

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

**LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS Y SU AUTOFINANCIAMIENTO.
UNA PROPUESTA PARA SU IMPLEMENTACIÓN EN EL MUNICIPIO
TORRES DEL ESTADO LARA**

**Trabajo de Grado Presentado como Requisito Parcial para Optar al
Título de Especialista en Educación Física Mención
Gerencia del Deporte.**

**AUTOR:
Lic. JUAN LÓPEZ.
TUTOR:
Dr. GUILLERMO PÉREZ.**

MÉRIDA, JULIO DE 2005.

**SERBIULA
Tulio Febres Cordero**

DONACION

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
AGRADECIMIENTO.....	ii
ÍNDICE GENERAL.....	iii
ÍNDICE DE CUADROS.....	v
RESUMEN.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
Definición del problema.....	3
Sistema de objetivos.....	8
Justificación.....	8
Delimitación.....	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	10
Antecedentes.....	10
Fundamentación teórica.....	13
- Organización.....	13
- Organizaciones municipales.....	16
- Organizaciones deportivas.....	17
- Organización deportiva en Venezuela.....	19
- Asociaciones deportivas.....	23
- Autofinanciamiento.....	27

- Marketing del deporte.....	28
- El proceso gerencial.....	29
- Gestiones de la gerencia.....	30
- Planificación estratégica.....	33
- Plan estratégico.....	36
- Modelos conceptuales de la planeación estratégica.....	37
- Planificación estratégica municipal.....	39
- Condiciones que debe reunir un proceso de planificación del desarrollo municipal.....	41
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	44
Tipo de investigación.....	44
Participantes.....	45
Medios para la obtención de información.....	46
Procedimiento.....	46
Validez y confiabilidad.....	47
CAPÍTULO IV: RESULTADOS, ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES...	48
Resultados de las entrevistas.....	48
Análisis y recomendaciones.....	72
CAPÍTULO V: PROPUESTA PARA EL AUTOFINANCIAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS EN EL MUNICIPIO TORRES DEL ESTADO LARA.....	76
Presentación.....	76
Justificación e importancia.....	77
Objetivos.....	79
Fundamentación teórica.....	80

Estrategias para la obtención de recursos financieros.....	82
Plan de acción.....	86
Viabilidad.....	88
Validación.....	88
CONSIDERACIONES FINALES	89
REFERENCIAS.....	93
ANEXOS	
Anexo A: Guión de la entrevista.	
Anexo B: Validación de la propuesta.	

www.bdigital.ula.ve ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Comparación de respuestas más significativas de los entrevistados.....	69
Cuadro 2: Plan de acción a seguir para cumplir las estrategias.....	86

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

LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS Y SU AUTOFINANCIAMIENTO.
UNA PROPUESTA PARA SU IMPLEMENTACIÓN EN EL MUNICIPIO
TORRES DEL ESTADO LARA

Autor: Lic. Juan López.

Tutor: Dr. Guillermo Pérez.

Año: 2005.

RESUMEN

La investigación realizada hace referencia a las organizaciones deportivas y su autofinanciamiento, se trata de una propuesta para su implementación en el Municipio Torres del Estado Lara, esto con la finalidad de determinar como se planifican las organizaciones deportivas de dicho Municipio para generar ingresos propios para su funcionamiento. En el estudio se manejan conceptos tales como la condición de las organizaciones deportivas, las cuales sirven para fomentar, patrocinar y organizar la práctica de las modalidades deportivas, dentro del ámbito territorial de los Estados y Municipios, así como también el autofinanciamiento de las actividades deportivas, marketing del deporte, gerencia, la planificación estratégica, entre otros. La investigación se enmarcó en el tipo de investigación de campo, con una modalidad cualitativa de carácter descriptivo. La selección de participantes fue de tipo intencionada aplicándose una entrevista semi – cerrada a los principales dirigentes de las organizaciones deportivas del Municipio. La propuesta permitió desarrollar diferentes estrategias de planificación y gestión que les permitan a las organizaciones deportivas del Municipio Torres del Estado Lara, obtener recursos económicos para mejorar su operatividad.

Descriptores: Autofinanciamiento, Organizaciones Deportivas, Marketing, Planificación estratégica.

INTRODUCCIÓN

En Venezuela, las organizaciones deportivas de los estados y municipios presentan diversos problemas para desarrollar las actividades inherentes al deporte, entre los cuales destacan: escaso apoyo gubernamental, falta de recursos económicos, instalaciones deportivas no aptas, carencia de implementos deportivos, el personal no está capacitado, hay pocos programas de actualización y capacitación técnica, los esquemas de entrenamiento y recreación para los atletas no son los más apropiados, los deportistas no son atendidos como es debido, todo esto aunado al hecho de no se desarrollan planes y programas de autogestión lo que dificulta el desarrollo del deporte en el país.

Teniendo en consideración que las organizaciones deportivas son unidades básicas dentro del deporte venezolano, se plantea la imperiosa necesidad que estas organizaciones sean dirigidas por personas que tengan un perfil profesional, que les permita desempeñarse como gerentes del deporte, manejando sus propios recursos humanos, financieros y técnicos, entre otros.

Es así como se planteó el estudio de las organizaciones deportivas y su autofinanciamiento, a través de una propuesta para su implementación en

el Municipio Torres del Estado Lara. Y es que en dicho Municipio no se cuentan con los suficientes recursos económicos y materiales para el efectivo funcionamiento de las distintas organizaciones dedicadas a la promoción del deporte en la región.

En este estudio se proponen diferentes estrategias gerenciales y de planificación que les permiten obtener ingresos propios para mejorar la operatividad de las organizaciones deportivas en el Municipio Torres del Estado Lara.

La investigación se estructuró en cinco capítulos: En el capítulo I se establece el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y delimitación del estudio. En el capítulo II se presentan los antecedentes y los fundamentos teóricos que conceptualizan la investigación. En el capítulo III, se hace referencia a la metodología empleada en el estudio.

El capítulo IV contiene los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de evaluación, el análisis de los resultados y las recomendaciones. En el capítulo V se detalla la propuesta para el autofinanciamiento de las organizaciones deportivas. Por último se esbozan las consideraciones finales derivadas del estudio realizado. Se cierra este trabajo con las referencias y los anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Definición del Problema

El deporte, considerado desde hace tiempo como uno de los fenómenos sociales y culturales más importantes del mundo, tanto en su vertiente de espectáculo de masas, como de práctica libre y voluntaria del ciudadano, se desarrolla, fundamentalmente a través de entidades y organizaciones deportivas. Paraphrasing Pérez (2002), estas entidades se conformaron en un principio con un carácter asociativo, y posteriormente se les unieron corporaciones de carácter público y después en sociedades mercantiles cuando el deporte se convierte en objeto de consumo.

Todas las entidades y organizaciones, y por supuesto también las deportivas, se ven sometidas hoy en día, a un cambio permanente en su entorno, en sus objetivos, en su forma de actuar, en sus expectativas, en la disponibilidad de recursos. Por todo ello las organizaciones y también los individuos, se ven obligadas, cada vez con más frecuencia a reflexionar sobre el camino a abordar en el futuro, sobre qué hacer, por dónde ir. Es decir, las entidades y las personas, se ven apremiadas a planificar.

La planificación del deporte en un País, Estado o Municipio, implica una acción compleja de gran envergadura, con la participación de los sectores colectivos, esto con la finalidad de promocionar y desarrollar el deporte, para la construcción de instalaciones deportivas, y manejo efectivo de los recursos con que se cuenten.

En Venezuela, específicamente en el Municipio Torres del Estado Lara, sus organizaciones deportivas se rigen por los estatutos internos que ellos mismos han elaborado para su funcionamiento y desempeño, respetando también los preceptos y reglamentos de la Ley del Deporte de 1995, la cual contempla entre sus artículos referidos a las organizaciones deportivas municipales lo siguiente:

Artículo 7: "El Ejecutivo Nacional, los estados, los municipios, las parroquias y las entidades de la organización deportiva del país, promoverán la participación de todos los sectores de la colectividad en la práctica de las distintas disciplinas deportivas. A tales fines, se adoptarán las medidas necesarias para ajustar la programación, la enseñanza, la práctica, la infraestructura y todos los implementos deportivos, a las innovaciones científicas y tecnológicas aplicables a la materia. Se estimulará la participación progresiva de los entes de la organización deportiva del país en actividades eminentemente recreativa, educativa, formativa y competitiva". (Título II: De la Organización Deportiva del País, 1995).

Artículo 8: "Son entidades o entes deportivos del sector público de la organización deportiva del país: 1) Los organismos públicos nacionales o entes públicos descentralizados, estatal, municipal y parroquial, a los cuales corresponde la formulación, desarrollo y ejecución de la política deportiva en sus áreas territoriales, de conformidad con lo establecido en el plan general del deporte nacional. 2) Los organismos públicos que destinen y ejecuten programas especiales de deporte dirigidos

a la niñez, juventud, trabajadores, indígenas, campesinos, población penitenciaria, discapacitados, comunal, tercera edad, entre otros. (Título II: De la Organización Deportiva del País, Capítulo I de los Entes del Sector Público, 1995).

Es así como se hace necesario involucrar a todos los entes públicos para que promuevan las actividades deportivas, para que estos planifiquen y ejecuten dichas actividades orientadas a niños, jóvenes y a toda la población en general sin discriminación.

Artículo 10: “El Instituto Nacional de Deportes es el máximo organismo rector del deporte nacional y en coordinación con el Vice Ministro del Deporte, le corresponde planificar, evaluar, regular y controlar las actividades deportivas que se desarrollen en el país o por los venezolanos en competencias deportivas internacionales, de conformidad con lo establecido en esta Ley y su reglamento. Con relación a los niveles estatal, municipal y parroquial, la competencia estará asignada a los órganos o entes públicos descentralizados del deporte creados en dichas entidades, en el marco de las políticas y directrices fijadas por el Instituto Nacional de Deportes. (Título II: De la Organización Deportiva del País, Sección Primera: Del Instituto Nacional De Deportes, 1995)

Artículo 11: “Corresponde al Instituto Nacional de Deportes la actividad planificadora, coordinadora, de supervisión, de regulación y control sobre todas las entidades deportivas del sector público y privado, debiendo asegurar y procurar que la gestión y funcionamiento de estos entes se ajuste a derecho, velando por la sana administración o utilización de los recursos materiales, económicos o de cualquier otra naturaleza que el sector público o privado les hubiere aportado en función de sus planes y programas, abarcando el control de la inversión o utilización de los recursos obtenidos por éstos mediante la autogestión o autofinanciamiento”. (Título II: De la Organización Deportiva del País, Sección Primera: Del Instituto Nacional De Deportes, 1995).

En el ámbito de los entes privados destacan el Comité Olímpico Venezolano, las federaciones deportivas nacionales, las asociaciones deportivas y los clubes, los cuales promueven y desarrollan actividades deportivas, educativas y recreacionales para ayudar al desarrollo del deporte profesional.

Todo este proceso de organización deportiva que se ha iniciado en Venezuela, repercute significativamente a nivel estatal y especialmente en los municipios, los cuales deben ser capaces de establecer políticas gerenciales y de planificación para desarrollar el deporte en estas regiones, empleando sus propios recursos y promoviendo la participación de entes públicos y privados.

Ahora bien, tal como refiere Paris F. (2000), *“Las organizaciones deportivas son entes de derecho privado constituidas como corporaciones o asociaciones por un número mínimo de clubes promotores o deportivos o de ambas clases”*, así estas organizaciones deportivas con una efectiva gerencia y planificación pueden impulsar programas de interés público y social en el ámbito deportivo. Para lograr esto, las organizaciones deportivas de un Municipio pueden establecer políticas de autogestión y autofinanciamiento para generar recursos económicos y materiales para realizar sus actividades.

Es así como se ha propuesto establecer la investigación denominada "Las organizaciones deportivas y su autofinanciamiento, una propuesta para su implementación en el Municipio Torres del Estado Lara", con la finalidad de determinar como pueden planificarse las organizaciones deportivas para su autofinanciamiento, proponiendo diferentes estrategias gerenciales y de planificación que les permitan obtener ingresos propios para mejorar la operatividad de las organizaciones deportivas en la región.

Sobre la base de estos aspectos se establecen las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuentan las organizaciones deportivas no gubernamentales del Municipio Torres del Estado Lara con programas y estrategias de planificación para su autofinanciamiento?.
2. ¿Cuáles son los medios utilizados para la obtención de recursos para el autofinanciamiento de las organizaciones deportivas en la región?.
3. ¿Existe un presupuesto definido para cumplir los planes y programas deportivos en las asociaciones deportivas del Municipio?.
4. ¿Cómo puede aplicarse una planificación estratégica viable para autogestionar las organizaciones deportivas del Municipio Torres del Estado Lara?.

Sistema de Objetivos

Objetivo General

Proponer estrategias para el autofinanciamiento de las organizaciones deportivas en el Municipio Torres del Estado Lara.

Objetivos Específicos

1. Identificar los problemas para generar ingresos en las organizaciones deportivas del Municipio Torres del Estado Lara.
2. Determinar como las asociaciones deportivas y clubes no oficiales obtienen recursos para su financiamiento en el Municipio.
3. Elaborar las estrategias para el autofinanciamiento de las organizaciones deportivas en el Municipio Torres del Estado Lara.

Justificación

Las organizaciones deportivas contribuyen a fomentar, patrocinar y planificar la práctica deportiva, dentro del ámbito territorial de los estados y municipios, según sea el caso, impulsando programas de interés público y social. Conociendo la importancia que tienen estas organizaciones para el fomento de la práctica deportiva, se justificó la necesidad de desarrollar la presente investigación, por cuanto la misma contribuye a que estas organizaciones conozcan las diferentes estrategias gerenciales y de planificación que les permitan generar ingresos para su funcionamiento.

Así mismo permite conocer si dentro de su gerencia, ellos cuentan con un presupuesto y si emplean programas de promoción y patrocinio del sector privado que puedan servirles de ingresos adicionales para seguir contribuyendo en la formación deportiva de los habitantes del Municipio.

La importancia de esta investigación radica en presentar el estado actual en materia de autofinanciamiento de las organizaciones deportivas del Municipio Torres del Estado Lara, para conocer las diferentes estrategias de planificación a las cuales acuden estas organizaciones para generar ingresos, promoviendo un cambio en la planificación de sus actividades para que apliquen diferentes métodos de autogestión, que les permitirá descentralizar así el deporte del nivel gubernamental, es decir sin tener que depender tanto del gobierno para desarrollar sus actividades.

