación de la estrategia y del diseño de la estructura permite determinar objetivos específicos para cada uno de los diferentes centros de responsabilidad.

La descentralización supone dividir la organización en diferentes unidades organizativas y otorgar una mayor responsabilidad a las personas encargadas de gestionar en cada unidad. Esto permite que la dirección pueda delegar las operaciones del día a día y concentrarse en tareas de carácter más estratégico.

Desde la perspectiva del control de cada organización es necesario identificar las características de cada centro de responsabilidad (personas, funciones, jerarquía, responsabilidades, grado de descentralización de las decisiones, relación con otras unidades, mecanismos de coordinación) para realizar su control pues éste debe realizarse en función de su grado de responsabilidad en las variables de decisión que afectan el resultado y que por tanto están bajo su influencia.

Los centros de responsabilidad desde la perspectiva del control:

Facilitan la comunicación y negociación de objetivos.

Clarifican las responsabilidades de cada centro en el proceso de decisión.

Estimulan la motivación y la iniciativa.

Facilitan la evaluación de la actuación de cada responsable y de la identificación de problemas.

Al ser determinados y coordinados los centros de responsabilidad, se pueden establecer indicadores que permitan:

Establecer los objetivos iniciales de las diferentes unidades.

Medir, y evaluar a posteriori, el comportamiento y el grado de cumplimiento de las actividades y responsabilidades de cada centro.

Diseñar el sistema de información que facilite la toma de decisiones y el control.

Facilitar la definición de los objetivos al concentrarse en ésta los indicadores.

Medir la contribución de cada centro al resultado.

Evaluar la actuación de cada responsable.

Esto se realiza a través de la identificación de las variables claves de cada centro y de la organización en su conjunto.

Como se planteó anteriormente las variables clave son aspectos de decisiva importancia en el funcionamiento interno y externo de cualquier organización. Apuntan a parámetros determinados, los cuales son concebidos a través o en función de ellas y garantizan, en su correcta consecución, mantener en equilibrio el funcionamiento interno y externo de la organización por lo que en ellas debe centrarse el proceso de control. Así, por ejemplo, la competencia no es una variable clave, pero sí lo son el precio de venta, el servicio o la calidad con que se ofrezcan los productos.

"Se entiende por variable clave, aquellas áreas o actividades que de realizarse bien garantizan el éxito de una unidad y por tanto la consecución de sus objetivos."

La capacidad de seleccionar estos puntos críticos de control es una de las habilidades de la administración, puesto que de ello depende el control adecuado. En relación con esto, los directores tienen que hacerse preguntas como estas: ¿Qué reflejará mejor las

metas de mi departamento? ¿Qué me mostrará mejor cuando no se cumplen estas metas? ¿Qué medirá mejor las desviaciones críticas? ¿Qué me dirá quién es el responsable de cualquier fracaso? ¿Qué estándares costarán menos? ¿Para qué estándares se dispone, económicamente, de información?

La definición de las variables claves facilita el diseño del sistema de indicadores de control y su medición.

Es muy importante el que estos indicadores sean financieros (ventas, margen beneficio, endeudamiento, tesorería) y no financieros (cuota de mercado, fidelidad de los clientes, iniciativa, creatividad, imagen externa de la organización, etc.) para que puedan representar al máximo las características y particularidades del proceso.

Los sistemas de control para una gestión estratégica, eficiente y eficaz.

De todo lo planteado hasta aquí se infiere que los sistemas de control para garantizar una gestión verdaderamente eficiente y eficaz deben contar con un grupo de características que lo despeguen de su carácter netamente contable y operativo.

González (1999, p. 29.), define eficiencia como una "...simple relación, entre las entradas y salidas de un sistema"; magnitudes como la productividad son representativas desde este punto de vista. Otros autores asocian la eficiencia el hecho de alcanzar sus objetivos optimizando la utilización de sus entradas. Este punto de vista obliga al anterior a considerar que la salida se ajusta a lo programado y por tanto la organización es al mismo tiempo eficaz.

Menguzzato y Renau (1986, p. 35) asocian la eficiencia a la relación entre recursos asignados y resultados obtenidos, y la eficacia a la relación resultados obtenidos y resultados deseados.

Si se ajustan estas observaciones al sistema, hay que centrarse en el modo de lograr eficiencia y eficacia, no en la gestión sino en el proceso propio de control de esa gestión.

Precisamente, en los aspectos propuestos para superar las limitaciones del control de gestión, estará la vía para alcanzar ciertos niveles de efectividad en el proceso al contar con un carácter sistémico, un enfoque estratégico, y no sólo alcanzar los aspectos formales sino que se le ofrece un peso significativo a los aspectos no formales del control. Es por ello que el sistema debe plantear la utilización de los diferentes aspectos que completan un sistema de control para que pueda medir verdaderamente la eficiencia y la eficacia de la gestión.

Los aspectos propuestos para otorgarle al sistema medios de medición eficientes y eficaces de la gestión estarán vinculados con los aspectos no formales del control y los cuadros de mando, asumiendo, como es evidente, la previa existencia de los aspectos formales del control.

Partiendo de la base de objetivos efectivos, predefinidos para un período determinado y que contemplen un verdadero reto para la organización, y los caminos propuestos para llegar a ese futuro planteado, el sistema de control debe tener su base en una estructura definida para:

Agrupar bajo un criterio de similitud en sus funciones a departamentos que participen directamente en la actividad fundamental.

Agrupar o diferenciar otros departamentos que sirven de apoyo directo a la actividad fundamental.

Departamentos o centros de responsabilidad que participen directamente en otras actividades que estén contempladas en los objetivos globales. Estos centros pueden formar parte o no de los de la actividad fundamental.

Estos elementos garantizarán un nivel de descentralización que, como se ha descrito, necesitará un control más formalizado, pero este proceso dependerá en gran medida, del grado de formalización que permita la actividad fundamental.

Aspectos no formales del control:

Al definir objetivos individuales, fase posterior jerárquicamente a la definición de los objetivos globales de la organización, el proceso estará enfocándose hacia el control de la actividad individual de cada departamento y cómo está influyendo en los objetivos globales de la organización. Esto le da al departamento la libertad de programarse su propio sistema de control, adaptado, por supuesto, al sistema central. Es necesario recordar que por sus características, son utilizados aquí los términos área, centro y departamento indistintamente.

El análisis anterior demuestra la importancia de la cultura organizativa y la integración y motivación del personal como factores no formales del control, para la eficacia en el proceso. Tanto los sistemas de dirección y de control como el comportamiento individual y organizativo son, en gran parte, una expresión de la cultura organizativa y son el resultado de la interacción dentro de la organización de diferentes personas y grupos que presentan diferentes creencias, valores y expectativas.

Otro aspecto vinculado con el comportamiento humano está relacionado con los incentivos que han de estar asociados a un buen o mal resultado. Un sistema de control financiero puede promover un comportamiento contrario al deseado si no está adaptado a las personas que forman parte de la organización y sus necesidades.

El comportamiento individual estará relacionado con las características de su diseño (tipos de indicadores de control que se utilizan, tipos de incentivos con los que se premia o sanciona el resultado, características del sistema de información), la forma en que se implanta (consideración de las expectativas personales en el nuevo diseño, compromiso de dirección en el nuevo sistema, actuación de los responsables de la implantación ante las personas afectadas) o el estilo con el que se utiliza el sistema (flexibilidad para realizar la planificación o la evaluación, rigidez para ceñir el comportamiento individual al sistema, presión para el cumplimiento, participación en el proceso de planificación y evaluación, estímulos a la autonomía). En la figura se muestra la relación y el lugar que tiene cada uno de estos factores no formales en el proceso de gestión.

Una vez establecidos los puntos de atención del control, variables clave, puntos críticos, indicadores globales y particulares, es necesario, para poder medir de forma eficiente el funcionamiento del sistema de control, el uso de una herramienta que sea capaz de recoger toda la información disponible, jerarquizarla, certificarla y ofrecerla a la dirección para la toma de decisiones.

En la actualidad, existen varias herramientas que, en dependencia de las características de la actividad, de la estructura organizativa y de los medios con que cuenta la organización pueden ser preferidos en mayor o menor medida.

El método OVAR, por ejemplo, desarrollado en Francia en la década del 80, permite actuar sobre los sistemas de información de gestión de los resultados de una organización. Permite focalizar los aspectos esenciales sobre los que hay que actuar. Este método se concentra básicamente en actividades productivas que generen utilidades como resultado de su actividad y para la cual se destina su gestión, pero su aplicación puede extenderse a otros sectores de la vida económica.

Una herramienta que está siendo muy defendida y difundida en el mundo de los controles para la gestión son los Cuadros de Mando.

Fig. 1. Lugar de los sistemas de control en el trabajo de gestión de las organizaciones.

Fuente: Joan Amat: Control de Gestión.

Los Cuadros de Mando:

El Cuadro de Mando o Balanced Scorecard o Tablero de Comando es un método de obtención y clasificación de información que generan los sistemas control de gestión. Se desarrolla desde la base hasta los niveles más altos de dirección. Todos los departamentos tributan el comportamiento de sus indicadores en tableros de mando particulares, estos recorren y se adaptan a la necesidad de información de los distintos niveles superiores hasta llegar a un punto (persona) encargado de clasificar toda la información en dependencia de las necesidades de información de la alta dirección para la toma de decisiones. Todo el proceso se desarrolla mediante sistemas automatizados que permiten a la información recorrer todos los puntos donde se necesite utilizarla o enriquecerla.