Delimitación

El presente estudio se llevó a cabo en el Municipio Torres del Estado Lara. Para ello se consideraron como participantes a los presidentes de organizaciones deportivas, asociaciones, clubes, institutos municipales, entre otros, los cuales aportaron la información acerca de la obtención de ingresos para el funcionamiento actual de dichas organizaciones deportivas, indicando la necesidad de desarrollar planes de autofinanciamiento con la finalidad de promover el deporte en este Municipio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

Diversos trabajos han planteado la problemática de las organizaciones deportivas y sus estrategias de autofinanciamiento para llevar a cabo sus planes y proyectos, entre los estudios más destacados se pueden señalar los siguientes:

El primer trabajo se refiere al autofinanciamiento en las asociaciones deportivas del Estado Mérida. (Rodríguez, 1996). Este estudio consistió en el autofinanciamiento en las asociaciones deportivas del Estado Mérida, y a su vez determinar si las asociaciones deportivas utilizan un presupuesto operacional anual; si las asociaciones deportivas tienen una persona o institución especializada en generar ingresos; si las asociaciones deportivas utilizan un programa como herramienta para generar ingresos; cuáles son las fuentes de ingresos; los elementos que influyen para generar ingresos.

Para llevar a cabo este estudio se realizó una investigación de tipo descriptiva y exploratoria. Se trató de que este trabajo ayudara a las

asociaciones deportivas en la gestión para generar ingresos, y como resultado de esto, funcionar y cumplir con sus objetivos y programas.

Otro estudio relacionado con la presente investigación es el referido al programa de escuelas de formación deportiva de Cali Colombia. (Dávila, 2001). Este proyecto fue diseñado para Coldeportes/FUNLIBRE y tuvo como finalidad establecer un semillero deportivo nacional e internacional y contar con dos instituciones de educación superior que formalizan programas académicos en educación física, recreación y deportes.

Para ello se propuso un programa de autofinanciamiento en la corporación para la recreación popular de Cali administrando 25 unidades recreativas y 2 macroparques, dando cobertura en las 21 comunidades de la ciudad; así se diseñó un proyecto factible en el cual adscribe al desarrollo fáctico del Sistema Nacional del Deporte que indica: "las organizaciones dedicadas al deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre deben relacionarse directamente con los procesos de iniciación, fundamentación y perfeccionamiento deportivo con el fin de fomentar, desarrollar y promover la masificación del deporte en Colombia".

Por tanto, el proyecto ofrece a la comunidad el programa institucional "Escuelas de Formación Deportiva", para lo cual cuenta con la capacidad de promover un programa especializado, de alta calidad y características que

aseguran su sostenibilidad y crecimiento, el manejo de la infraestructura y la experiencia administrativa. Con la institucionalización del programa "Escuelas de Formación Deportiva" la Corporación para la Recreación Popular cumple su misión, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de las personas, al desarrollo comunitario, a la educación ciudadana y a la convivencia pacífica mediante el manejo de la recreación y el deporte.

El modelo de administración, gestión, planificación de organizaciones deportivas, servicio deportivo municipal. (Martínez Del C. 2002), sirve como referencia para la presente investigación pues este proyecto tuvo por objeto aportar un nuevo modelo de planificación estratégica en las organizaciones deportivas municipales, que permita optimizar la productividad de los recursos existentes y por tanto poder atender las demandas de servicios de actividad física del mayor número posible de ciudadanos.

La metodología aplicada ha sido la de investigación-acción y el diseño cuasiexperimental ha sido el de "antes-después" con un mismo municipio y su servicio de deportes.

Fundamentación Teórica

Organizaciones

“Las organizaciones representan una colectividad con límites identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinado, existe en un medio que está relacionado, por lo general con un conjunto de objetivos”. (Hall, 1993. p. 38).

Las organizaciones según Rodríguez (1996) citando a Terry (1995), se definen como: “El arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo, y es una indicación de la autoridad y las responsabilidades asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”.

“Las organizaciones se consideran como un sistema abierto, el cual intercambia información y energía, no sólo dentro de sí misma, sino con el medio que le rodea, considerando como principio fundamental que al cambiar los atributos de sus elementos integrantes, dependiendo de la magnitud de ese cambio, cambiará el sistema total”. (Pérez, 1992, p.71).

Así mismo el autor señala que una organización puede ser considerada como tal cuando sus elementos integrantes interactúan y son orientados en sus operaciones por un fin común. Además de lo expresado, para analizar una organización hay que considerar otros factores; quizás el primero sea la definición y delimitación que se tenga de ella, otro factor es la

magnitud y complejidad, otro es el tipo de funcionamiento y la estructura de poder (la toma de decisiones) y por último, y tal vez más importantes sean las misiones, propósitos y objetivos de la organización.

Según Viloría (2000, p. 7), *“Una organización es un conjunto de variables o componentes de diversa naturaleza que actúan entre sí, inter – dependientemente, con la finalidad de obtener un objetivo predeterminado y específico que puede ser de diferente índole económico, social, asistencial, académico, cultural”*.

Destaca el autor citado que es conveniente señalar que una organización cuenta tanto con variables duras (estructura, estrategia, sistemas) como con variables blandas (gente, cultura, estilo, habilidades).

Katz y Kahn, citados por Viloría (2000, p.23), señalan que:

“La organización es un sistema social que está en constante Interacción con el entorno externo, recibiendo diferentes y variados insumos (gente, información, energía y materiales) que al entrar al sistema organizacional sufren transformaciones que se traducen en productos que el sistema organizativo retorna al medio ambiente externo”.

En términos generales, se diferencian dos tipos de insumos: los de producción que constituyen las importaciones de energía que al ser procesadas generan un resultado productivo, y los de mantenimiento, es decir aquellas importaciones de energía que sostienen, le dan vigencia y permanencia al sistema organizacional.

La organización sea cual fuere su misión solamente existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a contribuir con acciones que permitan cumplir un propósito común ya que la institución. Las organizaciones están constituidas por personas y es difícil separar a las personas de las organizaciones y viceversa.

Dentro de toda estructura existen elementos que son relevantes para la organización y de allí la importancia de conocer los tipos de organización que hay. Con relación a ello Chiavenato (1990), describe los tipos de organización las cuales según el grado de estructuración pueden ser formales e informales: *“Las formales, tienen una estructura bien definida que puede ser descrita en términos de relación de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad, por ejemplo: entidades públicas, universidades, militares, grandes empresas. Las informales, son poco organizadas, flexibles, mal definidas y espontáneas”*. (p. 245).

Con relación al tipo de estructura de una organización Robbins y Coulter (1996, p. 56), señalan que: *“Son las decisiones y acciones gerenciales las que propician la estructura específica de la organización”*. Asimismo expresan que las organizaciones tienen cuatro decisiones claves para el diseño que son: división del trabajo, departamentalización, alcance de control, delegación de autoridad.

Organizaciones Municipales

Uno de los aspectos teóricos más resaltantes de este trabajo se refiere a la constitucionalidad del Municipio ya que el artículo 168 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), lo define como la unidad primaria de la organización nacional. Esta unidad básica de la organización del estado, goza de personalidad jurídica y autonomía dentro de los límites de la constitución y la ley. Es decir que tienen autonomía plena para el cumplimiento de sus fines, el cual no es otro que el lograr la felicidad de sus ciudadanos en un marco democrático.

Según el artículo 178 de la Constitución señala que: "El Municipio tiene a su cargo el desarrollo y ejercicio de las competencias que le son conferidas a las entidades locales en materia deportiva, ello exige la eficacia de una organización integrada por unos órganos de carácter complementario a los ya establecidos legalmente los cuales integran la organización general de los estados y los Municipios". (1999).

Para el caso específico del deporte se hace imperiosa la necesidad de crear un órgano que tenga como ámbito de acción al término municipal, para ello es preciso que la organización que se cree tenga mayor independencia de funcionamiento, además que los recursos económicos estén establecidos por ley en el presupuesto general del Municipio.

"Hablar de la función municipal en deporte es hablar de un poder de autonomía, pues, el municipio se erige como el máximo gestor del deporte en el sector público, claro está que, ello es lógico por el contacto directo que mantiene con los ciudadanos. A futuro se tendrá una fuerte demanda de servicio que incrementará los presupuestos municipales". (Infante A. 2000. p. 362).

Tal como explica el autor la falta de compromiso de las administraciones locales con el deporte, conduce a proponer modelos posibles, más no ideales de actuación municipal. El nivel de organización de los municipios exige una renovación, producto de un análisis y una evaluación de actuaciones deportivas concretas, que le permitan responder a la demanda de los ciudadanos en cuanto a la posibilidad de hacer deporte.

El desarrollo del deporte venezolano va a depender de todo cuanto se pueda hacer en el ámbito local, pues son los municipios las entidades administrativas que tienen el verdadero poder para promocionar el deporte y desarrollar actividades que conduzcan a atender las insuficiencias que en servicios públicos y actividades de interés público han tenido los venezolanos en los últimos años.

Organizaciones Deportivas

Entendiendo el deporte en el extenso que le otorga la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), el cual es de "servicio público" y asignándolo a una competencia municipal, queda expresado que las organizaciones deportivas deben ser entes encargados de promover la práctica deportiva en los municipios y estados del país.

Para llevar a cabo esta promoción deportiva, las organizaciones del deporte establecen planes y programas enfocados al desarrollo de las

actividades físicas y deportivas en la población del Municipio, la construcción de las nuevas instalaciones deportivas, la administración y el uso de las de propiedad municipal, la gestión del posible uso de otras instalaciones públicas o privadas para el cumplimiento de los fines del servicio deportivo, así mismo deben facilitar la utilización de las instalaciones gestionadas a todos los vecinos de la localidad, la contratación del personal técnico, administrativo y de mantenimiento precisos para atender las distintas necesidades.

Aún cuando estos fines estén reflejados en la mayoría de las reglamentaciones de los servicios deportivos municipales, es necesario ampliar más la modulación filosófica a seguir mediante el establecimiento de objetivos generales, como lo son: otorgar prioridad a las actividades físicas con poca reglamentación, intensificar las actividades dirigidas a los grupos marginales, fomentar las actividades que puedan integrar diferentes grupos sociales por el enriquecimiento que ello supone para la comunidad, lograr el reconocimiento de los valores educativos del deporte a diferentes niveles de la persona, por parte de padres, docentes y adultos en general, realizar un plan de provisión y equipamiento deportivo a aquellas zonas donde haya mayor déficit, de igual manera la creación de clubes y asociaciones deportivas, para conseguir la mayor participación social en la planificación y puesta en marcha de las actividades físicas y deportivas.

Para Pérez G. (2002), *“Una organización deportiva es una unidad social, debidamente establecida para lograr propósitos definidos; así, se agrupan las personas para cumplir con algunas exigencias que seguramente no podrían ser resueltas de manera individual, tal es el caso de una federación deportiva”*.(p.52).

Acota el autor que clasificar las entidades deportivas no es fácil pero se pueden agrupar las organizaciones deportivas, en cuatro grandes grupos: Organizaciones deportivas públicas, Organizaciones deportivas privadas sin fines de lucro, Empresas de servicios deportivos, Sociedades anónimas deportivas.

www.bdigital.ula.ve

Organización Deportiva en Venezuela

En referencia a la organización deportiva en Venezuela Pérez G. (2002) destaca lo siguiente:

“Se entiende por organización deportiva del país la totalidad de las entidades, en cualquier dependencia, que tienen como objetivos planificar, dirigir, supervisar y en general promover la práctica deportiva y esto es válido tanto para el equipo de baloncesto de un barrio de la ciudad de Mérida como el organismo central de dirección deportiva del país o el Comité Olímpico Venezolano, pasando por una larga cadena de instituciones del sector privado y oficial”.(p.71).

En este sentido el autor refiere que son entidades deportivas los organismos públicos nacionales o entes públicos descentralizados, estatal,

municipal y parroquial, a los cuales les corresponde la formulación, desarrollo y ejecución de la política deportiva en sus áreas territoriales, de conformidad con lo establecido en el plan general del deporte nacional. Así mismo se tienen los entes del sector privado de la organización deportiva conformados por el Comité Olímpico Venezolano, las entidades del deporte federado, federaciones deportivas nacionales, asociaciones, ligas, clubes, las organizaciones privadas y los entes del deporte profesional.

Tal como refiere el artículo 10 de la Constitución Nacional (1999), el máximo organismo rector del deporte nacional es el Instituto Nacional del Deporte, que conjuntamente con el Ministerio de Educación Cultura y Deportes le corresponde planificar, evaluar, regular y controlar las actividades deportivas que se desarrollen en el país. Con relación a los niveles estatal, municipal y parroquial, la competencia estará asignada a los órganos o entes públicos descentralizados del deporte creados en dichas entidades.

Entre las competencias del Instituto Nacional de Deportes se encuentra además de la gestión del deporte, la gestión de las instalaciones deportivas en lo referente a la construcción, mejoras y mantenimiento de las mismas. Estas competencias son transferidas a los entes públicos descentralizados del deporte a nivel estatal, municipal y parroquial.

Es así como la organización deportiva en el país, destaca Pérez (2002, p 75), *“En cualquiera de sus dependencias, debe considerar para el planeamiento de sus acciones los principios que le otorgarían dinamismo y coherencia y que serían los pilares básicos para cumplir con su misión”*. Estos principios se desprenden de la organización política del país de acuerdo a la Constitución Nacional, entre ellos: autonomía, participación, autogestión, descentralización, innovación, internacionalización.

Según Pérez G. (2002), el producto del análisis de la organización deportiva del país, y de su actual situación, conduce a una serie de planteamientos acerca de los principales problemas que aquejan al deporte en general en Venezuela:

- a) Las instalaciones deportivas, salvo muy contadas excepciones, están deficientemente mantenidas y en la mayoría de los casos sin mantenimiento de ningún tipo.
- b) El atleta de alta competencia es deficientemente atendido, ninguno de los programas analizados tiene concertación con los principios y orientaciones del deporte de alta competencia.
- c) La capacitación ha sido generalizada en la formación de profesores de educación física a nivel de las universidades, y de cursos esporádicos de perfeccionamiento sin cohesión y sin adecuación o las exigencias de una formación especializada y acorde con las necesidades del país.

- d) No ha existido concertación necesaria entre los entes responsables de la conducción del deporte y el desacierto de pretender crear instituciones particularizadas, mantienen sin efecto productivo a la creación de modelos útiles para adecuar la exigencia de la misión de la organización deportiva o la operación concreto.
- e) No hay cultura deportiva ni definiciones acerca de las orientaciones básicas del deporte, la anarquía en la programación y la incongruencia manifiesta entre los entes responsables, han impedido una campaña promocional que permita la fijación de una cultura deportiva en el país, los medios de comunicación social sólo promocionan y difunden el deporte espectáculo.