El propósito será centrarse en una jerarquía organizacional muy concreta. Dicha jerarquía, será la base de lo que se analizará como Pirámide de Cuadro de Mando. Esta pirámide, estará compuesta por un Cuadro de Mando para el nivel de responsabilidad superior, otros inmediatamente inferiores que se encuentran estrechamente vinculados a éste y, en los niveles de responsabilidad de menor incidencia.

La Dirección General o el Consejo de Administración junto con las Direcciones Funcionales, como niveles más importantes de la estructura jerárquica, tendrán un papel mucho más relevante con respecto a la función de Planificación. Por otra parte, en lo relativo a la función de Control, la llevará a cabo fundamentalmente desde una perspectiva estratégica.

Las etapas de Ejecución y Control, pero ya en este caso con un ámbito temporal no superior al año, serán desempeñadas por los niveles medios e inferiores de la pirámide. En este caso, Direcciones y Subdirecciones Funcionales.

Algunas de las ventajas que ofrece esta herramienta son:

Facilitar el proceso de toma de decisiones.

Instrumento de acción a corto y largo plazo, de implantación rápida.

Incluye tanto variables cuantitativas, monetarias y no monetarias, como cualitativas.

Conjuga las orientaciones operativas y estratégicas.

Proporciona información normalizada y sistematizada, en tiempo oportuno y con la periodicidad adecuada

Dos de las principales dificultades de este método radican en que:

Se necesita cierta preparación en los encargados de la entrada y procesamiento de la información.

Es imprescindible la existencia de sistema de red automatizada local o de Internet, para el tránsito de la información por los distintos niveles de decisión.

Estas limitantes, una vez resueltas, garantizan que la información llegue a la dirección en el momento de ocurrir y actuar de forma inmediata ante una desviación determinada.

Este mecanismo de información (a corto plazo) permite además obtener información del entorno y adaptar el funcionamiento de la organización a los cambios ocurridos. El Cuadro de Mando a largo plazo (estratégico), está orientado en gran medida hacia los niveles directivos de mayor responsabilidad, marcado por la estrategia llevada a cabo en la organización y sobre todo inmerso en la gestión global desarrollada por el centro.

Generalmente, el Cuadro de Mando estratégico, permite acompañar la puesta en práctica de las diversas estrategias de la organización, siguiendo su impacto sobre los resultados globales.

Hay que destacar tres características fundamentales de los Cuadros de Mando de gestión:

La naturaleza de las informaciones recogidas en él.

La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.

La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

Lo más importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que se busca vigilar, detectar las deficiencias de gestión que se están llevando a cabo, o de forma positiva, aquellos aspectos que se están gestionando bien y que hay que reforzar. Es una herramienta de ayuda a la gestión. En sí mismo no es un objetivo, sino un elemento que ha de estar orientado hacia la acción.

El Cuadro de Mando tiende especialmente hacia cinco ideas básicas:

El apoyo constante en el proceso de toma de decisiones.

Claridad y eficiencia en su concepción y utilización.

Posibilidad de adaptación sucesiva al entorno.

Máxima viabilidad posible a la hora de tener en cuenta las variables de carácter cualitativo y sobre todo.

Ser un elemento de estímulo constante a todos los niveles.

Así la Organización se ve obligada a adaptarse a las diversas situaciones que se le presentan, y es por lo que debe ir adaptando las herramientas con las que puede contar en Contabilidad de Gestión, o por el contrario, proveerse de nuevas que se ajusten lo mejor posible a las necesidades y prioridades de cada momento.

Un aspecto, que por ser mencionado de último no deja de tener importancia, o más bien, es el corazón de los Cuadros de Mando, es el Controller o el Contralor de gestión.

El Controller es una "persona", que por sus características debe ser (después de la dirección) quién mejor conozca e intérprete los valores y elementos de la organización. Su función es la de seleccionar y jerarquizar la información que recibirá la dirección para la toma de decisiones de gestión.

El Controller tendrá acceso a toda la información del sistema a través del Cuadro de mando y la procesará para emitir a la dirección la necesaria y suficiente para brindar un diagnóstico adecuado y completo de la situación de la organización en un momento dado. Debe ser además, la persona que mejor conozca la fuente de obtención de cada elemento de la información.

Todos estos mecanismos garantizan que el sistema de control esté a la altura de poder, con su ejecución, detectar y actuar en consecuencia y con elementos suficientes de conocimiento del entorno, aspectos técnicos del proceso, comportamiento de otros indicadores y departamentos, etc. ante cualquier desviación producida.

Fases del Control de Gestión:

Resulta importante, para poder realizar un diagnóstico de la situación del Sistema de Control de Gestión de una organización, destacar un grupo de aspectos que definen el nivel o grado de complejidad y conformación de los sistemas de control de gestión atendiendo a un grupo de características:

Calidad y confiabilidad en la contabilidad, cultura organizativa.

Complejidad de la actividad, posibilidad de formalización del proceso, características del entorno, tipo de estructura.

Especialización de la actividad y de los centros de responsabilidad, un mayor peso en factores de carácter estratégico como planes, presupuestos, proyectos, etc.

Según Jordán (1997), "el Control de Gestión pasa por distintas fases en su aplicación, en dependencia de las características de cada organización y los objetivos propuestos por éstas."

Fase 0: Situación inicial:

Contabilidad General, producida anualmente con orientación fiscal. Retrasos de seis meses desde el cierre del ejercicio. Documentos de gestión puntuales. No existe la contabilidad de gestión.

Pedidos clientes.

Cifras de ventas.

Tesorería a corto plazo.

Sistemas de evaluación estáticos e informales de los resultados.

Fase 1: Acciones simultaneadas:

Se mejora en algo lo existente. Contabilidad operativa.

Creación de un cuadro de mando mínimo basado en indicadores financieros y de la organización (periodicidad: un mes).

Puesta en marcha de una Contabilidad más orientada a la gestión. Obtención mensual de resultados (semestral, trimestral y por último mensual).

Ésta puesta en marcha supone la de una organización administrativa de cierto nivel.

Fase 2: Acciones simultaneadas:

Creación y puesta en marcha de una Contabilidad Analítica, lo que supone la identificación y formalización de Centros de Responsabilidad a la vez que la consideración de los Factores Críticos del Éxito del negocio.

Enriquecimiento del Cuadro de Mando:

Se dispone de datos contables de mayor calidad.

Resultados analíticos.

Indicadores NO financieros de los Centros de Responsabilidad.

Paso del seguimiento estático al dinámico.

Fase 3: Puesta en marcha de previsiones a corto plazo:

Presupuestos anuales por meses.

Estados Financieros anuales previsionales.

Integración en el Cuadro de Mandos de los presupuestos y análisis de desviaciones.

Utilización del Cuadro de Mando como detector de desviaciones. Sistema de presupuestos más desagregados.

Fase 4: Acciones simultaneadas:

Elaboración de un plan estratégico "deslizante", esencialmente financiero, por centros de responsabilidad.

Integración del presupuesto a un año en el plan estratégico, como primer año del plan.

Asociación del corto y mediano plazo en un horizonte más amplio.

Fase 5: Extensión del proceso presupuestario a dos o tres años:

El plan operativo se alarga: menos de tres años y mayor de uno. Existen planes de acción con su traducción a términos financieros.

Fase 6: Concordancia en el tiempo de los elementos siguientes:

Plan estratégico mayor de 5 años.

Plan operativo mayor de 1 año y menor de 3.

Presupuesto: 1 año.

Seguimiento de resultados presupuestario como proceso de aprendizaje. Integración del seguimiento de resultados al proceso provisional. Cierta flexibilidad en las fechas de elaboración de planes.

Fase 7: Integración formal:

Integración formal de los resultados presentes en la definición de los planes de acción a mediano y largo plazo (desaparición eventual de la noción de presupuesto anual).

Consolidación de los Centros de Responsabilidad tanto en el aspecto de resultados (contables o no) como en el de previsiones a corto plazo.

Fase 8: Delegación de responsabilidades de gestión:

Utilización de un sistema de seguimiento provisional integrado bajo el aspecto de delegación de responsabilidades de gestión. Cambio de orientación en los criterios de resultados.

Es necesario destacar que no todas las organizaciones deben estar en la fase más alta e incluso no tienen necesidad de encontrarse en las de mayor nivel. Todo depende de las características de la organización en específico.

Una organización con determinado grado de centralización, de producción única, y estable en cuanto a su cuota de mercado, de pequeño tamaño y con criterios de supervivencia, no tendrá las mismas necesidades de control que una muy descentralizada, de mediano o gran tamaño, con una amplia variedad en su producción y muchos competidores, gran diversidad en su estructura, un entorno turbulento, y con criterios de maximizar beneficios.

Esta clasificación posee una notable importancia metodológica, ya que permite organizar el trabajo analítico a la hora de diagnosticar cual es la situación actual de los sistemas de control de gestión en las organizaciones y establecer cuales serán las principales acciones que de forma inmediata podrán poner a las

organizaciones en posibilidades de avanzar a estadios superiores en la ejecución de la función de control con mayores niveles de eficiencia y eficacia.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

En este capítulo se indica el diseño que se utilizó en la investigación. También tiene como objetivo señalar las características de la población y muestra, así como del instrumento utilizado en la recolección de la información, su validez y confiabilidad.

Tipo y Diseño de Investigación

El presente estudio se basó en una investigación de campo que según UPEL (2006), la define como la elaboración y desarrollo de una propuesta o modelo operativo viable para solucionar problemas requerimiento de organizaciones o grupo social, así mismo se apoyó en una metodología de proyecto factible que según la Universidad Bicentennial de Aragua (1996), plantea que es la elaboración de la propuesta de un modelo, operativo viable para satisfacer necesidades de una institución u organización, y además se sustentó en un enfoque documental.

En tal sentido, la propuesta se apoyó en una revisión bibliográfica y en un estudio de campo, el cual permitió la obtención de datos primarios para lograr los objetivos propuestos. Estos se recogieron directamente de la fuente de información a través de la encuesta aplicada a dirigentes deportivos, entrenadores y atletas de la población en estudio. La misma constó de tres etapas:

Diagnostico: Que permitió recolectar la información necesaria para la elaboración de la propuesta.

Diseño: Se refiere a la elaboración concreta de la propuesta en base a las necesidades detectadas en el diagnóstico.

Viabilidad: Referida a la posibilidad real de poner en funcionamiento la propuesta.

Fase I: Diagnóstico

Considerando la naturaleza del estudio, se realizó una fase de diagnóstico la cual se llevó a efecto a través de un estudio descriptivo de campo, el cual permitió elaborar un marco referencial de la problemática estudiada.

En esta fase, se tomó en cuenta la delimitación de la población, selección de la muestra, recolección de la información, elaboración del instrumento y el análisis de la información obtenida.

Población

La población la va a constituir el universo de estudio, es una población finita entendiéndola como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” Hernández Sampieri (1998), la misma estuvo conformada por los atletas, dirigentes deportivos, entrenadores y personas que laboran en el Instituto Autónomo del Deporte del Municipio Sucre del Estado Yaracuy. Es conveniente resaltar que la población de este estudio, estuvo conformada por 113 personas, de las cuales 10 son dirigentes deportivos, 8 entrenadores y 95 atletas. En este sentido la muestra para dirigentes deportivos y entrenadores; fue de tipo censal quedando conformada por todos los dirigentes deportivos y entrenadores.

Muestra

En lo que respecta a la muestra de los atletas estuvo conformada por 28 atletas del Municipio Sucre del Estado Yaracuy, la cual se realizo por el muestreo al azar simple.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Méndez (1995), opina que los instrumentos se consideran como los medios más utilizados para recolectar la información adecuada para llevar a efecto cualquier proyecto.

Sabino (1986) sostiene que: “Un instrumento de recolección de datos es un recurso del cual el investigador pueda valerse para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información necesaria” (p.12).

Para la recolección de la información del estudio presentado se utilizó la técnica de la encuesta a través de la aplicación de un cuestionario, el mismo en tres partes; una primera parte correspondiente a los diferentes deportes que se practican en el Municipio; una segunda parte con alternativas de SI y NO y por último una tercera parte con alternativas de respuestas a saber (Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca, Nunca). Conformado por 13 Ítems.

Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

En la planificación y ejecución de la investigación se considera un aspecto de gran importancia como es la elaboración de la información, que abarca desde la revisión de los datos obtenidos a través de la aplicación del instrumento más idóneo, hasta el análisis de los resultados ya tabulados.

El procesamiento de los datos de la presente investigación se basó en la revisión, clasificación, organización y codificación de la información, a través de análisis porcentual, con la realización de cuadros y gráficos con los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Con respecto al análisis de datos de la información, una vez recolectada, ordenada, clasificada, organizada y tabulada se le aplica la técnica del análisis lógico, con la finalidad de obtener las conclusiones adecuadas que permitan responder a las interrogantes que conllevó a realizar la investigación.

Validez del Instrumento

Para la validez del instrumento se utilizó el criterio de juicio de expertos y con este fin fue revisado por tres especialistas de Educación Física con Maestría en Educación. Igualmente se estableció la validez de constructo donde se analizó cuidadosamente los conceptos planteados en el marco teórico para demostrar que los instrumentos realmente permiten medir los objetivos, con esto se obtiene realmente la validez de constructo.

Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento se realizó con cada uno de los factores sometidos a medición, tomando en consideración el método de consistencia interna, el cual arrojó un coeficiente de confiabilidad de 0,97 y se fundamentó en el uso de las estadísticas descriptivas.

Fase II: Viabilidad

Una vez hecho el diagnóstico y detectado a través de este la importancia y necesidad de desarrollar la propuesta, se procedió a efectuar todos los análisis

correspondientes para verificar la viabilidad de dicha propuesta. Concebida esta viabilidad como el potencial de realización y efectividad en su aplicación.

La Viabilidad se Subdivide en:

Viabilidad Técnica: Se refiere a todos los elementos disponibles para la aplicación de la propuesta. Ejemplo: materiales, equipos, humanos, entre otros.

Viabilidad Institucional: Refiérase a la estructura de la organización Municipal constituida por la suma de recurso humano, financiero y tecnológico.

Estudiado el diagnóstico y hecho el análisis de la viabilidad se considera que la propuesta es significativa y su introducción podrá llevar a feliz término la implementación de un Modelo de Gestión Estratégica para el Instituto Municipal de Deporte del Municipio Sucre del Estado Yaracuy.

Fase III: Diseño de la Propuesta

De acuerdo a los resultados obtenidos a través del diagnóstico se plantea la propuesta de un Modelo de Gestión Estratégica para el Instituto Municipal de Deporte del Municipio Sucre del Estado Yaracuy. Entendiéndose esta propuesta como un cambio que conduzca hacia una mejor gestión municipal del deporte en el Municipio Sucre del Estado Yaracuy.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Luego de aplicado el cuestionario y obtenido los resultados, se procedió a organizar, codificar y tabular la información en términos porcentuales. De igual manera, los resultados fueron representados a través de cuadros y gráficos, lo cual permitió su análisis y una objetiva interpretación de los mismos.

El análisis y posterior interpretación de los resultados se realizo en términos porcentuales y permitió la elaboración de la propuesta en cuestión.

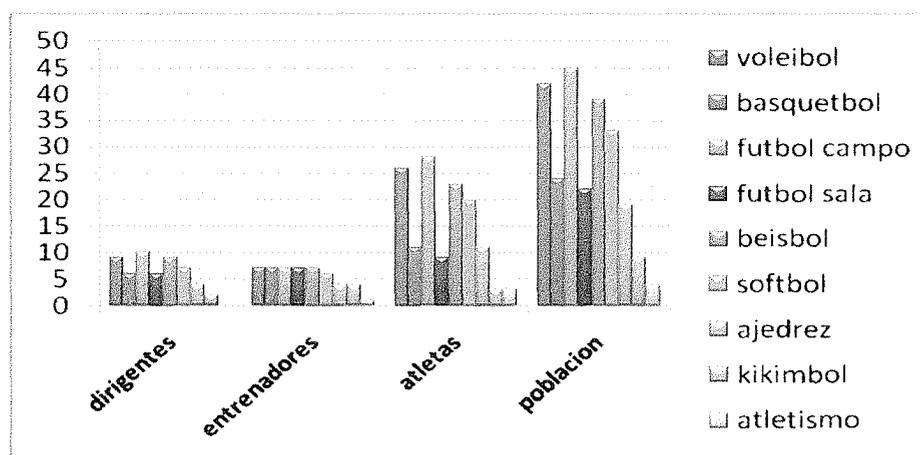
A continuación se presentan las 13 tablas y gráficos con su respectivo análisis obtenido en la aplicación de la encuesta dirigida a los entrenadores, atletas y dirigentes deportivos.

Ítem N° 1: ¿Señale cuales son los principales deportes que se practican en el Municipio Sucre?

Tabla N° 1:

	Voleibol	Basquetbol	Futbol Campo	Futbol Sala	Beisbol	Softbol	Ajedrez	Kikimbol	Atletismo
Dirigentes	9	6	10	6	9	7	4	2	0
Entrenadores	7	7	7	7	7	6	4	4	1
Atletas	26	11	28	9	23	20	11	3	3
Total	42	24	45	22	39	33	19	9	4
%	91.30%	52.17 %	97.82 %	47.82 %	84.78 %	71.73 %	41.3 %	19.56 %	8.69 %

Gráfico N°: 1



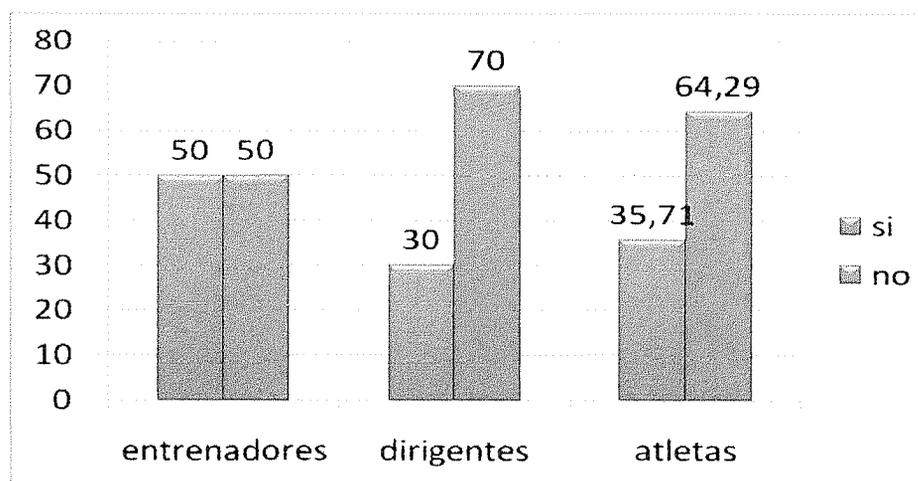
De acuerdo con los resultados arrojados en la primera parte de la encuesta, se pudo evidenciar que tanto atletas, dirigentes deportivos y entrenadores consideran entre los deportes que se practican en el Municipio Sucre los siguientes: Futbol de Campo, Voleibol y Beisbol. A través de las respuestas se evidencia que estos son los deportes que más se practican ya que se cuenta con estructuras para este fin, el resto de las disciplinas utilizan otras opciones para la práctica de los mismos.