Estos problemas aunado a muchos otros a nivel deportivo, deben ser atendidos con nuevas estrategias de solución, al respecto en Venezuela se ha puesto en marcha el Plan Estratégico Nacional 2002 – 2006, en donde se contemplan los lineamientos básicos en todas las áreas y sectores del país. Dicho plan destaca en el ámbito deportivo un programa para la educación física y deporte basado en: *“El apoyo de la práctica deportiva y el desarrollo del deporte, incorporando progresivamente en el sistema a todos los actores sociales y sus instituciones, así como también promover la práctica deportiva de la población nacional basado en la autogestión”*. (Programa 033, del Plan Estratégico Nacional 2002 – 2006. p.15).

Asociaciones Deportivas

Las asociaciones deportivas son organismos de derecho privado constituidas como corporaciones o asociaciones por un número mínimo de clubes promotores deportivos o de ambas clases, para fomentar, patrocinar y organizar la práctica de varios deportes o modalidades deportivas, dentro del ámbito territorial de los estados y municipios, según el caso, e impulsarán programas de interés público y social. Sólo se podrá otorgar reconocimiento deportivo a una asociación deportiva dentro de la correspondiente jurisdicción territorial.

En este sentido la Ley del Deporte (1995), en su Capítulo I de los entes del sector público, sección cuarta, fija diversos artículos referidos a las asociaciones deportivas entre los que destacan:

Artículo 49: "Las asociaciones deportivas son entidades constituidas por un mínimo de seis(6) clubes activos, debidamente registrados y reconocidos conforme a esta Ley. Tienen competencia en cada uno de los estados y en el Distrito Capital, y se registrarán por lo dispuesto en la normativa legal y sus propios estatutos, en concordancia con los de las federaciones respectivas".

"Artículo 50: En cada estado solamente será registrada y reconocida una asociación por cada deporte, debiendo fomentar y dirigir su disciplina deportiva en la entidad federal donde cumpla su actividad, respetar las normas legales, técnicas y deontológicas, organizar y coordinar con el ente deportivo público descentralizado las competencias y estructurar sus selecciones, en el marco de las atribuciones que le señalen los estatutos y reglamentos".

Las asociaciones deportivas representan el origen y la base del deporte en la mayoría de los países. Según Paris F. (2000), fundamentalmente son asociaciones de dos tipos:

“De primer grado, son personas físicas las que se asocian para crear una entidad con personalidad jurídica propia con el objeto de practicar o promocionar la actividad deportiva. De segundo grado, son las citadas asociaciones las que a su vez se unen en una nueva entidad que permite en ocasiones la incorporación de personas con el objeto de desarrollar conjuntamente programas deportivos”.(En red).

En el caso de las asociaciones de primer grado, el modelo por excelencia es el club deportivo. En el segundo la federación deportiva, todas estas asociaciones se caracterizan por la falta de ánimo de lucro es decir, por no poder repartir beneficios entre los asociados.

Así mismo el autor acota que los clubes deportivos son asociaciones de personas físicas que tienen por objeto la promoción de una o varias modalidades deportivas, la práctica de las mismas, la participación en competiciones. Los clubes pueden ser monodeportivos o polideportivos y según la ley del deporte del estado, se clasifican en clubes elementales y clubes básicos (además de las sociedades anónimas deportivas).

Los organismos deportivos del sector asociado se componen de: clubes deportivos, los clubes promotores, los clubes con deportistas profesionales, las asociaciones deportivas departamentales o del distrito

capital y las ligas y federaciones deportivas a que se refiere este decreto, son organismos deportivos sujetos a la inspección, vigilancia y control del estado, e integrantes del sistema nacional del deporte.

Paris F. (2000), señala que los niveles jerárquicos de los organismos deportivos del sector asociado son los siguientes:

- a) **Nivel municipal:** Clubes deportivos, clubes promotores y clubes profesionales.
- b) **Nivel estatal:** Ligas deportivas departamentales, asociaciones deportivas estatales, ligas y asociaciones del distrito capital.
- c) **Nivel nacional:** Comité Olímpico Venezolano y federaciones deportivas nacionales.
- d) **Clubes deportivos:** Los clubes deportivos son organismos de derecho privado constituidos por afiliados, mayoritariamente deportistas, para fomentar y patrocinar la práctica de un deporte o modalidad, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en el municipio, e impulsar programas de interés público y social.
- e) **Clubes promotores:** Son organismos de derecho privado constituidos por afiliados mayoritariamente deportistas, para fomentar disciplinas deportivas o modalidades deportivas que no tengan el número mínimo de deportistas. Fomentarán y patrocinarán la práctica de varios

deportes, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre e impulsarán programas de interés público y social, en el municipio.

- f) **Comités deportivos municipales:** Los clubes deportivos municipales podrán crear comités deportivos cuando en un mismo municipio existan varios clubes deportivos de un solo deporte, sin perjuicio de que el ente deportivo municipal propicie su creación. No se constituirán comités deportivos en el municipio en que el organismo departamental del deporte asociado correspondiente tenga su domicilio.
- g) **Ligas deportivas:** Las ligas deportivas son organismos de derecho privado constituidas como asociaciones por un número mínimo de clubes deportivos promotores o de ambas clases, para fomentar, patrocinar y organizar la práctica de un deporte con sus modalidades deportivas, dentro del ámbito territorial municipal y del distrito capital, según el caso, e impulsarán programas de interés público y social.

En general las asociaciones deportivas están orientadas a contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de los municipios y un funcionamiento de excelencia para la masificación, para el proceso de formación deportiva y más adelante para el alto rendimiento.

Autofinanciamiento

El autofinanciamiento a nivel deportivo consiste en generar recursos propios por parte de las organizaciones deportivas para su administración y funcionamiento, donde se planifique el presupuesto total considerando los recursos entrantes y distribuyéndolos a cada una de las actividades, planes y proyectos desarrollados con los atletas.

Los propósitos generales de la autofinanciamiento se basan en la promoción, en el marketing de servicios, la elaboración de un presupuesto acorde a las necesidades, la publicidad de empresas que colaboren con el deporte, en crear conciencia e interés en el deporte, así como en el empleo de estrategias para captar fuentes de ingresos propias.

El presupuesto es un elemento de planificación y control expresado en términos económicos financieros dentro del marco de un plan estratégico de autofinanciamiento, capaz de ser un instrumento o herramienta que promueve la integración en las diferentes áreas que tenga la organización deportiva. El horizonte presupuestario es sin embargo a corto plazo (1 año) y se consolida o tiene como finalidad la proyección de los estados financieros provisionales como son: el balance, el estado de resolución y el estado de flujo de efectivo. En una línea de autogestión deportiva se deben identificar las metas, preparar programas detallados para alcanzar las metas y estima el costo de cada programa, buscando recursos externos que ayuden a cubrir las expectativas planteadas.

Marketing del Deporte

La American Marketing Association (2003), establece que el marketing del deporte puede definirse como: *"El proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios entre empresas y marcas comerciales que satisfagan tanto objetivos individuales como los de las organizaciones deportivas".(En red).*

En este sentido Parks y Zanger (1993), citados por Rodríguez (1996), señalan que:

"El marketing del deporte es un proceso que consiste en llevar a cabo los objetivos establecidos mediante una serie de actividades coordinadas y proveer de programas, productos y servicios que satisfagan las necesidades del consumidor o cliente. Entre los aspectos del marketing del deporte hay cuatro puntos básicos y estos son: el producto, el precio, la promoción y la distribución".(p. 16).

Así mismo los autores señalan que:

"El marketing del deporte tiene un proceso que implica las siguientes actividades: "Hacer un estudio de mercado para determinar el interés y necesidades del consumidor, poner a funcionar un producto derivado del deporte ó paquete de programas, que espera satisfacer las necesidades é intereses identificados en la investigación, fijar el precio del producto o programa, o el desarrollo de un plan de financiamiento para llevar a cabo el programa. Decidir cuando y dónde se llevará a cabo el programa o se distribuirá el producto, Desarrollar y ejecutar un plan de información dirigido al público sobre el programa o producto, y convencer para comprar o asistir, La venta del programa o producto". (p. 16).

El Proceso Gerencial

“La gerencia se define como el proceso de formular, ejecutar, evaluar actividades que harían posible alcanzar los objetivos de la organización”. (Machado, 1993. p. 35). Estas actividades se orientan hacia el logro de la estabilidad y el cambio de la organización o empresa a través del rompimiento de burocracia y del poder que ella genera, dando lugar a un proceso de cambio permeable y flexible.

En la actualidad, existe consenso, entre muchos autores, al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

Entre las características más importantes para establecer la gerencia se encuentran: visión y misión, liderazgo, tener creatividad, toma de decisiones, organizar, controlar y motivar, planificar, buena administración de recursos, efectividad y eficiencia, comunicación, disposición al cambio, innovación y equilibrio, ética y humanidad.

Para Machado R. (1990), la gerencia en el ámbito deportivo debe contar con gerentes que tengan tres características básicas:

“Gerente, líder y conductor, además, considera que éste debe reunir las siguientes condiciones: promotor deportivo, investigador, deportivo y administrador deportivo. Con estas herramientas puede ser capaz de planificar el presente y el futuro de la actividad deportiva, organizar los recursos para triunfar en cualquier circunstancia, poner en marcha los procesos de personas, equipos e ideales y así lograr el éxito”.
(p. 35).

Destaca también el autor la necesidad de ofrecer a los gerentes deportivos un punto de referencia que los ayude a clarificar sus roles y a conocer los sistemas, técnicas y métodos gerenciales aplicables al área deportiva, con el objeto de mejorar y potenciar sus habilidades y destrezas como líderes del quehacer deportivo.

www.bdigital.ula.ve

Gestiones de la Gerencia

En general la gerencia es necesaria considerarla como un proceso, así puede ser analizada y descrita en cuatro gestiones fundamentales como lo son: planificación, organización, dirección y control.

Planificación

Cuando la gerencia es vista como una gestión la planificación es la primera etapa que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr esos objetivos son presentados como planes.

La planificación no es más que hacer planes, es construir el futuro que se desea. Planificar es establecer un objetivo y luego determinar el curso de acción que debe seguirse para alcanzarlo. *“La planificación es el proceso de preparación de un conjunto de decisiones para actuar en el futuro orientado a los logros, los fines con medios óptimos.”* (Roche, 2002. p.13).

La planificación deportiva según Machado M. (1993, p. 56), la define como: *“El proceso a través del cual la persona intenta dar dirección y tiempo a los cambios generados en la organización sin alterar el sistema”*. Por lo tanto a nivel de organizaciones deportivas la planificación juega un papel fundamental, pues esta acción permite plantear los objetivos en base a los recursos disponibles y ejecutarlos según las prioridades y tiempo.

Organización

Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario establecer una organización. Es gestión de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado.

“La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una organización y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la misma”. (Hall, 1993. p. 51).

Dirección

La dirección envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta gestión gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Y es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de allí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, lo cual es una función fundamental del proceso gerencial.

Control

La última etapa del proceso gerencial es el control, la cual tiene como propósito inmediato medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación, y como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acciones correctivas que encaucen la ejecución en línea con las normas establecidas. *“La gestión de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planificación”.* (Dichter, E. 1988, p. 27).

Planificación Estratégica

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en: *“La búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión, objetivos y los recursos disponibles”*. (Paris F. 2000, en red).

Acota el autor que la planificación al acto de prever y decidir las acciones que puedan llevar hasta un futuro deseado, ahora bien al hablar de un plan estratégico se hace referencia al proceso de establecer todos los futuros posibles y deseados (que se quiere ser) a partir de un diagnóstico interno (fortaleza y debilidades) y uno externo (amenazas y oportunidades), es decir un análisis estratégico de un entorno cada vez más cambiante así como los puntos altos y críticos de la institución para a partir de ahí establecer los medios más adecuados (como hacerlo) para conseguir las metas, todo esto con la finalidad de establecer una posición más ventajosa con respecto a los competidores.

Terry, G. y Franklin, S. (1986), afirman que:

“La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la organización”. (p.78).

Destaca Paris F. (2000, en red), que: *“La planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna”*. La expresión planificación estratégica es un plan estratégico corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

“La planificación estratégica implica necesariamente un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades. Las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados”. (Dichter, E. 1988, p.85).

“La planificación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas”. (Paris F. 2000, en red).

Tal como referencia Terry, G. y Franklin, S. (1986, p. 45), la planificación estratégica formal se puede definir considerando cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para entenderla:

- a) El porvenir de las decisiones actuales, ya que la planificación permite diseñar las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y al escoger una de ellas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.
- b) La planificación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias, ya que los cambios en el entorno son continuos.
- c) La planificación estratégica es una actitud que requiere dedicación y determinación por parte de la organización y fundamentalmente por parte de la dirección.
- d) La planificación estratégica define una estructura de organización que aúna tres tipos de planes fundamentales: estratégicos, programas a medio plazo y planes funcionales y operativos.

De estos elementos se deriva y justifica la necesidad de considerar y resaltar la siguiente característica: La planificación estratégica es un esfuerzo sistemático para producir decisiones y acciones que guíen lo que una organización es, lo que hace y él por qué lo hace. Para ello es necesario obtener información a gran escala, explorar las alternativas y atender las consecuencias futuras de las decisiones actuales.

Sobre la base de estas consideraciones y características, se puede definir a la planificación estratégica por medio de los siguientes enunciados:

1. Es el diseño del futuro deseado y la manera efectiva de alcanzarlo.
2. Es decir en forma anticipada, qué hacer, cómo hacerlo, cuando hacerlo y con quién lo va hacer.
3. Llenar el vacío que existe entre dónde se está y a dónde se quiere llegar.

Plan estratégico

“Se denomina plan estratégico de una organización al producto resultante de la aplicación en la misma de un proceso de planificación estratégica”. (Paris F. 2000, en red). La planificación es un proceso permanente y continuo en el tiempo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar con el mínimo de riesgos el futuro. El plan estratégico es el producto y resultado de ese proceso. Mientras que el proceso de planificación se mueve en el ámbito de las ideas y reflexiones, el plan estratégico es un elemento concreto, definido y tangible.

El plan estratégico debe reunir una serie de características muy similares, en su descripción, a las establecidas para el proceso de planificación general.

“Un plan estratégico debe ser: flexible, entendido como “no rígido”. En efecto, el plan debe establecer la posibilidad de adaptación permanente, que es necesaria, más que nunca, en aquellos sectores como el deporte que está en constante evolución. El plan es un instrumento que hay que seguir, para eso está hecho, pero no hasta el punto de no tener en cuenta las correcciones y desviaciones necesarias resultado de un mal diseño del mismo o de un cambio del entorno”. (Paris F. 2000, en red).

Modelos Conceptuales de la Planificación Estratégica

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. En cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las organizaciones. Las principales características de los modelos conceptuales de la planeación estratégica son:

a) Premisas de planeación:

Premisa significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado, las premisas están divididas en dos tipos: plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el

sistema. Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general.

La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada "análisis de situación", pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación. Ninguna organización, no importa cuan grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación.

Por esto cada organización debe identificar aquellos elementos pasados, presentes y futuros, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

b) *Formulación de planes:*

El siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos.

c) *Implementación y revisión:*

Una vez que los planes son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control. Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

d) *Flujos de información y normas de evaluación y decisión:*

Los flujos de información, simplemente deben transmitir el punto de que la información fluye por todo el proceso de planeación. Este flujo difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información. En todo proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación.

Planificación Estratégica Municipal

Con la planificación estratégica sucede algo muy curioso, es la vivencia como una panacea, un mito salvador. Cada municipio llega a convencerse o esta convencido respecto a que con un plan estratégico se está cubierto.

“La planificación estratégica sigue siendo una iniciativa del estado, generalmente del municipio (planes estratégicos), buena parte de las decisiones se toma en forma centralizada, habitualmente consiste en modalidades de legitimación de decisiones previamente adoptadas y/o de neutralización del conflicto social”. (Poggiese H. 2000, en red).

Señala el autor citado que no es que la planificación reaparece como función mesiánica, sino que tal función la asume un determinado modo de planificar. Paradójicamente la planificación estratégica es de origen empresarial y su destino es la competencia entre empresas, la determinación de cómo una vence a las otras.

“Conviene entonces revisar que cuando se habla de planificación estratégica, se hace referencia a la planificación poniendo en duda cuanto tiene de participativa y en cuanto es verdaderamente estratégica. Porque aunque se trata de una visión más realista de aquella planificación tradicional, limitada por su concepción normativa y optimalista, y en lugar de concentrarse en su punto de llegada se propone desarrollar acciones en el presente, igual comparte muchas hipótesis de la planificación que se propone superar”. (Poggiese H. 2000, en red).

A nivel de planificación estratégica no se reconocen las diferencias de poder e información que existe entre los actores sociales, se parte de un supuesto de homogeneidad social que sólo admite diferencias funcionales o generacionales y no se clarifican los valores e intereses en juego que se diluyen en el marco de una concepción del desarrollo que se da por supuesta y aceptada.

**Condiciones que debe reunir un Proceso de Planificación del
Desarrollo Municipal**

Según Poggiese H. (2000, en red), para que resulte movilizador y positivo el proceso de planificación del desarrollo municipal debe diseñarse reuniendo varias condiciones, cuya eficacia no es aislada, sino que depende de la retroalimentación de unas con otras, las cuales son enumeradas y descritas en la síntesis que sigue a continuación:

- a) **Metodología:** Es necesario disponer y ejercitar una metodología adecuada a la complejidad abordada: deber ser interdisciplinaria, multisectorial y participativa.
- b) **Efervescencia creativa:** Está referido a un estado social – anímico de la población envuelta en el proceso de desarrollo local. Un entusiasmo y la perspectiva abierta hacia el futuro facilitan la movilización social, genera una sinergia creativa e innovadora. Sin esa movilización sinérgica, instalada entre múltiples los actores, el plan de desarrollo municipal seguirá repitiéndose, sin agregar innovaciones, no se constituirá como proyecto político de la Sociedad – Estado – Municipio.
- c) **Escenarios de planificación gestión:** La planificación del desarrollo municipal debe desarrollarse en escenarios formalizados de planificación gestión en la cual una pluralidad de actores realizan en conjunto los trabajos correspondientes. No se trata de reuniones donde los grupos técnicos presentan a la comunidad sus trabajos en forma de

consulta, sino de reuniones de trabajo en planificación donde los actores elaboran diagnósticos estrategias y proyectos.

- d) **Voluntad de asociarse:** Es condición también que existe una evidente voluntad de asociarse entre quienes se relacionan participativamente en un plan local.
- e) **Ampliación democrática:** La elaboración del plan municipal es un momento oportuno y apropiado para confirmar y ampliar las prácticas democráticas. Es condición fundamental que en momentos en que se afirma la identidad cultural se refuerce el sistema democrático por la vía de ampliar sus alcances.
- f) **La voluntad política:** Los actores políticos tienen que manifestarse a favor, aun cuando la iniciativa no les haya pertenecido originariamente, pudo estar originada en otros sectores (comunitarios, empresariales, servicios sectoriales).

Así mismo refiere el autor que para alcanzar estas condiciones, las palabras claves son: promoción, preparación –sensibilización y gestión compartida, debido a que estas simbolizan los mecanismos más eficientes para alcanzar las condiciones señaladas en anteriormente.

- a) **Los grupos promotores:** El grupo inicial deberá contar entre sus componentes aquellos que aseguren la conducción metodológica y cualquiera sea su conformación original en cuanto a diversidad, hacia el final de la etapa preparatoria su conformación deberá combinar actores,

técnicos y comunitarios, gubernamentales y no gubernamentales, diversas disciplinas y sectores.

- b) **La preparación de los escenarios:** El proceso de planificación presupone desplegar una etapa preparatoria, que informe, sensibilice y agregue actores al sistema de formulación del plan, capacite. Es un tramo de entrenamiento metodológico y acostumbamiento a los métodos y técnicas de trabajo y participación y sobre todo, a la prueba y legitimación de las reglas a las que se sujetarán.
- c) **La gestión por comisiones mixtas:** La constitución de sistemas de gestión del plan que sean lo suficientemente amplias y abarcativas del espectro de actores necesarios. No se trata de las institucionalizaciones tradicionales que se traducen en la configuración de consejos directivos, que definen jerarquías burocráticas.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

La investigación sobre las organizaciones deportivas y su autofinanciamiento, representa un tipo de estudio de campo ya que como describe Hernández S. (2003, p. 246). *"Estos permiten indagar en el sitio los efectos de la interrelación entre los diferentes tipos de variables sociológicas, psicológicas, educacionales, por lo tanto es preferible estudiar estos fenómenos en la realidad misma donde se producen, en su ambiente natural"*.

La investigación se enmarca en la modalidad cualitativa pues la misma según Martínez (1991), *"Persigue crear una imagen realista y fiel del grupo estudiado, pero su intención y mira más lejana es contribuir en la comprensión de sectores o grupos poblacionales más amplios que tienen características similares"*. (p.28).

Se apoyó también en una investigación de tipo descriptiva que consiste en: *"Especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis"*. (Hernández, 2003, p. 247).

Participantes

La selección de participantes es de tipo intencionada, para Martínez (1991), *“La selección intencional es la que elige una serie de criterios que se consideran necesarios o altamente convenientes para tener una unidad de análisis con las mayores ventajas para los fines de la investigación”*. (p.32).

La selección intencionada de los participantes está conformada por siete personas con características específicas, tales como:

- a) Hacen vida activa en el Municipio Torres del estado Lara.
- b) Pertenecen a asociaciones deportivas del Municipio.
- c) Manejan aspectos gerenciales.
- d) Están involucrados con el deporte en el Municipio.
- e) Están identificados por sus pares.

Finalmente la selección estuvo integrada por:

1. Un instructor de béisbol.
2. Presidente de la escuela de la natación del Municipio.
3. Presidente del Club Deportivo Francisco Torres.
4. Un dirigente de la escuela de Tae – Kondo Olímpico del Municipio.
5. Coordinador técnico del Instituto Municipal de Deportes.
6. Presidente de la asociación de Ciclismo de montaña del Municipio.
7. Vice – presidente de la Asociación de Judo del Estado Lara.

Medios para la Obtención de Información

Se estableció como medio para la obtención de información la entrevista, la cual representa un apoyo físico de información recolectada que se constituyen sobre la base de una serie de preguntas organizadas. El guión de la entrevista se planteó con una serie de preguntas, las cuales tienen un carácter semi – cerradas, de tipo estructuradas donde se le brindó la oportunidad al entrevistado de emitir su opinión al respecto. (Anexo A: Guión de entrevista).

Procedimiento

1. **Fase I:** Se elaboró un instrumento para la recolección de datos, que consistió en un guión para la entrevista con preguntas de tipo estructuradas y semi – cerradas.
2. **Fase II:** Consistió en la aplicación de las entrevistas respectivas a la selección intencionada de participantes.
3. **Fase III:** Se procedió el análisis de las opiniones emitidas por los entrevistados para determinar si es factible el autofinanciamiento de las organizaciones deportivas del Municipio Torres del Estado Lara.
4. **Fase IV:** Desarrollo de la propuesta sobre el autofinanciamiento de las organizaciones deportivas del Municipio Torres del Estado Lara.

Validez y Confiabilidad

Validez

La validez de un instrumento o medio de recolección de datos se refiere al grado en el cual el proceso de obtención de información está libre de errores. La validez del guión de la entrevista estuvo sujeta a un juicio de expertos con conocimientos de la investigación. Asimismo se atendieron elementos tales como la participación del investigador (no ingerencia en los datos y precisión de la realidad a observar).

Confiabilidad

La confiabilidad se estudio desde dos puntos de vista: la externa y la interna. En la confiabilidad externa se precisó que el nivel de participación y la preparación previa del investigador estuvieran en consonancia con lo que se obtuvo de las entrevistas. Se manejaron los ambientes físicos, sociales, institucionales e interpersonales y finalmente la entrevista se fundamentó en un guión que garantiza la concepción de un informe original.

Por otra parte la confiabilidad interna permitió la reducción de las amenazas, que fue logrado con la precisa identificación y búsqueda de objetividad por parte de los participantes.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS, ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES

Resultados de las Entrevistas

A continuación se destacan las entrevistas aplicadas a los participantes seleccionados, en este sentido se presentan los aspectos más importantes obtenidos de los informantes claves de la investigación. En la descripción de las entrevistas se ha empleado la siguiente notación:

- Investigador: Se refiere a quién formula la pregunta.
- Entrevistado: Se refiere a quién responde las interrogantes.

Informante 1: Instructor de béisbol menor.

1. Investigador: ¿Cuenta su organización con un presupuesto definido en base a las actividades planificadas?
- Entrevistado: No, cuenta con presupuesto, se trabaja con lo que se genera en la temporada de béisbol para costear los gastos del equipo, todo lo cual es financiado por los representantes con lo que se recolecta de las inscripciones de los atletas, así como con la realización de rifas, vendimias y recolectas.

2. Investigador: ¿Son suficientes los recursos económicos que les asigna la Fundación de Deportes de Lara - FUNDELA y el Instituto Municipal de Deportes de Torres – INDETOR?
 - Entrevistado: Mayormente el aporte económico es de la alcaldía e INDETOR que mantienen las instalaciones y los materiales deportivos, FUNDELA no aporta mucho.
3. Investigador: ¿Cuáles son las estrategias utilizadas para obtener recursos financieros?
 - Entrevistado: No existen estrategias, los implementos deportivos son financiados por los representantes, entre otros, ellos son los que aportan casi todo.
4. Investigador: ¿Cuáles son las prioridades financieras para este año en su organización?
 - Entrevistado: Buscar el apoyo de empresas que ayuden a financiar el deporte, se debe hablar con los gerentes de las mismas para que colaboren con uniformes y otros recursos para el béisbol.
5. Investigador: ¿Cuál es la persona o ente encargado de facilitar los recursos para el funcionamiento de su organización?
 - Entrevistado: La Alcaldía y los representantes mayormente.
6. Investigador: ¿Cuál es el mecanismo aplicado por la organización para recibir apoyo financiero de empresas e instituciones?

- Entrevistado: Se ha tratado de buscar el apoyo empresarial, pero no existe una política definida para que se obtengan donaciones por parte de las empresas.
7. Investigador: ¿El clima político influye en la obtención de recursos financieros?
- Entrevistado: Sí influye la política, pero es a nivel empresarial, pues muchas empresas se han ido de la región debido a la difícil situación económica y política del país, en el ámbito organizativo no se asocia la política con el deporte.
8. Investigador: ¿Cuáles son las principales dificultades para generar ingresos en la organización?
- Entrevistado: Muchas, ya que la administración está en manos del Municipio y el presupuesto es insuficiente.
9. Investigador: ¿Utilizan una planificación estratégica viable para autofinanciarse?
- Entrevistado: No, aunque se deberían implementar estrategias planificadas para obtener los recursos.
10. Investigador: ¿Considera usted necesario desarrollar una propuesta para el autofinanciamiento de las organizaciones deportivas en el Municipio Torres del Estado Lara?

- Entrevistado: Por supuesto, ya que con los conocimientos y el apoyo de algunas empresas o de alguien que proporcione material o tener los recursos financieros propios se trabajará mejor.

Informante 2: Presidente de la directiva de la escuela de natación y deportes acuáticos del Municipio.

1. Investigador: ¿Cuenta su organización con un presupuesto definido en base a las actividades planificadas?
 - Entrevistado: No se cuentan con los recursos para este período, ni a mediano plazo, ya que se trabaja con una autogestión que se obtiene de inscripciones de los atletas en la escuela. Apenas se está comenzando pero sin recursos. Hace dos años se elaboró un proyecto pero los organismos competentes no lo han tomado en consideración. En años anteriores si se contaba con un presupuesto, ya que se dependía de la alcaldía del Municipio para el pago de los entrenadores y el cual se complementaba con los aportes de los representantes, por concepto de inscripción. Esto se manejaba a través del Instituto Municipal de Deportes que asignaba dicho presupuesto.
2. Investigador: ¿Son suficientes los recursos económicos que les asigna la Fundación de Deportes de Lara - FUNDELA y el Instituto Municipal de Deportes de Torres – INDETOR?

- Entrevistado: No, se trabaja en forma independiente y con propia normativa interna. FUNDELA tiene un presupuesto para el pago de entrenadores pero esto no se cumple, y eso seria lo ideal que ellos aportaran recursos. INDETOR realizó un aporte institucional hace dos años pero para el mantenimiento de las instalaciones deportivas.
3. Investigador: ¿Cuáles son las estrategias utilizadas para obtener recursos financieros?
- Entrevistado: Como se ha dicho, se trabaja de forma independiente, pero lo ideal seria poseer estrategias que generen recursos para el pago de entrenadores, dotación de los implementos deportivos necesarios para el deporte acuático.
4. Investigador: ¿Cuáles son las prioridades financieras para este año en su organización?
- Entrevistado: No existe una infraestructura adecuada para que la escuela funcione bien, esa es una prioridad, pues hoy en día se trabaja con más de 100 atletas que deben ser distribuidos en tres turnos semanales, lo cual es la base de nuestro presupuesto para subsistir. Así mismo obtener recursos por medio de la publicidad, no se cuenta con el apoyo de la prensa para promocionar la escuela, solo se trabaja informando a la gente directamente de los cursos impartidos. FUNDELA e INDETOR deberían ayudar a masificar el deporte acuático promover la escuela a través de radio, prensa y publicidad.