II Parte: Ítem N° 1: ¿Existe en la localidad suficientes entrenadores, dirigentes deportivos que trabajen con el área de deportes?

Tabla N° 2

	Si		No	
Entrenadores	4	50 %	4	50 %
Dirigentes	3	30 %	7	70 %
Atletas	10	35,71 %	18	64,29

Gráfico N° 2:



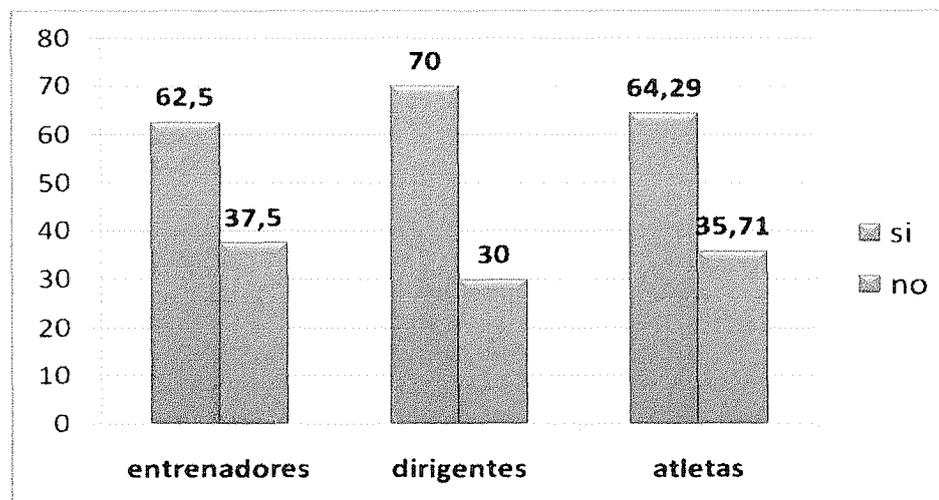
De acuerdo con los resultados arrojados, se puede inferir que una gran mayoría de los entrevistados considera que no existe suficiente personal para atender lo que respecta a las diferentes disciplinas deportivas.

Ítem N° 2: ¿Cree usted que en la localidad existe organización en el ámbito deportivo?

Tabla N° 3

	Si		No	
Entrenadores	5	62,5 %	3	37,5 %
Dirigentes	7	70 %	3	30 %
Atletas	18	64,29 %	10	35,71 %

Gráfico N° 3



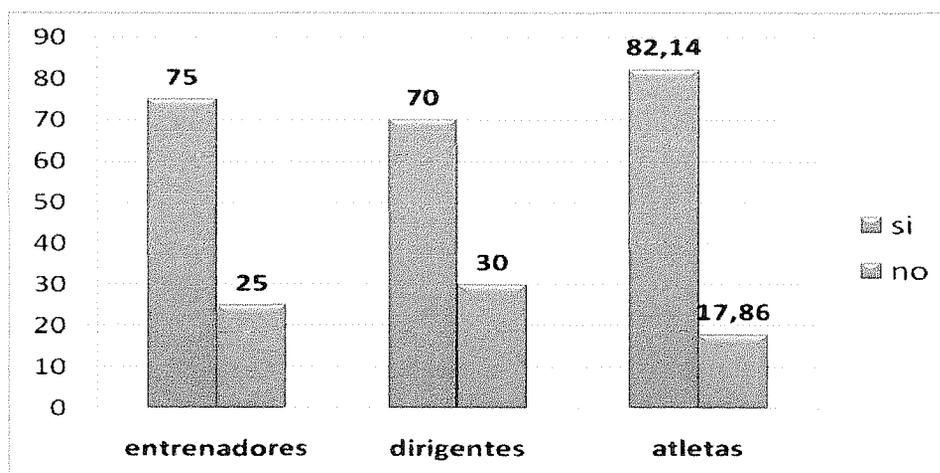
Se visualiza en este gráfico y tabla aquí descrita, que el 65% de los encuestados consideran que existe en la localidad organización en el ámbito deportivo y un 34%, opina que no existe. Por lo que vale la pena citar Pittaluga (2002), donde nos dice que la integración en el sistema gerencial, permitirá actuar en un entorno donde se cumplan los objetivos de la organización.

Ítem N° 3: ¿Piensa usted que el deporte en el Municipio desarrolla programas, proyectos, planes específicos (campeonatos, formación de clubes, selecciones deportivas, escuelas deportivas, entre otros)?

Tabla N° 4

	Si		No	
Entrenadores	6	75	2	25
Dirigentes	7	70	3	30
Atletas	23	82,14	5	17,86

Gráfico N° 4:



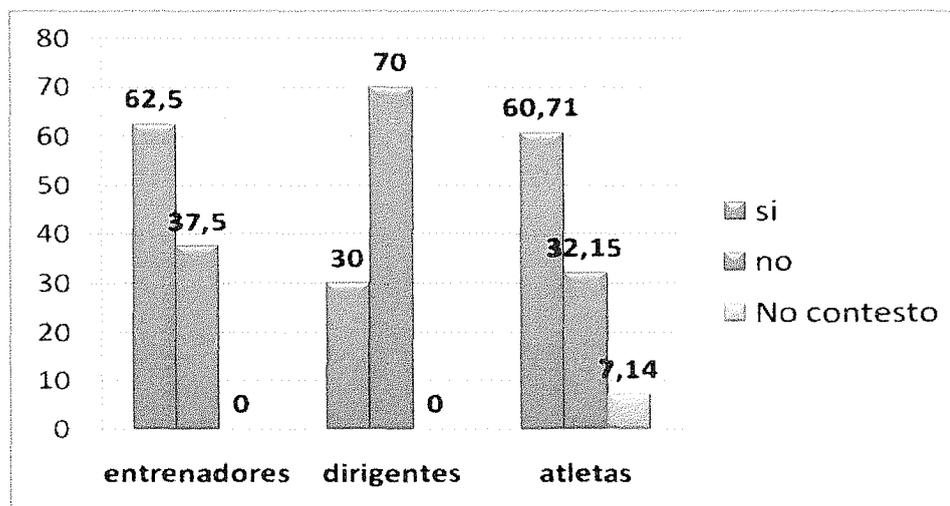
Puede observarse en la tabla y el gráfico N° 4, que aunque más del 70% cree que el instituto de deporte desarrolla planes y programas deportivos, en visita realizada a este instituto se pudo evidenciar que no presentaron ningún programa deportivo, cuando se les fue solicitado, por eso se hace recomendable implantar en el municipio un programa operativo para desarrollar y masificar el deporte en la comunidad.

Ítem N° 4: ¿Cree que el desarrollo del deporte en el Municipio está basado en un diagnostico previo de la disciplina deportiva?

Tabla N° 5:

	Si		No		No Contesto	
	Count	Percentage	Count	Percentage	Count	Percentage
Entrenadores	5	62,5	3	37,5	0	0
Dirigentes	3	30	7	70	0	0
Atletas	17	60,71	9	32,15	2	7,14

Gráfico N° 5



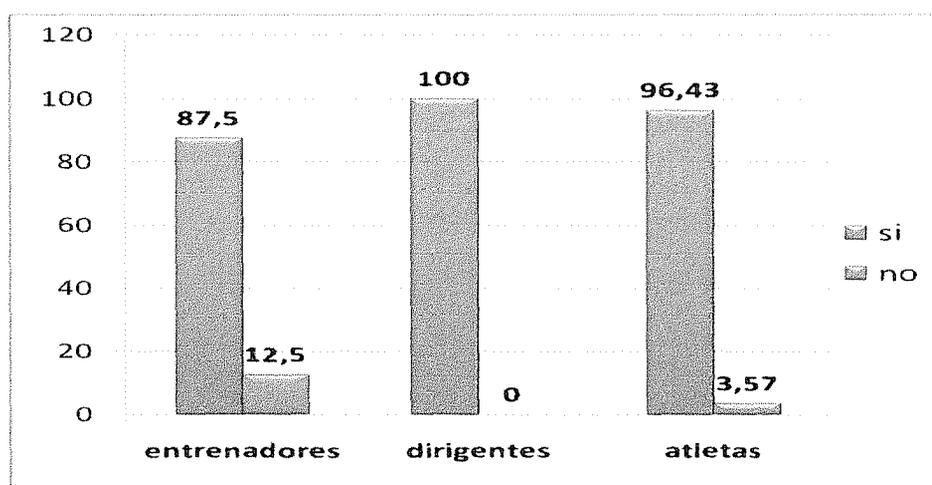
Respecto a la información que el gráfico 5 aporta, se determina que entre un 60% de los encuestados considera que el desarrollo del deporte está basado en un diagnostico previo, esto es incongruente con el ítem anterior ya que la mayoría considera que si hay organización, pero con un alto porcentaje sin la elaboración de un diagnostico de la realidad del deporte a nivel municipal, por tal razón podemos se pudo percatar que para desarrollar programas y planes y cumplir con los objetivos trazados se debe comenzar por un diagnostico para ver manejar la situación actual en lo deportivo en la comunidad.

Ítem N° 5: ¿Estaría usted de acuerdo con la implementación de una nueva propuesta gerencial para el instituto Municipal de deportes del Municipio Sucre?

Tabla N° 6:

	Si		No	
Entrenadores	7	87,5	1	12,5
Dirigentes	10	100	0	0
Atletas	27	96,43	1	3,57

Gráfico N° 6:



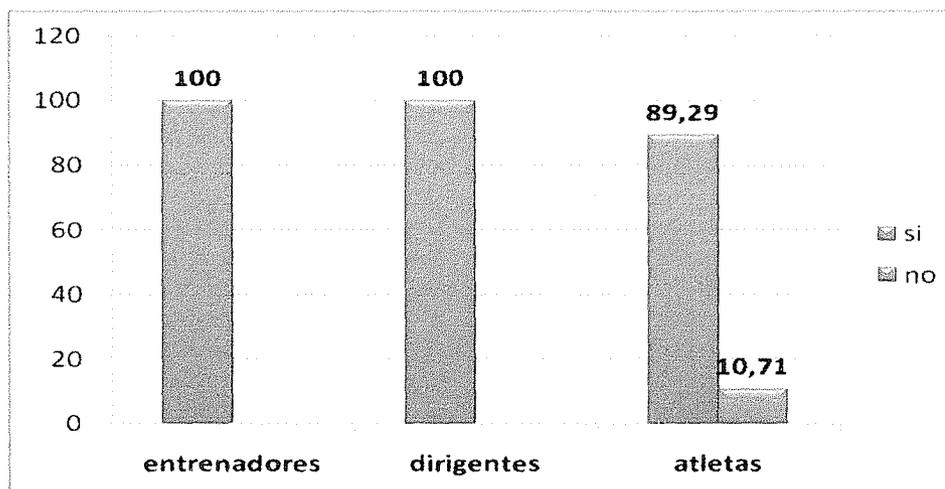
Según lo reflejado en el cuadro y gráfico 6, se determina que el 95% de los encuestados están de acuerdo con la implementación de una nueva propuesta gerencial deportiva en el municipio, esto ratifica la factibilidad de aplicación de dicha propuesta, la importancia de implementar una nueva propuesta es mejorar el desarrollo gerencial en el ámbito deportivo.

Ítem N° 6: ¿Estaría usted dispuesto aportar su contribución de que tipo para la realización de talleres de gestión estratégica municipal?

Tabla N° 7:

	Si		No	
Entrenadores	8	100	0	0
Dirigentes	10	100	0	0
Atletas	25	89,29	3	10,71
Total	43		3	

Gráfico N° 7



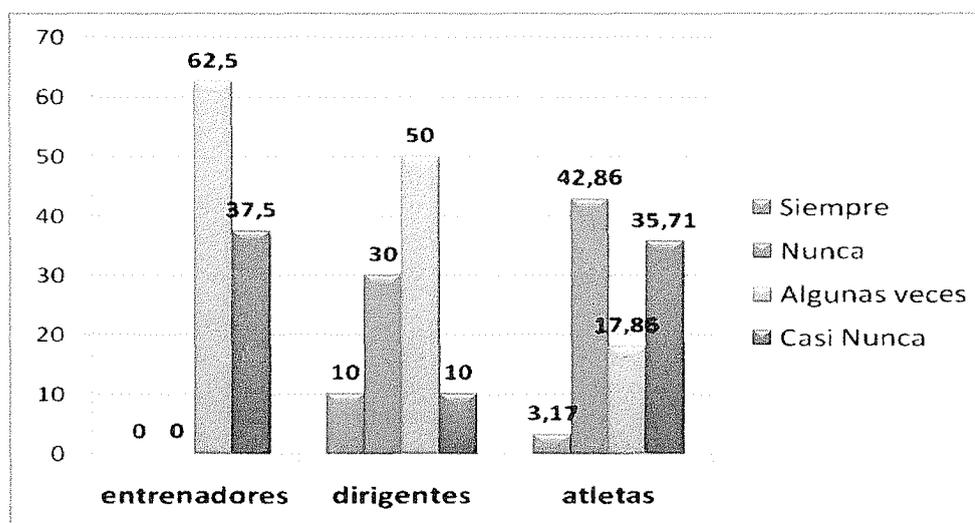
La información que la tabla y gráfico 7 suministra indica que un gran porcentaje de las personas encuestadas (93%), estarían en la disposición de aportar recursos económicos relacionados con la aplicabilidad de la propuesta, la cual está relacionada con la factibilidad económica.

III Parte. Ítem N° 7: ¿Los Consejos Comunales participan en el desarrollo de la actividad deportiva en el Municipio Sucre?

Tabla N° 8

	Siempre		Nunca		Algunas Veces		Casi Nunca	
Entrenadores	0	0	0	0	5	62,5	3	37,5
Dirigentes Deportivos	1	10	3	30	5	50	1	10
Atletas	1	3,17	12	42,86	5	17,86	10	35,71
Total	2		15		15		14	

Grafico N° 8



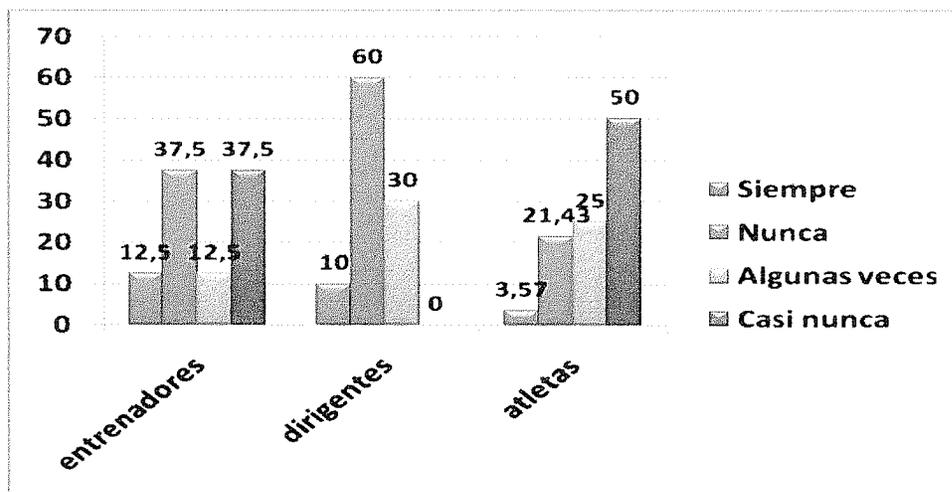
De acuerdo con los resultados que pueden ser visualizados mediante el gráfico 8, un significativo 30% de los encuestados considera que los consejos comunales nunca participan en el desarrollo de la actividad deportiva. Por lo tanto, es necesario que sea aplicado un mecanismo de participación como entes del desarrollo de la comunidad, ya que los consejos comunales a través de los voceros deportivos aportarían su contribución al desarrollo del deporte en los diferentes sectores de municipio.

Ítem N° 8: ¿Cree usted que el deporte en el Municipio Sucre recibe un adecuado presupuesto para desarrollar sus actividades?