5. Investigador: ¿Cuál es la persona o ente encargado de facilitar los recursos para el funcionamiento de su organización?
- Entrevistado: Nosotros mismos, a pesar de que FUNDELA conoce el proyecto de la escuela no ayudan a que ésta se mantenga, y es lamentable, ya que este deporte puede abrir caminos para conseguir mayor apoyo y fundar otras escuelas deportivas en el municipio a nivel de todos los deportes.
6. Investigador: ¿Cuál es el mecanismo aplicado por la organización para recibir apoyo financiero de empresas e instituciones?
- Entrevistado: No existe un convenio deportivo para donaciones. Debería ser así, pero por muchos años este deporte ha sido olvidado en el Municipio. Solo los representantes prestan ayuda a la escuela. Lo poco que aporta el gobierno en algún momento es insuficiente, solo prometen y no cumplen. No existe una política para incentivar a las empresas para que colaboren por ejemplo con eventos y sus premiaciones, es difícil que proporcionen aportes monetarios. INDETOR debería ayudar en el futuro.
7. Investigador: ¿El clima político influye en la obtención de recursos financieros?
- Entrevistado: Si, aquí todo se maneja por la política, lo que dificulta la situación del deporte, porque como no se es de ningún partido político se presentan dificultades para mantener la escuela.

8. Investigador: ¿Cuáles son las principales dificultades para generar ingresos en la organización?
- Entrevistado: Hay un gran déficit presupuestario, solo se trabaja con aportes de los representantes lo cual no cubre todas las necesidades.
9. Investigador: ¿Utilizan una planificación estratégica viable para autofinanciarse?
- Entrevistado: No hay una planificación, la que existe es muy superficial, lo común para manejar internamente una escuela. No existe una pedagogía por parte de los entrenadores, se debe comenzar con una organización en todos los aspectos para que la escuela funcione mejor.
10. Investigador: ¿Considera usted necesario desarrollar una propuesta para el autofinanciamiento de las organizaciones deportivas en el Municipio Torres del Estado Lara?
- Entrevistado: Si, porque hasta ahora no se han cumplido con las expectativas para desarrollar la escuela. Esta propuesta de autofinanciamiento debe buscar estrategias para mejorar el funcionamiento del deporte, pero siempre existen problemas con los aportes que las ordenanzas dictan para la escuela. Se debe realizar una política deportiva acorde a las necesidades y las organizaciones deportivas, que sirvan para promover la práctica deportiva y mejorar los ingresos que son hoy en día nulos.

Informante 3: Presidente del Club Deportivo Francisco Torres.

1. Investigador: ¿Cuenta su organización con un presupuesto definido en base a las actividades planificadas?
 - Entrevistado: No, se trabaja sin nada, se autogestionan algunas cosas por medio de los aportes de los representantes.
2. Investigador: ¿Son suficientes los recursos económicos que les asigna la Fundación de Deportes de Lara - FUNDELA y el Instituto Municipal de Deportes de Torres – INDETOR?
 - Entrevistado: No, aunque estamos registrados en dichas instituciones, estas no aportan nada.
3. Investigador: ¿Cuáles son las estrategias utilizadas para obtener recursos financieros?
 - Entrevistado: No existen estrategias, solo se trabaja con la ayuda de los representantes.
4. Investigador: ¿Cuáles son las prioridades financieras para este año en su organización?
 - Entrevistado: Se necesita un presupuesto para establecer la cancha deportiva y los materiales deportivos para poder funcionar.
5. Investigador: ¿Cuál es la persona o ente encargado de facilitar los recursos para el funcionamiento de su organización?
 - Entrevistado: Solo nosotros somos los responsables.

6. Investigador: ¿Cuál es el mecanismo aplicado por la organización para recibir apoyo financiero de empresas e instituciones?.
- Entrevistado: Ninguno, se solicitó una ayuda empresarial pero aún no se concreta. Solo se han conseguido algunos uniformes en ciertas oportunidades.
7. Investigador: ¿El clima político influye en la obtención de recursos financieros?.
- Entrevistado: No hay nada que aporte la política, los organismos del gobierno no aportan recursos. En INDETOR no están conscientes que el deporte es prioridad.
8. Investigador: ¿Cuáles son las principales dificultades para generar ingresos en la organización?.
- Entrevistado: Hay dificultades pero nosotros mismos nos manejamos solos.
9. Investigador: ¿Utilizan una planificación estratégica viable para autofinanciarse?.
- Entrevistado: No se planifica nada.
10. Investigador: ¿Considera usted necesario desarrollar una propuesta para el autofinanciamiento de las organizaciones deportivas en el Municipio Torres del Estado Lara?.
- Entrevistado: Si, para poder obtener los recursos necesarios. Antes se realizaban rifas pero no funcionó.

Informante 4: Dirigente de la Escuela de Tae – Kondo Olímpico de Carora.

1. Investigador: ¿Cuenta su organización con un presupuesto definido en base a las actividades planificadas?
 - Entrevistado: No se cuenta con presupuesto, solo nosotros mismos con los aportes de los atletas y comunidad.
2. Investigador: ¿Son suficientes los recursos económicos que les asigna la Fundación de Deportes de Lara - FUNDELA y el Instituto Municipal de Deportes de Torres – INDETOR?
 - Entrevistado: En 14 años no se ha manejado presupuesto, no hay aportes de instituciones, solo se obtienen si hay algún atleta que valla a competir a nivel nacional, pero para masificar el deporte no, aunque se está registrado.
3. Investigador: ¿Cuáles son las estrategias utilizadas para obtener recursos financieros?
 - Entrevistado: Para competencias los atletas se costean sus gastos, por lo cual solo se viaja a sitios cercanos. Se ha dejado de asistir a competencias por falta de recursos. No existen estrategias para generar ingresos.
4. Investigador: ¿Cuáles son las prioridades financieras para este año en su organización?

- Entrevistado: No hay prioridad, falta todo, solo los representantes ayudan a viajar. FUNDELA apoya los eventos zonales.
- 5. Investigador: ¿Cuál es la persona o ente encargado de facilitar los recursos para el funcionamiento de su organización?.
- Entrevistado: Nosotros mismos buscamos los recursos para competir en eventos.
- 6. Investigador: ¿Cuál es el mecanismo aplicado por la organización para recibir apoyo financiero de empresas e instituciones?.
- Entrevistado: No se cuenta con mecanismos para recibir apoyo financiero, en una oportunidad una empresa apoyo con uniformes, pero estamos abiertos a cualquier ayuda financiera.
- 7. Investigador: ¿El clima político influye en la obtención de recursos financieros?.
- Entrevistado: No ha afectado, porque no se han manifestado en ningún momento.
- 8. Investigador: ¿Cuáles son las principales dificultades para generar ingresos en la organización?.
- Entrevistado: Las dificultades se presentan para obtener todos los implementos que se usan en el deporte, lo cual es costoso, por ello hay problemas para financiarlos.
- 9. Investigador: ¿Utilizan una planificación estratégica viable para autofinanciarse?.

- Entrevistado: La planificación se trabaja con rifas, vendimias, para conseguir los recursos para los atletas para poder entrenar. No hay suficientes estrategias pero hasta ahora es lo que se ha podido hacer.
- 10. Investigador: ¿Considera usted necesario desarrollar una propuesta para el autofinanciamiento de las organizaciones deportivas en el Municipio Torres del Estado Lara?
- Entrevistado: Si es necesario, y de hacerse se apoyaría, puede que las empresas ayuden a funcionar como club y obtener recursos. No hay infraestructura para instituciones deportivas, lo cual podría mejorarse y para poder autofinanciarse.

www.bdigital.ula.ve

Informante 5: Coordinador técnico del Instituto Municipal de Deportes.

1. Investigador: ¿Cuenta su organización con un presupuesto definido en base a las actividades planificadas?
- Entrevistado: Si, el Instituto Municipal de Deportes órgano dependiente de la alcaldía municipal creado bajo ordenanza para ello contempla un presupuesto. El presupuesto en el 2003 fue de 100 millones de bolívares y para este año se plantea incrementarlo porque hubo deficiencias el año pasado. Para noviembre se va presentar un nuevo presupuesto para que lo considere la cámara municipal.

2. Investigador: ¿Son suficientes los recursos económicos que les asigna la Fundación de Deportes de Lara - FUNDELA y el Instituto Municipal de Deportes de Torres – INDETOR?.
- Entrevistado: El presupuesto fue insuficiente, debido a que solo costaba la parte de las instalaciones deportivas que es muy costoso y el rescate de otros centros deportivos, es decir mantenimiento en general, también para pagar promotores deportivos en cada parroquia, existen 18 parroquias para masificar el deporte en diferentes disciplinas y se cuenta con alrededor de 2000 atletas. Trimestralmente se asignan materiales deportivos pero faltan recursos y se escapan muchas organizaciones y comunidades por atender.
3. Investigador: ¿Cuáles son las estrategias utilizadas para obtener recursos financieros?.
- Entrevistado: Las estrategias a nivel de natación se financian solas, con inscripciones, cursos etc., que sirve para comprar material deportivo, similar situación sucede con otros deportes se financian con eventos. Otras asociaciones se autofinancian con ventas, promociones, entre otros.
4. Investigador: ¿Cuáles son las prioridades financieras para este año en su organización?.
- Entrevistado: Incrementar el presupuesto para poder atender a todas las parroquias en el ámbito deportivo.

5. Investigador: ¿Cuál es la persona o ente encargado de facilitar los recursos para el funcionamiento de su organización?

Entrevistado: Si, hay un responsable. El IND central apoya a nivel de "Deporte para Todos", y asigna una cantidad anual para promotores, hacer talleres con personal cubano y los que organizan los entrenadores del Estado.

6. Investigador: ¿Cuál es el mecanismo aplicado por la organización para recibir apoyo financiero de empresas e instituciones?

- Entrevistado: No hay mecanismos, porque se depende del estado. Es importante destacar que no somos una fundación, por ello es difícil recibir donativos.

7. Investigador: ¿El clima político influye en la obtención de recursos financieros?

- Entrevistado: La política influye en la poca asignación de recursos por parte de la alcaldía, la cual cumple con la ordenanza de 4% de asignación para el instituto, lo cual es poco para el desarrollo de las actividades.

8. Investigador: ¿Cuáles son las principales dificultades para generar ingresos en la organización?

- Entrevistado: Muchas, porque los recursos vienen desde Caracas, y siempre se paralizan, y no consideran el nivel que ha tomado el deporte en el Municipio lo cual se evidencia en las competencias. Otras

dificultades son para conseguir transporte para los atletas, material deportivo para sus prácticas.

9. Investigador: ¿Utilizan una planificación estratégica viable para autofinanciarse?

- Entrevistado: Hay planificación pero se realiza para que los entes respectivos, de los cuales dependemos, asignen los recursos.

10. Investigador: ¿Considera usted necesario desarrollar una propuesta para el autofinanciamiento de las organizaciones deportivas en el Municipio Torres del Estado Lara?

- Entrevistado: Sí, se tiene previsto darle más autonomía a las asociaciones deportivas, para que activen los mecanismos necesarios para obtener recursos, aparte de lo que pueda asignar el Instituto Municipal de Deportes.

Informante 6: Presidente de la Asociación de Ciclismo de Montaña.

1. Investigador: ¿Cuenta su organización con un presupuesto definido en base a las actividades planificadas?

- Entrevistado: No, se tienen pocos recursos para este deporte.

2. Investigador: ¿Son suficientes los recursos económicos que les asigna la Fundación de Deportes de Lara - FUNDELA y el Instituto Municipal de Deportes de Torres – INDETOR?

- Entrevistado: No es suficiente, porque esta organización tiene competencias semanales y no se puede asistir a todas ellas. Se carece de transporte, el cual es costoso, también las inscripciones son elevadas para los eventos en que participamos.
3. Investigador: ¿Cuáles son las estrategias utilizadas para obtener recursos financieros?
- Entrevistado: Se obtienen por medio de autofinanciamiento, con el apoyo de casas comerciales para donar materiales a los atletas, y con rifas y ventas entre otros.
4. Investigador: ¿Cuáles son las prioridades financieras para este año en su organización?
- Entrevistado: Buscar la ayuda para el transporte, así como material deportivo, ya que todo atleta se costea su entrenamiento por si solo, INDETOR y FUNDELA aportan muy poco.
5. Investigador: ¿Cuál es la persona o ente encargado de facilitar los recursos para el funcionamiento de su organización?
- Entrevistado: Todos son responsables, la directiva en pleno es la responsable de generar ingresos.
6. Investigador: ¿Cuál es el mecanismo aplicado por la organización para recibir apoyo financiero de empresas e instituciones?
- Entrevistado: Ninguno, porque solo se cuenta con los recursos propios. Las políticas empleadas se basan inscripciones para recaudar recursos

para asistir a los eventos, además se cuenta con una reserva de dinero.

También se hacen eventos para recaudar fondos.

7. Investigador: ¿El clima político influye en la obtención de recursos financieros?
 - Entrevistado: Se está fuera de la política, la alcaldía es la que apoya económicamente en algunos casos.
8. Investigador: ¿Cuáles son las principales dificultades para generar ingresos en la organización?
 - Entrevistado: Existen muchas dificultades porque se trata de un deporte que es costoso en cuanto a sus implementos deportivos y los entrenamientos, y hay pocos recursos. No hay entrenadores para los entrenamientos.
9. Investigador: ¿Utilizan una planificación estratégica viable para autofinanciarse?
 - Entrevistado: No se emplea ninguna, solo la ayuda que se busque en determinado momento.
10. Investigador: ¿Considera usted necesario desarrollar una propuesta para el autofinanciamiento de las organizaciones deportivas en el Municipio Torres del Estado Lara?
 - Entrevistado: Si, se debe tener un buen proyecto para obtener mejores resultados.

Informante 7: Vice – Presidente de la Asociación de Judo del Estado Lara y entrenador de alta competencia a nivel municipal.

1. Investigador: ¿Cuenta su organización con un presupuesto definido en base a las actividades planificadas?
 - Entrevistado: Se tiene como base los recursos que aporta la Fundación del Deporte del Estado Lara – FUNDELA. En cuanto al deporte de alta competencia y eventos nacionales se cuenta con un presupuesto para los clubes y los atletas, pero la situación del país ha provocado que se recorte el presupuesto. Con todo y eso se hace un esfuerzo para seguir representado al estado en eventos nacionales.
2. Investigador: ¿Son suficientes los recursos económicos que les asigna la Fundación de Deportes de Lara - FUNDELA y el Instituto Municipal de Deportes de Torres – INDETOR?
 - Entrevistado: INDETOR y la alcaldía generan nuestro presupuesto, debido a que este es el único municipio que posee un proyecto de presupuesto de acuerdo al situado constitucional, en base a los recursos que le entran al Municipio. El mismo fue desarrollado con por los entrenadores conjuntamente con el Consejo de Planificación Local. Pero el presupuesto es insuficiente debido a lo extenso del Municipio.
3. Investigador: ¿Cuáles son las estrategias utilizadas para obtener recursos financieros?

- Entrevistado: Se han enviado cartas a diferentes organizaciones para buscar financiamiento en diversas empresas, para que apoyen las competencias nacionales e internacionales. Se carecen de muchos recursos por lo que se elaboran rifas, etc., para conseguirlos.
4. Investigador: ¿Cuáles son las prioridades financieras para este año en su organización?
- Entrevistado: Mejorar el presupuesto, debido a que es el mismo desde hace 4 años, lo cual afecta porque con ese pequeño presupuesto no se cubren todas las parroquias, no hay asistencia médica al atleta, ni casas deportivas.
5. Investigador: ¿Cuál es la persona o ente encargado de facilitar los recursos para el funcionamiento de su organización?
- Entrevistado: La Federación Venezolana de Judo, porque a ella se le hacen las solicitudes cuando los atletas van a competir representando al estado, y a través de nosotros mismos buscando ayuda en casas comerciales a ver si pueden colaborar y con contactos personales donando algo para que puedan viajar los deportistas.
6. Investigador: ¿Cuál es el mecanismo aplicado por la organización para recibir apoyo financiero de empresas e instituciones?
- Entrevistado: Somos una asociación adscrita a la Federación Venezolana de Judo y no se ha ido tan allá con convenios con empresas, pero se ha pensado en políticas de promoción para las

empresas a cambio de ayuda para los atletas, ya que son escasos los recursos del Estado. Hace falta políticas publicitarias. Se ha tratado de establecer convenios con INDETOR y la Cámara Municipal, pero se presenta el problema de que la mayoría de las empresas que pueden patrocinar el deporte de alta competencia ofrecen productos de licores y bebidas, y como se trabaja con niños no es conveniente, y las empresas que trabajan con productos para jóvenes y niños no tienen representantes de esas divisas en el Municipio.

7. Investigador: ¿El clima político influye en la obtención de recursos financieros?
 - Entrevistado: No, porque hasta ahora se ha tratado de no vincular al sistema político con el deporte, solo hemos sido reconocidos como deporte organizado por las divisas políticas ya que se ha puesto en alto al Municipio, pero no pertenecemos a ninguna tendencia política.
8. Investigador: ¿Cuáles son las principales dificultades para generar ingresos en la organización?
 - Entrevistado: Hay muchas, no es suficiente el presupuesto, el Estado no tiene los recursos y muchas veces los representantes costean los gastos de los atletas.
9. Investigador: ¿Utilizan una planificación estratégica viable para autofinanciarse?

- Entrevistado: Las estrategias son vendimias, piscinadas y eventos donde se vendan productos de consumo para niños y jóvenes, sin vincularnos con empresas de licores. La falta una planificación estratégica para obtener recursos complica la participación de los niños en las competencias.
- 10. Investigador: ¿Considera usted necesario desarrollar una propuesta para el autofinanciamiento de las organizaciones deportivas en el Municipio Torres del Estado Lara?.
- Entrevistado: Si, es necesario ya que hoy día no hay programas que ayuden al deporte y sus atletas.

www.bdigital.ula.ve

A continuación se muestra un esquema comparativo que contiene un análisis de las respuestas de las interrogantes del instrumento, escogidas de los informantes claves que proporcionaron las respuestas más significativas en las entrevistas realizadas en las organizaciones deportivas del Municipio Torres del Estado Lara.

Cuadro 1: Comparación de respuestas más significativas de los entrevistados.

Interrogantes	Informantes	Análisis
<p>1. ¿Cuenta su organización con un presupuesto definido en base a las actividades planificadas?</p>	<p>Informante 1: No, cuenta con presupuesto, se trabaja con lo que se genera en la temporada de béisbol para costear los gastos del equipo. Informante 2: No se cuentan con los recursos para este periodo, ni a mediano plazo, ya que se trabaja con una autogestión que se obtiene de inscripciones de los atletas en la escuela. Informante 3: No, se autogestionan algunas cosas por medio de los aportes de los representantes. Informante 4: No se cuenta con presupuesto, solo nosotros mismos con los aportes de los atletas y comunidad. Informante 5: Sí, el Instituto Municipal de Deportes órgano dependiente de la alcaldía municipal contempla un presupuesto. Informante 6: No, se tienen pocos recursos para este deporte. Informante 7: Se tiene como base los recursos que aporta FUNDELA. En cuanto al deporte de alta competencia se cuenta con un presupuesto para los clubes y los atletas.</p>	<p>Se observa que no se tiene un presupuesto bien planificado debido a los pocos recursos con que cuentan las organizaciones deportivas.</p>
<p>2. ¿Son suficientes los recursos económicos que les asigna la Fundación de Deportes de Lara - FUNDELA y el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Torres - INDETOR?</p>	<p>Informante 1: Mayormente el aporte económico es de la alcaldía e INDETOR que mantienen las instalaciones y los materiales deportivos, FUNDELA no aporta mucho. Informante 2: No, se trabaja en forma independiente y con propia normativa interna. FUNDELA tiene un presupuesto para el pago de entrenadores pero esto no se cumple. Informante 3: No, aunque estamos registrados en dichas instituciones, estas no aportan nada. Informante 4: En 14 años no se ha manejado presupuesto, no hay aportes de instituciones, solo se obtienen si hay algún atleta que vaya a competir a nivel nacional, pero para masificar el deporte no. Informante 5: Trimestralmente se asignan materiales deportivos pero faltan recursos y se escapan muchas organizaciones y comunidades por atender. Informante 6: No es suficiente, porque esta organización tiene competencias semanales y no se puede asistir a todas ellas. Informante 7: INDETOR y la alcaldía generan nuestro presupuesto, debido a que este es el único municipio que posee un proyecto de presupuesto de acuerdo al situado constitucional, en base a los recursos que le entran al Municipio.</p>	<p>Las instituciones como FUNDELA e INDETOR, no distribuyen los recursos equitativamente para cada organización deportiva de la región, muchas veces se recurre al aporte de los representantes.</p>
<p>3. ¿Cuáles son las estrategias utilizadas para obtener recursos financieros?</p>	<p>Informante 1: No existen estrategias, los implementos deportivos son financiados por los representantes. Informante 2: Se trabaja con los aportes de los representantes, pero lo ideal sería poseer estrategias que generen recursos para el pago de entrenadores, material deportivo. Informante 3: No existen estrategias, solo se trabaja con la ayuda de los representantes. Informante 4: Para competencias los atletas se costean sus gastos, por lo cual solo se viaja a sitios cercanos. No existen estrategias para generar ingresos Informante 5: Las estrategias a nivel de los clubes se financian solos, con inscripciones, cursos ventas, promociones entre otros, que sirve para comprar material deportivo. Informante 6: Se obtienen por medio de autofinanciamiento, con el apoyo de casas comerciales para donar materiales a los atletas, y con rifas y ventas entre otros. Informante 7: Se han enviado cartas a diferentes organizaciones para buscar financiamiento en diversas empresas, para que apoyen las competencias. Se carecen de muchos recursos.</p>	<p>Existe una carencia de estrategias para generar recursos, los aportes que les permiten funcionar son generados por los representantes de los atletas.</p>

Cuadro 1: Continuación

Interrogantes	Informantes	Análisis
4. ¿Cuáles son las prioridades financieras para este año en su organización?	<p>Informante 1: Buscar el apoyo de empresas que ayuden a financiar el deporte.</p> <p>Informante 2: No existe una infraestructura adecuada para que la escuela funcione bien, esa es una prioridad.</p> <p>Informante 3: Se necesita un presupuesto para establecer la cancha deportiva y los materiales deportivos para poder funcionar.</p> <p>Informante 4: No hay prioridad, falta todo, solo los representantes ayudan.</p> <p>Informante 5: Incrementar el presupuesto para poder atender a todas las parroquias en el ámbito deportivo.</p> <p>Informante 6: Buscar la ayuda para el transporte, así como material deportivo.</p> <p>Informante 7: Mejorar el presupuesto, no hay asistencia medica al atleta, ni casas deportivas.</p>	Las prioridades detectadas se refieren a buscar un mayor apoyo económico para las actividades deportivas, falta de implementos deportivos y de instalaciones deportivas acordadas para los deportes.
5. ¿Cuál es la persona o ente encargado de facilitar los recursos para el funcionamiento de su organización?	<p>Informante 1: La alcaldía y los representantes mayormente.</p> <p>Informante 2: Nosotros mismos, a pesar de que FUNDELA conoce el proyecto de la escuela no ayudan a que ésta se mantenga.</p> <p>Informante 3: Solo nosotros somos los responsables.</p> <p>Informante 4: Nosotros mismos buscamos los recursos para competir.</p> <p>Informante 5: Si, hay un responsable. El IND central apoya a nivel de "Deporte para Todos",</p> <p>Informante 6: Todos son responsables, la directiva en pleno es la responsable de generar ingresos.</p> <p>Informante 7: La Federación Venezolana de Judo.</p>	En la mayoría los encargados de buscar los recursos son las mismas organizaciones hay poco apoyo de entes gubernamentales
6. ¿Cuál es el mecanismo aplicado por la organización para recibir apoyo financiero de empresas e instituciones?	<p>Informante 1: Se ha tratado de buscar el apoyo empresarial, pero no existe una política definida para que se obtengan donaciones.</p> <p>Informante 2: No existe un convenio deportivo para donaciones.</p> <p>Informante 3: Ninguno, se solicitó una ayuda empresarial pero no se concretó.</p> <p>Informante 4: No se cuenta con mecanismos para recibir apoyo financiero.</p> <p>Informante 5: No hay mecanismos, porque se depende del estado.</p> <p>Informante 6: Ninguno, porque solo se cuenta con los recursos propios.</p> <p>Informante 7: Somos una asociación adscrita a la Federación Venezolana de Judo y no se ha ido tan allá con convenios con empresas.</p>	Ninguna organización deportiva del municipio posee un mecanismo para recibir apoyo del sector empresarial.
7. ¿El clima político influye en la obtención de recursos financieros?	<p>Informante 1: Si influye la política, pero es a nivel empresarial.</p> <p>Informante 2: Si, aquí todo se maneja por la política, lo que dificulta la situación del deporte.</p> <p>Informante 3: No hay nada que aporte la política.</p> <p>Informante 4: No ha afectado, porque no se han manifestado en ningún momento.</p> <p>Informante 5: La política influye en la poca asignación de recursos por parte de la alcaldía.</p> <p>Informante 6: Se está fuera de la política, la alcaldía es la apoya económicamente en algunos casos.</p> <p>Informante 7: No, porque hasta ahora se ha tratado de no vincular al sistema político con el deporte.</p>	La política no se observa como un factor determinante en cuanto al apoyo del deporte en la región.

Cuadro 1: Continuación

Interrogantes	Informantes	Análisis
8. ¿Cuáles son las principales dificultades para generar ingresos en la organización?	<p>Informante 1: Muchas, ya que la administración está en manos del municipio y el presupuesto es insuficiente.</p> <p>Informante 2: Hay un gran déficit presupuestario, solo se trabaja con aportes de los representantes.</p> <p>Informante 3: Hay dificultades pero nosotros mismos nos manejamos solos.</p> <p>Informante 4: Las dificultades se presentan para obtener todos los implementos que se usan en el deporte.</p> <p>Informante 5: Muchas, porque los recursos vienen desde Caracas, y siempre se paralizan.</p> <p>Informante 6: Existen muchas dificultades porque se trata de un deporte que es costoso en cuanto a sus implementos deportivos y los entrenamientos.</p> <p>Informante 7: Hay muchas, no es suficiente el presupuesto, el estado no tiene los recursos.</p>	Se evidencia que existen muchas dificultades, sobre todo a nivel presupuestario en todas las organizaciones.
9. ¿Utilizan una planificación estratégica viable para autofinanciarse?	<p>Informante 1: No, aunque se deberían implementar estrategias planificadas para obtener los recursos.</p> <p>Informante 2: No hay una planificación, la que existe es muy superficial, lo común para manejar internamente una escuela.</p> <p>Informante 3: No se planifica nada.</p> <p>Informante 4: La planificación se trabaja con rifas, vendimias, para conseguir los recursos para los atletas para poder entrenar. No hay suficientes estrategias pero hasta ahora es lo que se ha podido hacer.</p> <p>Informante 5: Hay planificación pero se realiza para que los entes respectivos, de los cuales dependemos, asignen los recursos.</p> <p>Informante 6: No se emplea ninguna, solo la ayuda que se busque en determinado momento.</p> <p>Informante 7: Las estrategias son vendimias, piscinadas y eventos donde se vendan productos, sin vincularnos con empresas de licores. La falta una planificación estratégica para obtener recursos complica la participación de los niños en las competencias.</p>	No existe una adecuada planificación estratégica para conseguir los recursos que ayuden a funcionar las organizaciones deportivas, solo trabajan con eventos de recolección que no están bien desarrollados.
10. ¿Considera usted necesario desarrollar una propuesta para el autofinanciamiento de las organizaciones deportivas en el Municipio Torres del Estado Lara?	<p>Informante 1: Por supuesto, ya que con los conocimientos y el apoyo de algunas empresas o de alguien que proporcione material o tener los recursos financieros propios se trabajará mejor.</p> <p>Informante 2: Sí, ya que se deben buscar estrategias para mejorar el funcionamiento del deporte. Se debe realizar una política deportiva que sirva para promover el deporte y mejorar los ingresos.</p> <p>Informante 3: Sí, para poder obtener los recursos necesarios.</p> <p>Informante 4: Sí es necesario, y de hacerse se apoyaría, puede que las empresas ayuden a funcionar como club y obtener recursos. No hay infraestructura para instituciones deportivas, lo cual podría mejorarse.</p> <p>Informante 5: Sí, se tiene previsto darle más autonomía a las asociaciones deportivas, para que activen los mecanismos para obtener recursos, aparte de lo que pueda asignar el Instituto Municipal de Deportes.</p> <p>Informante 6: Sí, se debe tener un buen proyecto para obtener mejores resultados.</p> <p>Informante 7: Sí, es necesario ya que hoy día no hay programas que ayuden al deporte y sus atletas.</p>	Se evidencia una necesidad imperativa desarrollar una propuesta que les permita a las organizaciones deportivas del municipio autofinanciarse.