Tabla N° 9

	Siempre		Nunca		Algunas veces		Casi Nunca	
Entrenadores	1	12,5	3	37,5	1	12,5	3	37,5
Dirigentes Deportivos	1	10	3	60	5	30	1	0
Atletas	1	3,57	6	21,43	7	25	14	50
Total	3		12		13		18	

Gráfico N° 9



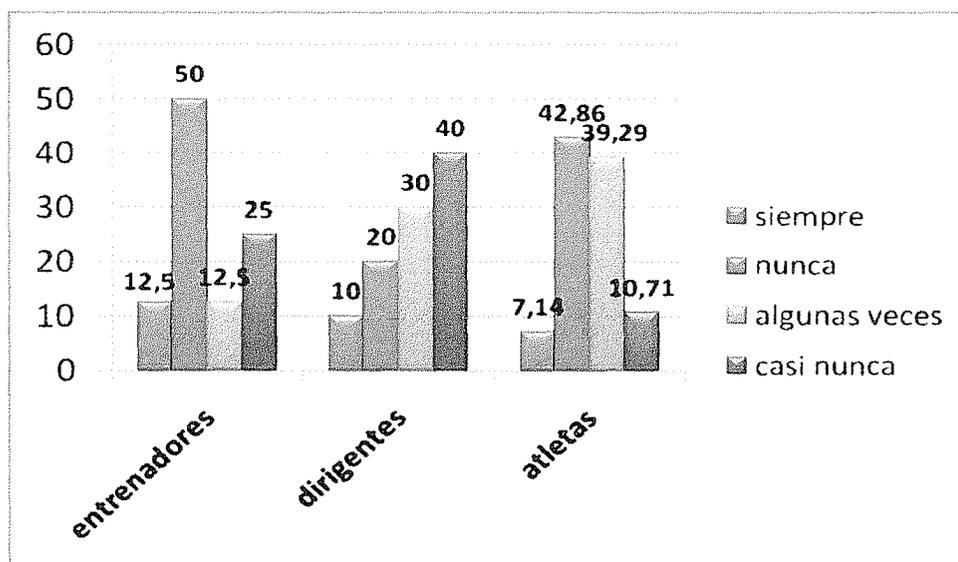
En el gráfico y tabla 9 se evidencia que una gran mayoría entre nunca, casi nunca y algunas veces, manifiestan que el deporte en el municipio sucre recibe un adecuado presupuesto. Esto indica la importancia de incorporar al presupuesto municipal los recursos necesarios para el desarrollo del deporte, ya que sería la vía más importante para avanzar en el desarrollo deportivo con la implementación de los distintos planes y programas.

Ítem N° 9: ¿Las instalaciones deportivas actuales prestan sus servicios adecuadamente?

Tabla N° 10

	Siempre		Nunca		Algunas Veces		Casi Nunca	
Entrenadores	1	12,5	4	50	1	12,5	2	25
Dirigentes Deportivos	1	10	2	20	3	30	4	40
Atletas	2	7,14	3	10,71	12	42,86	11	39,29
Total	4		9		16		17	

Gráfico N° 10



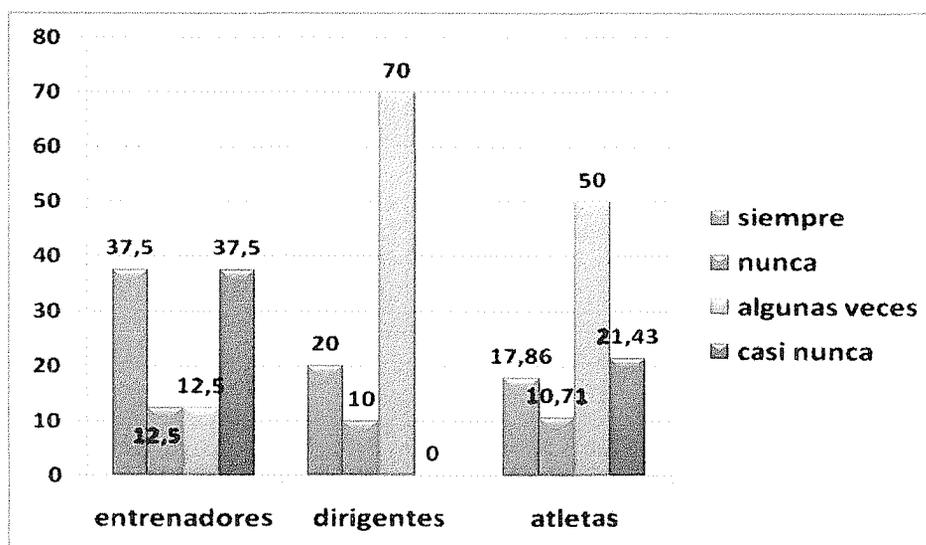
Se afirma mediante los datos reflejados en este gráfico que, 36% de los encuestados afirman que las instalaciones deportivas nunca han prestado un servicio adecuado para el deporte en el municipio. Se comprueba entonces que el Instituto de Deporte debe establecer programas para la recuperación y puesta en marcha de las instalaciones deportivas, por tal razón cito a Newman (1968) donde dice que la dirección ha sido definida como la guía, conducción y control de un grupo de individuos hacia un objetivo en común.

Ítem N° 10: ¿Existe control y supervisión de las actividades desarrolladas en el Municipio Sucre?

Tabla N° 11

	Siempre		Nunca		Algunas Veces		Casi Nunca	
Entrenadores	3	37,5	1	12,5	1	12,5	3	37,5
Dirigentes Deportivos	2	20	1	10	7	70	0	0
Atletas	5	17,86	3	10,71	14	50	6	21,43
Total	10		5		22		9	

Gráfico N° 11



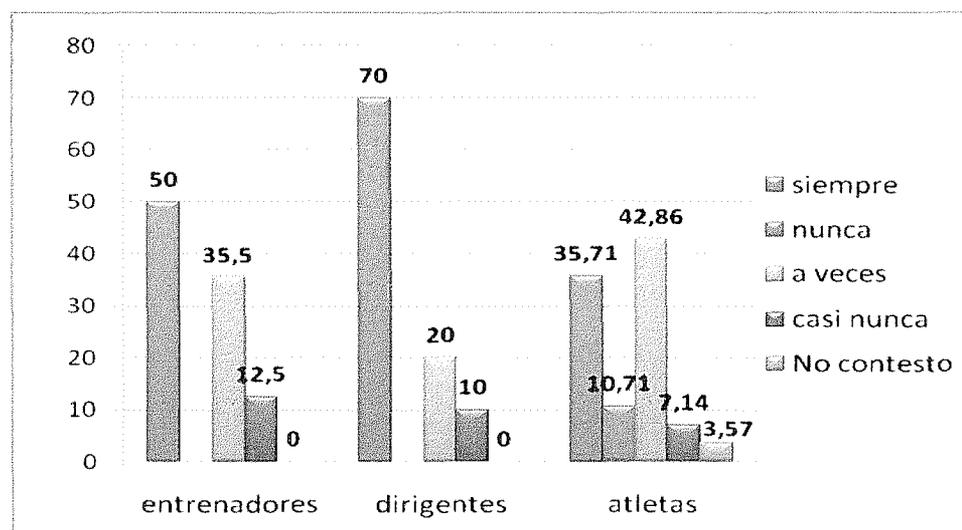
El gráfico 11 determina que, un porcentaje significativo (21% siempre) consideran que, existe control y supervisión de las actividades desarrolladas en el municipio. Por lo tanto, se considera pertinente desarrollar una política de control, seguimiento y evaluación por parte de las autoridades municipales.

Ítem N° 11: ¿El Municipio Sucre cuenta con selecciones deportivas que lo representen en diferentes eventos?

Tabla N° 12

	Siempre		Nunca		Algunas Veces		Casi Nunca		No Contesto	
	4	50	0	0	3	35,5	1	12,5	0	0
Entrenadores	7	70	0	0	2	20	1	10	0	0
Dirigentes Deportivos	10	35,71	3	10,71	12	42,86	2	7,14	1	3,57
Atletas	21		3		17		4		1	
Total	21		3		17		4		1	

Grafico N° 12



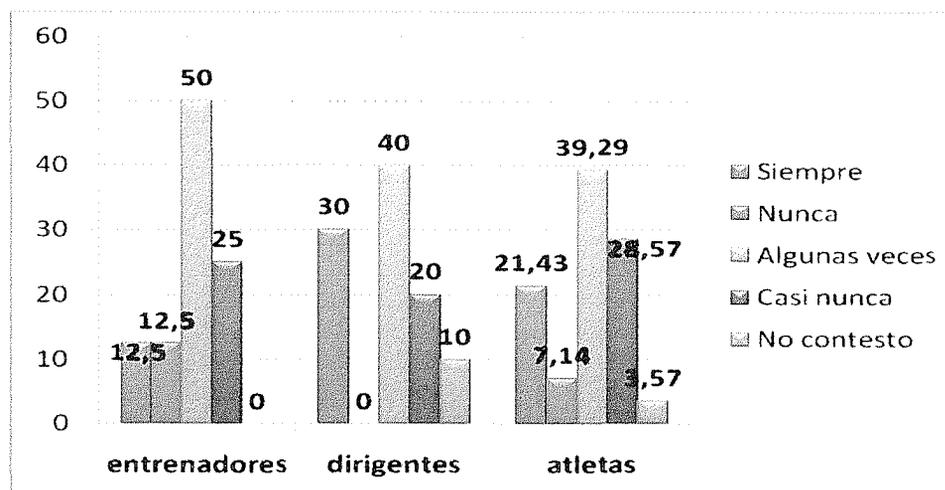
Según estos valores, un 36% de los encuestados consideran que alguna vez el municipio cuenta con selecciones que lo representen. Esto demuestra, la necesaria implementación de programas deportivos con el propósito de mejorar esta situación e incorporar el mayor número de atletas, ya que de esta forma se estaría impulsando el desarrollo de actividad deportiva en las comunidades y así el municipio tendría una digna representación en todas las diferentes citas deportivas

Ítem N° 12: ¿Existe un representante del deporte que establezca relaciones interinstitucionales (UNEY, FUNDEY, Gobernación, IND, Consejos Comunales)?