Fuente: Datos obtenidos del instrumento de evaluación. (2005).

Análisis y Recomendaciones

Una vez conocidas las opiniones y respuestas de los participantes entrevistados para el estudio, se puntualizan diversos aspectos que permiten su análisis detallado y el establecimiento de las recomendaciones respectivas.

En el ámbito del diseño del presupuesto para ejecutar las actividades en las organizaciones, la mayoría de los entrevistados respondieron que no contaban con los recursos presupuestarios que necesitan para su funcionamiento, solo emplean los ingresos propios de cada organización, lo cual no es suficiente, esto evidencia una realidad que ocurre en todo el país.

En relación a los recursos económicos les asigna instituciones del Estado Lara tales como FUNDELA e INDETOR al deporte en la región, los entrevistados expresaron que los recursos que estos organismos aportaban eran nulos en la mayoría de los casos, y en aquellos que si recibían aportes de estas instituciones, era mínimo y solo servía para el mantenimiento de las instalaciones deportivas, y no alcanzaba para otros gastos dentro de las organizaciones y clubes deportivos. Estos aportes eran sustentados también por la Alcaldía del Municipio en algunos casos.

En el ámbito de las estrategias utilizadas para obtener recursos financieros los entrevistados señalaron que se trabajaba solo con los recursos propios, derivados a través de los representantes de los atletas por

concepto de inscripciones, lo cual se utilizaba para adquirir los implementos deportivos, el financiamiento de las prácticas deportivas y la participación en competencias.

En los que respecta a las prioridades financieras para este año en las organizaciones, la mayoría coincidió con el hecho de que deben buscar apoyo financiero, tanto en empresas como en organismos públicos, como una primera prioridad financiera para poder funcionar y las restantes prioridades son para conseguir uniformes, implementos deportivos y viajes de los atletas en competencias, entre otras carencias.

Las personas o entes encargados de facilitar los recursos para el funcionamiento de las organizaciones, un gran número de entrevistados señalaron que los responsables eran los mismos directivos de los clubes deportivos, que a través de representantes conseguían los recursos y aportaban casi todo para que los atletas entrenen y compitan en los eventos.

En cuanto al mecanismo aplicado por las organizaciones deportivas del municipio para recibir apoyo financiero de empresas e instituciones, la mayoría expresó que no contaban con ninguna política para recibir donaciones, y que se debería buscar colaboración de empresas y organismos para que ayuden a mantener las prácticas deportivas organizadas en el Municipio.

También se pudo conocer que el clima político no influye en la obtención de recursos financieros, pues se verificó que las organizaciones deportivas del Municipio trabajan en forma aislada a la política del país y que la misma no influye significativamente en su funcionamiento, solo algunas asociaciones deportivas trabajan con ayuda de la alcaldía del Municipio.

En cuanto a las principales dificultades para generar ingresos en las organizaciones deportivas, se pudo apreciar que todas presentan múltiples dificultades para obtener sus recursos, debido a la escasa ayuda gubernamental y empresarial, y las carencias más significativas se presentan en la falta de recursos para conseguir uniformes para los atletas, transporte para viajar a competencias y material deportivo para sus prácticas.

Se destacó de igual manera si existía una planificación estratégica viable para autofinanciarse en las organizaciones, la mayoría de los entrevistados señalaron que no existen estrategias planificadas para conseguir los recursos.

En lo que respecta a la necesidad de desarrollar una propuesta para el autofinanciamiento de las organizaciones deportivas en el Municipio Torres del Estado Lara, todos los entrevistados coincidieron en que es una prioridad establecer un mecanismo eficiente que les permita conseguir recursos para poder funcionar, lo cual puede realizarse a través de estrategias que capten

la atención de las empresas privadas y organismos públicos para que apoyen financieramente el deporte en el Municipio.

Sobre la base de la información recabada de los informantes claves que pertenecen a organizaciones deportivas en el Municipio Torres del Estado Lara, se deduce como principal recomendación la necesidad de establecer una propuesta basada en estrategias para autofinanciar las diferentes organizaciones deportivas, así como esbozar una planificación estratégica que contenga lineamientos para manejar un presupuesto, captar ayuda financiera de empresas y organismos públicos, coordinar la promoción de las organizaciones deportivas y sus actividades para así mantener el deporte en dicho Municipio.

CAPÍTULO V

**PROPUESTA PARA EL AUTOFINANCIAMIENTO DE LAS
ORGANIZACIONES DEPORTIVAS EN EL MUNICIPIO TORRES DEL
ESTADO LARA**

Presentación

Las organizaciones deportivas del Municipio Torres del Estado Lara en la actualidad funcionan con escasos recursos económicos y técnicos en su labor de desarrollo de las diferentes disciplinas deportivas en el Municipio, su funcionamiento esta basado en los aportes que realiza la Alcaldía y los ingresos propios que aportan los representantes de los atletas y en contados casos con la colaboración de la empresa privada.

En este sentido se ha planteado incorporar a sus planes de funcionamiento actividades que permitan aumentar sus ingresos a través de un financiamiento tanto propio, como el que puede proporcionar los organismos públicos y privados que hacen vida productiva en el municipio. La propuesta de autofinanciamiento consiste en desarrollar diferentes estrategias gerenciales y de gestión de recursos económicos que les

permitan a las organizaciones deportivas del Municipio Torres del Estado Lara, obtener ingresos propios para mejorar su operatividad en la región.

Se trata de una planificación estratégica que establece distintos lineamientos a seguir por las organizaciones deportivas del Municipio, para que se incorporen al mundo deportivo instituciones públicas y empresas a la inversión en el deporte regional, así como también los medios de comunicación, dirigentes de entidades deportivas públicas y privadas, promuevan la práctica deportiva organizada en el Municipio Torres del Estado Lara.

Justificación e importancia

Las estrategias gerenciales diseñadas en la propuesta para las organizaciones deportivas del Municipio Torres del Estado Lara, se justifican en el hecho de que las mismas se articulan de una manera planificada y son el resultado de las necesidades y prioridades detectadas, a corto y mediano plazo, que presentan las mismas, así como los problemas y dificultades que éstas manifiestan en el momento de obtener recursos económicos.

En este sentido, parte de las estrategias que deben ser tomadas en consideración se basan en el hecho de despertar la motivación no sólo de los organismos públicos sino también de las empresas privadas, para que se incorporen a promover el deporte en el Municipio, buscando nuevas

alternativas para brindar apoyo, abriendo la posibilidad de un mayor seguimiento, espacio, tiempo, desarrollo, cobertura del deporte y sus distintas organizaciones en Municipio Torres del Estado Lara.

Las actividades gerenciales que persigue la propuesta se enmarcan en lo que se denomina marketing del deporte, lo cual incluye un autofinanciamiento basado en la realización de eventos para recabar fondos, la organización de los presupuestos de manera que los recursos sean administrados adecuadamente según los plazos estipulados, siguiendo para ello un plan de autogestión deportiva en el Municipio, el diseño de programas bien estructurados para conseguir el apoyo del gobierno municipal y la promoción y venta de productos y servicios de las empresas privadas a fin de obtener de estas una colaboración para fomentar el deporte.

Cabe destacar que el autofinanciamiento de las organizaciones deportivas solo puede ser posible si estas reestructuran sus mecanismos de operación y sobre la base de ello definir y aplicar lineamientos estratégicos gerenciales y de planificación que sirvan como herramientas para conocer y entender la importancia de la aplicación del concepto de autofinanciamiento deportivo y que sean capaces de aplicar dichas estrategias para mejorar la calidad del deporte en la región.

Objetivo general

Proponer estrategias de autofinanciamiento para las organizaciones deportivas en el Municipio Torres del Estado Lara.

Objetivos específicos

- Contribuir en la orientación de los dirigentes deportivos del Municipio, para lograr un desarrollo de las habilidades y estrategias para conseguir un financiamiento en el área deportiva.
- Generar recursos en el sector privado para coadyuvar en el gasto deportivo conjuntamente con el sector oficial.
- Reconocer la importancia de la aplicación del concepto de marketing integral en el desarrollo de la actividad deportiva, incluyendo la organización de eventos promocionales.
- Desarrollar y ejecutar un plan de autogestión deportiva en el Municipio Torres del Estado Lara.

Fundamentación teórica

En el desarrollo de la propuesta se consideran diversos términos tales como la condición de las organizaciones deportivas las cuales sirven para fomentar, patrocinar y organizar la práctica de las modalidades deportivas, dentro del ámbito territorial de los Estados y Municipios. Las mismas permiten organizar a los atletas en sus diferentes especialidades deportivas y contribuyen a su promoción en la comunidad.

Así mismo se empleó el concepto de autofinanciamiento para las actividades del deporte, el cual representa las acciones pertinentes para generar recursos propios por parte de las organizaciones deportivas para su administración y funcionamiento, donde se planifique el presupuesto total considerando los recursos entrantes y distribuyéndolos a cada una de las actividades.

El autofinanciamiento se relaciona directamente con el marketing del deporte, el cual es un proceso de planificar y ejecutar actividades promocionales para crear intercambios entre empresas que satisfagan tanto sus objetivos como los de las organizaciones deportivas, es decir, el marketing del deporte es un proceso que consiste en llevar a cabo los objetivos establecidos por una empresa para vender sus productos y servicios y que satisfagan las necesidades del consumidor, ayudando a

promover a las organizaciones deportivas a cambio de publicidad de dichos productos y servicios.

Para lograr una eficiente gestión de autofinanciamiento y manejo de recursos se aplica la gerencia, la cual es un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en las organizaciones deportivas (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

En el caso particular del proyecto, se emplea una herramienta de la gerencia, como lo es la planificación estratégica, ya que la misma consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias, permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y visión de las asociaciones deportivas, sus objetivos y de los recursos disponibles.

Hay que considerar que la planificación estratégica se fundamenta en las fases de formulación de objetivos organizacionales, análisis de las fortalezas y limitaciones de la organización, formulación de alternativas estratégicas. La planificación utiliza el plan estratégico el cual reúne una serie de características similares, en su descripción, a las establecidas para el proceso de planificación general. El plan estratégico de una organización deportiva es el resultado de la aplicación de lineamientos en un proceso de planificación estratégica.

Estrategias para la Obtención de Recursos Financieros

Entre los lineamientos estratégicos y de planificación a seguir para contribuir a que las organizaciones deportivas generen ingresos, y su operatividad mejore con el autofinanciamiento, se tienen los siguientes:

- 1) Planificación de actividades.** Diseñar una planificación de las actividades que cada organización deportiva realizará con los atletas en un periodo de tiempo (semestral, anual), considerando los recursos humanos disponibles, así como los materiales y financieros, y en base a ello determinar los recursos faltantes y las posibles alternativas para conseguirlos.
- 2) Diseño del presupuesto.** Las organizaciones deportivas tienen que planificar el presupuesto general en base a sus actividades y tiempo de ejecución, teniendo a disposición contadores y administradores que lleven al día los libros de contabilidad así como la documentación de los contribuyentes, patrocinantes, organismos e instituciones con las cuales se establezcan convenios.
- 3) Diseño de mecanismos y políticas de convenios.** Establecer acciones para recibir ayuda financiera por parte de empresas privadas e instituciones que estén dispuestas a colaborar con el patrocinio de las actividades deportivas en la región. Así se pueden generar recursos en

el sector privado para coadyuvar en el gasto deportivo conjuntamente con el sector oficial.

- 4) **Desarrollo de actividades y eventos para recaudar fondos.** Para conseguir recursos económicos, es necesario diseñar y ejecutar eventos y actividades, entre los cuales se pueden señalar: la comercialización de eventos deportivos y de las instalaciones deportivas, la solicitud de recursos económicos, material deportivo, uniformes, becas y ayudas alimentarias para las selecciones del municipio a cambio de publicidad, la realización de vendimias, campeonatos y eventos conjuntamente con las empresas privadas, a fin de que estas empleen en dichas actividades publicidad y venta de sus productos y servicios y con los fondos recabados se hagan aportes a las organizaciones deportivas.
- 5) **Involucrar la comunidad y asociaciones de vecinos en la promoción deportiva.** Creación de las redes deportivas comunitarias, a fin de trabajar en conjunto con las comunidades organizadas y asociaciones de vecinos para desarrollar jornadas de construcción, mantenimiento, recuperación de las instalaciones deportivas en las parroquias del Municipio.
- 6) **Propiciar el asesoramiento de expertos.** Las organizaciones deportivas de la región pueden asesorarse con expertos en planificación

deportiva, mercadeo del deporte, y gerencia para la captación de recursos financieros, los cuales les pueden colaborar en la aplicación y perfeccionamiento las estrategias de autofinanciamiento a implementar para su funcionamiento.

- 7) **Capacitación del recurso humano deportivo.** Fomentar programas de capacitación del recurso humano, planificando jornadas, seminarios y foros dirigidos a los encargados de las organizaciones deportivas, en relación a la materia autogestión deportiva que les motiven al uso de estrategias y acciones para conseguir recursos económicos. Invitar a otras organizaciones deportivas del país que empleen programas de autofinanciamiento para que asesoren con sus experiencias a las organizaciones del Municipio.
- 8) **Establecimiento de acuerdos gubernamentales.** Solicitar la colaboración de la Alcaldía del Municipio y Gobernación del Estado Lara para que otorgue beneficios a aquellas empresas e instituciones que colaboren con el deporte en la región, los cuales pueden ser de permisos de operación, disminución de sus impuestos, entre otras. Así como también para que proporcionen asistencia legal y política a las organizaciones deportivas para que manejen convenios.
- 9) **Involucrar al sector salud en la promoción del deporte.** Establecer acuerdos institucionales con hospitales, clínicas, empresas

aseguradoras y entes encargados de la salud en el Municipio, a fin de dar asistencia médico – preventiva a los atletas que conforman las diferentes selecciones y clubes deportivos de la localidad, y a cambio se pueden organizar competencias en honor a estas instituciones para promocionar las mismas.

- 10) Trabajo conjunto con las ONG's.** Diseñar planes y políticas enfocadas en la promoción deportiva con las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) que operan en la región para promover el área de gestión deportiva.
- 11) Uso de los medios de comunicación.** Establecer convenios con los medios de comunicación del Municipio Torres y del Estado Lara, a fin de que estos aporten recursos y pongan en práctica campañas promocionales de divulgación y difusión para dar a conocer las organizaciones deportivas a nivel parroquial, municipal y estatal.

Plan de Acción

Cuadro 2: Plan de acción a seguir para cumplir las estrategias.