Tabla N° 13

	Siempre		Nunca		Algunas Veces		Casi Nunca		No Contesto	
	1	12,5	1	12,5	4	50	2	25	0	0
Entrenadores	1	12,5	1	12,5	4	50	2	25	0	0
Dirigentes Deportivos	3	30	0	0	4	40	2	20	1	10
Atletas	6	21,43	2	7,14	11	39,29	8	28,57	1	3,57
Total	10		3		19		12		2	

Gráfico N° 13



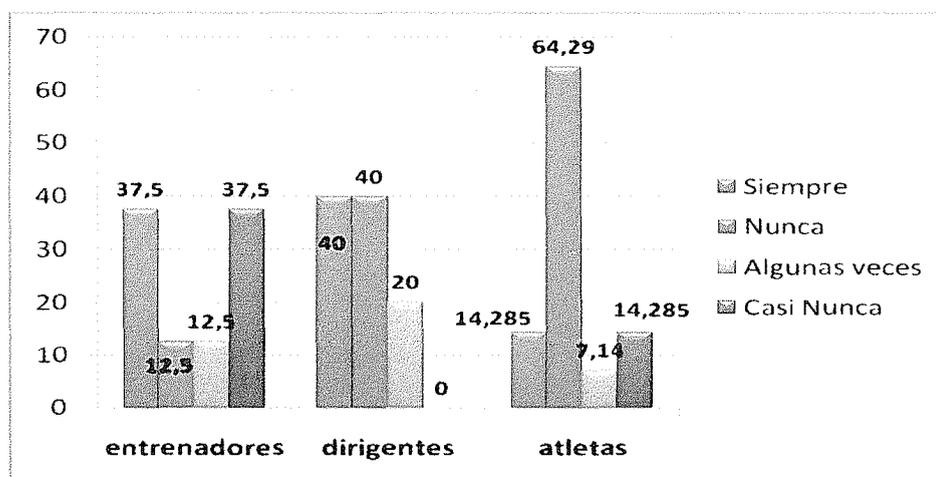
Un 41% señaló que alguna vez existió un representante del deporte para establecer convenios interinstitucionales, un 26% que nunca existe. Aquí se vislumbra la falta de planificación, coordinación y comunicación de los distintos entes públicos rectores del deporte en el estado y específicamente en la entidad en lo que respecta a la gestión del deporte en el municipio, por tal razón toma mayor fuerza dicha propuesta ya que facilitaría de los lineamientos gerenciales necesarios para la masificación del deporte en la comunidad.

Ítem N° 13: ¿Ha participado usted en mesas de trabajo para discutir la gestión deportiva en el Municipio Sucre?

Tabla N° 14

	Siempre		Nunca		Algunas Veces		Casi Nunca	
Entrenadores	3	37,5	1	12,5	1	12,5	3	37,5
Dirigentes Deportivos	4	40	4	40	2	20	0	0
Atletas	4	14,285	18	64,29	2	7,14	4	14,285
Total	11		23		5		7	

Gráfico N° 14



Basándose en los datos reflejados en el gráfico 14, un 50% manifiesta no haber participado en mesas de trabajo para la discusión de la gestión deportiva. Es de hacer notar la importancia de la implementación de esta actividad con la participación de todos (Atletas, entrenadores, dirigentes deportivos), con el propósito de mejorar la gestión deportiva en función de la realidad de la comunidad.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE LINEAMIENTOS DE GESTION ESTRATÉGICA PARA EL INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE DEL MUNICIPIO SUCRE DEL ESTADO YARACUY

Exposición de Motivos

La propuesta de esta investigación está dividida en dos partes: la primera, tiene como finalidad elaborar los Lineamientos de Gestión Estratégica del Instituto Municipal del Deporte del Municipio Sucre del Estado Yaracuy, segundo el organigrama para este instituto.

Otro elemento vital es que a través de la encuesta realizada a los distintos atletas, dirigentes y entrenadores en el Municipio Sucre, se observó un severo estancamiento de actividades y servicios deportivos por parte de las autoridades, que bien podrían desarrollarse efectivamente, lo importante y muy positivo es que dichas autoridades están dadas hacia el cambio y la puesta en marcha de la propuesta formulada en la presente investigación.

Objetivos Generales de la Propuesta

- ✓ Descentralizar la administración del servicio de la actividad deportiva a nivel del Municipio y la Parroquia.
- ✓ Proponer a la Cámara Municipal un aumento del presupuesto destinado al instituto Municipal de Deporte.

- ✓ Fomentar programas de capacitación del recurso humano.
- ✓ Planificar jornadas, seminarios y foros en materia deportiva.
- ✓ Desarrollar programas de construcción, mantenimiento, recuperación y dotación de las instalaciones deportivas en base a las exigencias y necesidades reales de la comunidad.
- ✓ Planificar el uso de las instalaciones deportivas existentes.
- ✓ Crear una sólida cultura deportiva que se exprese mediante una sostenida y rigurosa participación popular en la actividad deportiva.
- ✓ Recaudación de fondos propios por prestación de servicios y usos de instalaciones deportivas. Además tendrá como finalidad producir recursos en el sector privado para coadyuvar en el gasto deportivo conjuntamente con el sector oficial.
- ✓ Lograr el diseño y ejecución de un plan Municipal de autofinanciamiento deportivo el cual este integrado por los siguientes componentes:
 - Comercialización de las instalaciones deportivas.
 - Comercialización de eventos deportivos.
 - Convenios con empresas privadas e instituciones públicas.

Metas

1. Realizar un censo en las instalaciones deportivas y hogar de los deportistas de 10 a 18 años que practiquen algún deporte o conformen equipos del municipio Sucre, con un instrumento que permita extraer información socioeconómica, ubicación geográfica, deportiva y académica.

2. Visitar cada una y recoger la información posible inventariada de las instalaciones deportivas y administrativas-deportivas de todo el municipio Sucre.
3. Entrevistas con cada una de las personas que labora en la administración deportiva del municipio: alcalde, presidente y directivos del instituto del deporte, entrenadores, promotores, personal administrativo, ligas, clubes, funciones que cumplen y a la vez sensibilizar en cuanto a la implementación de la asistencia integral para el deportista.
4. Realizar reuniones por separado con representantes y organismos públicos de salud, educación y comerciantes, para difundir y sensibilizarlos en la colaboración o participación directa en la implantación de la asistencia integral al deportista en el municipio Sucre.
5. Elaboración y presentación a los deportistas, comunidad, autoridades municipales, estatales y nacionales del proyecto de lineamientos de asistencia integral para el deportista.
6. Campaña de difusión y sensibilización masiva (medios de comunicación), directo en la calle, barrios y sectores del municipio, sobre la asistencia integral para el deportista.
7. Lograr la asignación de recursos económicos al programa de lineamientos gerenciales estratégicos, a través de la alcaldía, gobernación y Ministerio del Poder Popular para el Deporte.
8. Crear y establecer dentro de las instalaciones del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Yaracuy una unidad de medicina general, que pueda atender además, traumatología, psicología, nutrición y dietética, entre otros.
9. Lograr la creación de becas económicas y/o alimentarias a los talentos deportivos, que tengan un promedio de 17 puntos de índice académico escolar.

10. Firmar un convenio con la unidad medico odontológica del IPASME, con el propósito de atender a los deportistas en el área de odontología y laboratorio clínico para realizar exámenes de sangre, orina, heces y otros que puedan en bien hacerlos.
11. Convenir con microempresarios municipales dueños de farmacias y clínicas, para la adquisición de medicamentos o exámenes médicos especializados (rayos X, tomografías) para los deportistas, a cambio de considerar los impuestos comerciales municipales.
12. Asegurar a los deportistas con una compañía de seguros establecida en el municipio, que garantice una rápida asistencia medica y hospitalización si algún deportista sufre un accidente en competencia o entrenamiento, igualmente se le considera a la aseguradora sus impuestos comerciales municipales.
13. Asistir de forma permanente e inmediata la necesidad de material y uniformes deportivos para sus entrenamientos y competencias, lograr tener un depósito en el Instituto del Deporte Municipal para este material y dar respuesta rápida al requerimiento del deportista.
14. Dar alimentación a los deportistas que se le dificulte por falta de recursos o por no poder dirigirse a su hogar para desayunar, almorzar, o cenar, en los comedores de las instituciones educativas o universitarias.
15. Acondicionar o crear algunos lugares de entrenamiento o actividad deportiva como: baños, duchas, retretes, iluminación, televisores, gimnasio, multifuerza entre otros, para que el atleta se sienta mas a gusto durante el entrenamiento o concentración.
16. Realizar anualmente talleres y cursos de medicina deportiva, nutrición, orientación, psicología, gerencia, planificación, y metodología deportiva a los entrenadores y dirigentes, ya que son los que están en contacto directo con los deportistas.

17. Acondicionar los dormitorios del gimnasio cubierto con administración propia o convenios de publicidad en escenarios deportivos, para que los deportistas tengan donde alojarse cómodamente en concentraciones antes o durante alguna competencia.
18. Crear un salón múltiple que sirva de distracción y recreación al deportista.
19. Convenio con biblioteca municipal o Centro Bolivariano de Informática y Telemática (CBIT), para que el deportista realice sus consultas educativas y haga uso de las computadoras y del servicio de internet.
20. Gestionar con organismos municipales, estatales o nacionales la obtención de un autobús para uso exclusivo de las delegaciones deportivas del Municipio Sucre, o en su defecto, pedir la colaboración de instituciones educativas y universitarias de este servicio.
21. Convenios con la universidades establecidas en el municipio (Universidad Nacional Experimental del Yaracuy UNEY, Universidad Bolivariana de Venezuela UBV) del Estado o Nacionales para cupos de los talentos deportivos.
22. Por medio de este programa de asistencia, se abre la oportunidad y espacios para la investigación deportiva municipal.
23. Aprovechar los servicios en Ciencias del Deporte, Medicina, Nutrición, y Dietética entre otras, de acuerdo con a la Ley de servicio comunitario del estudiante de educación superior, 120 horas vinculado a la disciplina en la que se esta formando.

Estrategias

1. Aceptación de los lineamientos, por parte de las autoridades municipales, con una extensión del presupuesto deportivo para ello.
2. Capacitar a los dirigentes para elaborar, procesar y ejecutar proyectos deportivos municipales.
3. Participación directa en la asistencia para el deportista de las autoridades educativas, de salud y empresarios del municipio.
4. Conseguir el apoyo económico, tecnológico y de recursos físicos, por parte de las autoridades gubernamentales regionales y nacionales.
5. Atención integral para los deportistas municipales.
6. Formar jóvenes solidarios y con valores morales, humanos, municipales y nacionales.
7. Elevar el rendimiento deportivo de los deportistas del municipio.
8. Producir atletas de alto rendimiento, que vayan al ámbito regional, nacional, destacando en el ámbito internacional.
9. Formar y acreditar 10 personas en lo referente al personal administrativo y técnico para el real funcionamiento del instituto.
10. Mantener y dotar las Instalaciones Deportivas distribuidas en todo el municipio.
11. Dar a conocer el programa a las organizaciones deportivas inscritas en FUNDEY (Fundación del Deporte en el Estado Yaracuy) y en el Municipio.
12. Incorporar a la cogestión deportiva a las siguientes instituciones: Colegios, Escuelas Básicas, Media y Profesional, Supervisión de la Zona Educativa, FUNDEY, Empresas Privadas.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez finalizado el estudio puede concluirse que:

La puesta en marcha de los Lineamientos Gerenciales de Gestión Estratégica del Instituto Municipal del Deporte en el Municipio Sucre del Estado Yaracuy constituye una de las transformaciones más significativas y de mayor importancia que se ha producido en el ámbito deportivo para mejorar la calidad deportiva en el Municipio Sucre. Por otra parte vale la pena mencionar que se logró diagnosticar la situación actual de la gerencia y los elementos básicos de la estructura organizativa del Instituto Municipal de Deportes, la propuesta para gerenciar y organizar dicho ente público atiende todos los elementos requeridos para su puesta en ejecución, la investigación se fundamentó en lineamientos gerenciales que se aplican hoy en día en las organizaciones deportivas, se ha puesto a disposición de las autoridades del instituto estudiado, una propuesta que permitirá organizar su gestión.

El análisis estadístico efectuado a los distintos encuestados del Municipio claramente demostró, que es necesario los lineamientos como figura clave para garantizar el éxito de la administración del deporte, considerándolo además como el encargado de orientar, supervisar y evaluar el progreso del deporte de esa localidad. Estos resultados evidencian la gran importancia de llevar a cabo la propuesta con personal capacitado que utilicen técnicas y herramientas gerenciales de punta en su formación para actuar eficazmente.

Por último puede decirse que a pesar de los esfuerzos y avances en el proceso de descentralización del deporte realizados por el extinto Ministerio de Educación Cultura y Deporte y algunas gobernaciones, aun sigue existiendo una alta debilidad institucional y baja capacidad local para asumir masivamente el conjunto de las funciones operativas. Se deben redoblar los esfuerzos para fortalecer la capacidad de gestión del deporte y así evitar la transferencia de los vicios que arrastran la gestión del deporte.

Recomendaciones

La participación de los Municipios dentro del quehacer deportivo se hace imprescindible, por ello se cree necesario apoyar y fortalecer la capacidad de acción y respuesta, tanto de los estados como de los municipios, a fin de propiciar la creación de una nueva estructura deportiva que contribuya a satisfacer las necesidades para esta localidad yaracuyana en particular.

Se deben producir avances hacia el mejoramiento del sistema deportivo, siendo un recurso indispensable para el logro de esta meta, el entrenamiento del personal a nivel municipal, con herramientas de trabajo que les permitan actuar como verdaderos gerentes de los procesos gerenciales, específicamente en el ámbito deportivo en pro de la búsqueda cada día de sus mejoras.

REFERENCIAS

- ALFONZO, C. (2002) Manual de Seguimiento, Evaluación y Retroalimentación de Acciones Gerenciales. Caracas Funages
- AMAT, JOAN Ma (2004). El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. / Joan Ma. Amat
- BROTÓNS, JOSÉ (2006). Propuesta de un nuevo modelo de gestión integral para federaciones deportivas. / [Http://www.efdeportes.com/](http://www.efdeportes.com/) Revista Digital. Buenos Aires - Año 10 – N° 92 – Enero 2006
- BORREGO, ORLANDO. Che, el camino del fuego. / Orlando Borrego. La Habana: Ed. Imagen Contemporánea, 2001. - 434p.
- D' AMICO, ROSA. Participación y percepción de los recursos humanos en las organizaciones deportivas. / Rosa López de D'Amico (UPEL-IPMAR): Investigación y postgrado v. 18 n.1 Caracas abr. 2003
- GAJ, LUIS. Administracao estratégica. / Luis Gaj. Brasilia: Ed. Ática S.A. 1993. - 8p
- LÓPEZ VIÑEGLA, ALFONSO. El Cuadro de Mando y los sistemas de formación para la Gestión. / Alfonso López Viñegla, Madrid: Ed. AECA, 1998. - 287p
- STONER, JAMES. Administración 5ta edición. / James Stoner. La Habana: Ed.ENPES. 1995.-781p.79
- MENDEZ. (1995). Reflexiones en torno al concepto de descentralización. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- SABINO, Carlos. (1986). El proceso de la investigación. (1era Edición). Caracas.

Anexos

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
CONSEJO DE ESTUDIANTES DE POSTGRADO
POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA
MERIDA- ESTADO MERIDA**

Estimados:
Dirigente Deportivo, Entrenadores y Atletas

Usted ha sido seleccionado para un muestreo relacionado con una investigación, que tiene como finalidad diagnosticar la situación actual de la gestión estratégica del deporte en el Municipio Sucre del Estado Yaracuy.

La información que usted aporte será de carácter confidencial y de estricto uso del investigador del presente estudio, para optar al título de Magister. Por lo tanto se le agradece ser lo mas objetivo posible al contestar el instrumento anexo.

Estaría muy agradecido en cuanto a la receptividad que le pueda brindar al mismo, de ella depende el éxito de la investigación.

Gracias por su colaboración.

Atentamente,

Lcdo. Carlos Alberto Loyo López

INSTRUCCIONES GENERALES

A continuación se le presentan una serie de planteamientos relacionados con la gestión estratégica del deporte en el Municipio Sucre, los mismos deberán ser respondidos de acuerdo a las siguientes especificaciones:

Nombre y Apellido: _____ Atleta: _____
 Entrenador: _____ Dirigente Deportivo: _____

I Parte. Marque con una X

1. ¿Señale cuales son los principales deportes que se practican en el Municipio Sucre?

Deporte	Opción	Deporte	Opción
Voleibol		Softbol	
Basquetbol		Ciclismo	
Futbol de campo		Ajedrez	
Futbol de sala		Atletismo	
Beisbol		Kikingball	

II. Parte. Marque SI o NO.

Nº	Ítems	SI	NO
1	¿Existe en la localidad suficientes entrenadores, dirigentes y técnicos que trabajen en el área deportiva?		
2	¿Cree usted que en la localidad existe organización en el ámbito deportivo?		
3	¿Piensa usted que el deporte en el Municipio desarrolla programas, proyectos, planes, específicos (campeonatos, formación de clubes, selecciones deportivas, escuelas deportivas)?		
4	¿Cree que el desarrollo del deporte en el municipio esta basado en un diagnostico previo de la disciplina deportiva?		
5	¿Estaría usted de acuerdo con la implementación de una nueva propuesta gerencial para el Instituto Municipal de deportes del Municipio Sucre?		
6	¿Estaría usted dispuesto aportar una contribución para la realización de talleres de gestión estratégica Municipal?		

III Parte. Marque con una X la opción que usted considere.

(S) Siempre

(AV) Algunas Veces

(CN) Casi Nunca

(N) Nunca

Nº	Ítems	S	AV	CN	N
7	¿Los Consejos Comunales participan en el desarrollo de la actividad deportiva en el Municipio Sucre?				
8	¿Cree usted que el deporte en el Municipio Sucre recibe un adecuado presupuesto para desarrollar sus actividades?				
9	¿Las instalaciones deportivas actuales prestan sus servicios adecuadamente?				
10	¿Existe control y supervisión de las actividades desarrolladas en el Municipio Sucre?				
11	¿El Municipio Sucre cuenta con selecciones deportivas que lo representen en diferentes eventos?				
12	¿Existe un representante del deporte que establezca relaciones interinstitucionales (UNEY, FUNDEY, Gobernación, IND, Consejos Comunales)?				
13	¿Ha participado usted en mesas de trabajo para discutir la gestión deportiva en el Municipio Sucre?				