Estrategias	Acciones a cumplir	Lapso de Ejecución	Recursos
1. Planificación de actividades.	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación de las actividades que cada organización deportiva realice con los atletas en un periodo de tiempo (semestral, anual). - Considerar los recursos humanos disponibles, así como los materiales y financieros, y en base a ello determinar los recursos faltantes. 	3 semanas	Recursos Humanos y Financieros.
2. Diseño del presupuesto.	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar el presupuesto general en base a las actividades y tiempo de ejecución. - Llevar al día los libros de contabilidad así como la documentación de los contribuyentes. 	3 semanas	Recursos Humanos y Financieros.
3. Diseño de mecanismos y políticas de convenios.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer acciones para recibir ayuda financiera de empresas privadas e instituciones que patrocinen las actividades deportivas en la región. 	2 meses	Recursos Humanos y Financieros
4. Desarrollo de actividades y eventos para recaudar fondos.	<ul style="list-style-type: none"> - Comercialización de eventos deportivos y de las instalaciones deportivas. - Solicitud de recursos económicos, material deportivo, uniformes, becas y ayudas alimentarias para las selecciones del municipio a cambio de publicidad. - Realización de vendimias, campeonatos y eventos conjuntamente con las empresas privadas. 	6 meses	Recursos Humanos y Financieros.
5. Involucrar a la comunidad y asociaciones de vecinos en la promoción deportiva.	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de las redes deportivas comunitarias. - Dictar talleres y jornadas informativas en las comunidades a fin de buscar apoyo para el deporte. - Trabajar en conjunto con las comunidades organizadas y asociaciones de vecinos para desarrollar jornadas de construcción, mantenimiento, recuperación de las instalaciones deportivas en las parroquias del Municipio. 	3 meses	Recursos Humanos, medios audiovisuales y Financieros

Cuadro 2: Continuación

Estrategias	Acciones a cumplir	Lapso de Ejecución	Recursos
6. Propiciar el asesoramiento de expertos.	<ul style="list-style-type: none"> - Asesorarse con expertos en planificación deportiva, mercadeo del deporte, y gerencia para la captación de recursos financieros. - Desarrollar talleres de capacitación con la ayuda de los expertos. 	3 meses	Recursos Humanos, medios audiovisuales y Financieros
7. Capacitación del recurso humano deportivo.	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar programas de capacitación del recurso humano, planificando jornadas, seminarios y foros dirigidos a los encargados de las organizaciones deportivas. - Desarrollar jornadas con otras organizaciones deportivas del país que empleen programas de autofinanciamiento para dar a conocer sus experiencias. 	2 meses	Recursos Humanos, medios audiovisuales y Financieros
8. Establecimiento de acuerdos gubernamentales.	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar la colaboración de la Alcaldía del Municipio y Gobernación del Estado Lara para que otorgue beneficios a aquellas empresas e instituciones que colaboren con el deporte en la región. - Buscar la asistencia legal y política para las organizaciones deportivas a fin de que manejen convenios con empresas. 	1mes	Recursos Humanos y Financieros.
9. Involucrar al sector salud en la promoción del deporte.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer acuerdos institucionales con hospitales, clínicas, empresas aseguradoras y entes encargados de la salud en el municipio, a fin de dar asistencia médico – preventiva a los atletas y clubes deportivos de la localidad. - Organizar competencias en honor a estas instituciones para promocionar las mismas y recibir ayuda económica. 	3 meses	Recursos Humanos y Financieros.
10. Trabajo conjunto con las ONG's.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar planes y políticas enfocadas en la promoción deportiva con las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's). 	3 meses	Recursos Humanos y Financieros.
11. Uso de los medios de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer convenios con los medios de comunicación del Municipio Torres y del Estado Lara, a fin de que estos aporten recursos. - Diseño de campañas promocionales de divulgación y difusión para dar a conocer las organizaciones deportivas a nivel parroquial, municipal y estatal. 	6 meses	Recursos Humanos y Financieros.

Fuente: Diseño del autor. (2005).

Viabilidad

Esta es una propuesta viable dado que los hechos de los análisis correspondientes así lo confirman, sobre todo porque a nivel de las asociaciones deportivas se ha registrado amplia receptividad, y ha sido continua manifestación por parte de los informantes claves, la urgencia de contar con planes, programas y proyectos estratégicos para la captación de recursos económicos.

Con relación a los costos de un programa de este tipo, los mismos dependerán de las acciones que emitan las propias organizaciones deportivas del Municipio Torres del Estado Lara.

www.bdigital.ula.ve

Validación

Con relación a la validez de la propuesta, fueron consultados expertos en confección de programas de autofinanciamiento, los cuales consideraron que la misma reúne las condiciones que garantizan su calidad para servir de punto de partida, para el logro del autofinanciamiento de las organizaciones deportivas en el Municipio Torres del Estado Lara. (Anexo B, validación de la propuesta).

CONSIDERACIONES FINALES

Con el desarrollo del estudio sobre las organizaciones deportivas y su autofinanciamiento, una propuesta para su implementación en el Municipio Torres del Estado Lara, se pondrá a disposición de estas organizaciones de la región, las estrategias gerenciales y de planificación necesarias, que de ser implementadas, permitirán mejorar el ingreso de recursos económicos para cumplir su labor deportiva sin depender de los organismos públicos del Estado.

Entre los principales aspectos concluyentes destaca que se logró el objetivo general de la investigación, debido a que se propusieron estrategias para el autofinanciamiento de las organizaciones deportivas en el Municipio Torres del Estado Lara, los cuales se establecieron sobre la base de la realidad existente en las asociaciones y las dificultades que presentan para obtener los recursos financieros que les permitan desarrollar sus programas y actividades.

De igual manera se alcanzaron los objetivos específicos, ya que identificaron los problemas para generar ingresos en las organizaciones deportivas del Municipio, los cuales van desde la carencia de un presupuesto, falta de una planificación, hasta el desconocimiento de las

fuentes de ingreso a las cuales se recurren en la actual gerencia del deporte para financiar la operatividad de las organizaciones deportivas.

Se determinó como las asociaciones deportivas y clubes no oficiales obtienen los recursos para su financiamiento, los cuales en su mayoría se basan en aportes gubernamentales y por parte de los representantes de los atletas, todo lo cual refleja que existe una gran dependencia del gobierno municipal, estatal y nacional, sin poner en práctica el autofinanciamiento.

En este sentido se propusieron las estrategias para el autofinanciamiento de las organizaciones deportivas en el Municipio, basadas en una orientación real, aplicando los conceptos de gerencia y planificación estratégica para mejorar la situación que viven en la actualidad las organizaciones deportivas de dicho Municipio para generar ingresos por diferentes vías alternas para su funcionamiento.

El autofinanciamiento deportivo como tal, fue el eje central de la investigación, ya que el mismo representa un agente importante que se fundamenta en generación de recursos propios por parte de las organizaciones deportivas para su administración y funcionamiento, donde se planifica el presupuesto considerando los recursos disponibles y distribuyéndolos en cada una de las actividades.

El proceso gerencial aplicado es una gestión que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización

(humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de planificación, organización, dirección y control se logren objetivos de las organizaciones deportivas.

La planificación estratégica y sus lineamientos permitieron desarrollar un plan de acción tomando en consideración las fases de formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de las organizaciones deportivas; y la formulación de alternativas estratégicas.

Las estrategias de planificación y gerencia propuestas se enmarcan en concepto de marketing del deporte, el cual incluye un autofinanciamiento basado en la realización de eventos para recabar fondos, la organización de los presupuestos, siguiendo para ello un plan de autogestión deportiva en el Municipio, el diseño de programas para conseguir el apoyo del gobierno municipal y la promoción de productos y servicios de las empresas privadas a fin de obtener de estas aportes para fomentar el deporte.

Sin duda alguna que las estrategias de autofinanciamiento planteadas para autofinanciar las organizaciones deportivas del Municipio Torres del Estado Lara, representan un mecanismo para favorecer la obtención de recursos propios, mejorar la planificación de actividades con relación al presupuesto, así como produce un cambio en la cultura deportiva del Municipio para que este sector no dependa en su totalidad del gobierno y pueda ampliar sus metas buscando medios alternativos para generar los

recursos económicos, todo lo cual representa un avance significativo para la promoción de las actividades deportivas en la región.

Las recomendaciones generales para cumplir las estrategias de autofinanciamiento planteadas para las organizaciones deportivas del Municipio Torres del Estado Lara son las siguientes:

1. Los dirigentes de las organizaciones deportivas del Municipio tienen a su disposición la propuesta diseñada para que la profundicen e implementen y así mejoren su funcionamiento.
2. Fomentar en la colectividad, empresas y organismos que hacen vida productiva en el Municipio Torres del Estado Lara, un cambio de actitud en cuanto al apoyo y promoción del deporte.
3. Trabajar conjuntamente con el gobierno local, para que facilite la realización de convenios con empresas para establecer donaciones a cambio de publicidad.
4. El estudio realizado sirve de referencia para futuros proyectos y enfocados en el marketing deportivo y la generación de ingresos propios en las organizaciones deportivas que hoy en día trabajan con muchas limitaciones de recursos.

REFERENCIAS

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (2003). *Management y marketing para entrenadores personales*. USA: Wellness Management. Disponible en red: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/demarketing. [Consulta: 2004, noviembre 30].
- CHIAVENATO, I. (1990). *Introducción a la teoría de la administración*. México:, Editorial McGraw – Hill, Interamericana.
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. Gaceta Oficial extraordinaria N° 5453 del 24 de marzo de 2000.
- DÁVILA, Adriana (2001). *Programa de escuelas de formación deportiva de Cali Colombia*. Cali – Colombia: Publicado en II Simposio Nacional de vivencias y gestión en recreación. Disponible en red: www.funlibre.org. [Consulta: 2004, mayo 30].
- DICHTER, E. (1988). *¿Es usted un buen gerente?*. México: McGraw – Hill Interamericana.
- HALL, R. (1993). *Organizaciones, estructuras y procesos*. México: Impresos Roma S.A.
- HERNÁNDEZ, S. Roberto y Otros (2003). *Metodología de la investigación*. (3^{ra} Edición). México: Editorial McGraw – Hill Interamericana.
- INFANTE, B. Auber. (2000). *La Gestión del deporte municipal*. Caracas: Separata de la Revista de Derecho N° 2. Tribunal Supremo de Justicia.

LEY DEL DEPORTE Y SU REGLAMENTO. Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 36.787 de 1995.

LINEAMIENTOS BÁSICOS DEL PLAN ESTRATÉGICO NACIONAL 2002 – 2006. *Programa 033 del Plan Estratégico Nacional de Venezuela 2002 – 2006*. Disponible en red: <http://ofi.mef.gob.pe/docs/pesem/PESEM2004-2006Reform.pdf>. [Consulta: 2005, mayo 30].

MACHADO, R. (1990). *Gerencia deportiva venezolana*. Caracas: Editorial Miranda.

MACHADO, M. (1993). *Gerencia participativa*. Valencia – Venezuela: Ediciones Fundadeporte.

MARTÍNEZ DEL CASTILLO, Jesús (2002). *Modelo administración, gestión, planificación de organizaciones deportivas, servicio deportivo municipal*. Madrid: Universidad Católica de Louvain.

MARTÍNEZ M. (1991). *La Investigación cualitativa etnográfica en educación*. Caracas: Editorial Texto.

PARKS, J. Y ZANGER B. (1993). *Gestión deportiva*. Barcelona – España: México: Ediciones Martines Roca.

PARIS, Fernando (2000). *La Planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona – España: México: Editorial Paidotribo. Disponible en red: <http://www.gerenciaenaccion.com/>. [Consulta: 2004, agosto 30].

PÉREZ, Guillermo (1992). *Organización del deporte*. Mérida – Venezuela: Consejo de Publicaciones de la ULA.

- PÉREZ, Guillermo (2002). *Elaboración de proyectos para el deporte, la educación física y la recreación, un enfoque estratégico*. Mérida – Venezuela: Consejo de Publicaciones de la ULA.
- POGGIESE, Héctor (2000). *Desarrollo local y planificación intersectorial, participativa y estratégica*. Buenos Aires – Argentina: II seminario internacional parques tecnológicos e incubadoras de empresas desarrollo local y gestión tecnológica. Disponible en red: <http://www.gestiopolis.com/planif>. [Consulta: 2005, enero 13].
- ROBBINS, S. Y COULTER, M. (1996). *Administración*. (5ª Edición) México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- ROCHE, J. (2002). *Planificación y administración*. (6ª Edición) México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- RODRÍGUEZ, José A. (1996). *Autofinanciamiento en las asociaciones deportivas del Estado Mérida*. (Trabajo de Grado, sin publicar para optar al grado de especialista en gerencia). Mérida – Venezuela: Universidad de los Andes.
- TERRY, G. Y FRANKLIN, S. (1986). *Principios de administración*. México: Continental.
- VILORIA VERA, Enrique (2000). *¿Qué es una organización?*. Caracas: Editorial Panapo.

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

**ANEXO A:
GUIÓN DE LA ENTREVISTA**

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

GUIÓN DE LA ENTREVISTA

Nombre: _____

Cargo desempeñado _____

1. ¿Cuenta su organización con un presupuesto definido en base a las actividades planificadas?
2. ¿Son suficientes los recursos económicos que les asigna la Fundación de Deportes de Lara - FUNDELA y el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Torres – INDETOR?
3. ¿Cuáles son las estrategias utilizadas para obtener recursos financieros?
4. ¿Cuáles son las prioridades financieras para este año en su organización?
5. ¿Cuál es la persona o ente encargado de facilitar los recursos para el funcionamiento de su organización?
6. ¿Cuál es el mecanismo aplicado por la organización para recibir apoyo financiero de empresas e instituciones?
7. ¿El clima político influye en la obtención de recursos financieros?
8. ¿Cuáles son las principales dificultades para generar ingresos en la organización?
9. ¿Utilizan una planificación estratégica viable para autofinanciarse?
10. ¿Considera usted necesario desarrollar una propuesta para el autofinanciamiento de las organizaciones deportivas en el Municipio Torres del Estado Lara?

ANEXO B:

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Identificación del Experto:

Nombre y Apellido: _____

Instituto donde trabaja: _____

Título de pregrado: _____

Título de post-grado: _____

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Criterios Evaluados	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación de la propuesta.				
Justificación e importancia.				
Objetivos general y específicos de la propuesta.				
Fundamentación teórica de la propuesta.				
Estrategias para la obtención de recursos financieros en el Municipio Torres del Estado Lara.				
Plan de acción a seguir para cumplir las estrategias.				
Viabilidad de la propuesta diseñada.				