

GV713
L8

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

**MANUAL DE FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EL CENTRO
DE ATENCIÓN INTEGRAL AL ALUMNO ATLETA DE LA ESCUELA
TÉCNICA DEPORTIVA CHAMA DEL ESTADO MÉRIDA**

**AUTOR: YANETH LUZARDO DÍAZ
TUTOR: NANCY RIVAS DE PRADO**

**SECRETARÍA
Tulio Febres Cordero**

MÉRIDA, ENERO DEL 2000

C.C. Reconocimiento

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

**MANUAL DE FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EL CENTRO
DE ATENCIÓN INTEGRAL AL ALUMNO ATLETA DE LA ESCUELA
TÉCNICA DEPORTIVA CHAMA DEL ESTADO MÉRIDA**

**Trabajo Especial de Grado Para Optar al Título de Especialista en Educación
Física, Mención Gerencia del Deporte**

**AUTOR: YANETH LUZARDO DÍAZ
TUTOR: NANCY RIVAS DE PRADO**

MÉRIDA, ENERO DEL 2000

C.C. Reconocimiento

INDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
INDICE GENERAL.....	v
LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS.....	vii
RESUMEN.....	viii
 CAPITULO I	
EL PROBLEMA.....	1
Planteamiento del Problema.....	1
Justificación de la Investigación.....	6
Objetivos de la Investigación.....	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	8
Alcances de la Investigación.....	9
 CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO.....	10
Las Organizaciones Sociales.....	12
Las Escuelas como Organización Social.....	12
Las Instituciones Deportivas como Organización Social..	14
Las Escuelas de Talentos Deportivos.....	15
Operacionalidad Interna de los Centros.....	17
La Gerencia.....	18
Las Organizaciones Deportivas y su Gerencia.....	22
La Formulación y el Valor de la Misión.....	23
La Planificación.....	23
Características de la Planificación.....	25
La Fijación y Ejecución de Estrategias.....	26
La Formulación de Políticas.....	27
La Política Deportiva.....	28
Organización.....	30
Dirección.....	31
Control.....	33
La Comunicación.....	34
La Motivación.....	36
El Liderazgo.....	38
Cultura Organizacional.....	40
Desarrollo Organizacional.....	42
El Organigrama.....	44
Clasificación de los Organigramas.....	46

Los Manuales.....	47
Clasificación de Los Manuales.....	48
Ventajas de los Manuales de Organización.....	49
Variables de la Investigación.....	50
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO.....	52
Tipo de Investigación.....	52
Población y Muestra.....	53
Fases de la Investigación.....	54
Instrumento de Recolección de Información.....	55
Validez y Confiabilidad.....	57
Técnica de Análisis de Datos.....	59
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	61
Discusión de los Resultados.....	97
CAPÍTULO V	
LA PROPUESTA.....	101
Presentación de la Propuesta.....	101
Justificación.....	101
Fundamentación.....	102
Antecedentes Históricos.....	103
Estructura de la Propuesta.....	107
Misión del Centro de Atención Integral al Alumno/Atleta..	107
Metas.....	107
Organigrama del Centro de Atención Integral al alumno /	
Atleta.....	109
Objetivos del Centro.....	110
Departamento de Trabajo Social.....	112
Departamento Médico Odontológico.....	122
Departamento Psicológico.....	138
Departamento de Orientación.....	145
Departamento de Nutrición y Dietética.....	153
CAPÍTULO VI	
RECOMENDACIONES.....	160
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	161
ANEXOS.....	165

Lista de Cuadros y Gráficos

Cuadro Referencial N° 1.....	11
Cuadro N° 2. Operalización de las Variables.....	51
Cuadro N° 3. Población del Centro de Atención Integral al Alumno / Atleta de la Escuela Técnica Deportiva Chama.....	53
Gráfico N° 1. La Combinación preferible de Líder y Gerente.....	39
GráficoN° 2. Forma en que la Cultura Organizacional afecta El Desempeño y la Satisfacción.....	42

www.bdigital.ula.ve

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**MANUAL DE FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EL CENTRO
DE ATENCIÓN INTEGRAL AL ALUMNO ATLETA DE LA ESCUELA
TÉCNICA DEPORTIVA CHAMA DEL ESTADO MÉRIDA**

Autor: Yaneth Luzardo Díaz
Tutor: Nancy Rivas de Prado
Año: 2000

Resumen

El presente estudio tiene como propósito la Propuesta de un Manual de Funcionamiento Para el Centro de Atención Integral al Alumno Atleta, de la Escuela Técnica Deportiva Chama del Estado Mérida. El mismo se enmarca en la modalidad de Proyecto Factible, apoyado en una investigación de campo de tipo descriptivo y su desarrollo se realizó a través de tres fases: La primera diagnóstico; La segunda la factibilidad y la tercera la propuesta. La muestra del estudio estuvo conformada por 14 Empleados del Centro y el Director y el Coordinador General de la Escuela Técnica Deportiva Chama, a quienes se les aplicó un cuestionario de 36 ítems. Dicho instrumento fue validado a través del Juicio de Expertos. Posteriormente se le aplicó el Coeficiente de Proporción y dio un resultado de 0.99. Para el cálculo de la confiabilidad se realizó el procedimiento estadístico conocido como Alpha de Cronbach, el cual dio como resultado un valor de 0.93. Para el análisis de los datos se utilizó la técnica de frecuencia porcentuales y se representaron en gráficos de torta. La importancia del estudio radica en que el mismo constituye un aporte significativo, pues la formación de recursos humanos a nivel gerencial conforma un factor decisivo para lograr una mejora significativa en el proceso educativo de los atletas de alta competencia. Asimismo con él se pretende generar cambios en quienes cumplen la función gerencial haciéndolo de manera efectiva, permite además reflexionar sobre el comportamiento ideal de los empleados con esta responsabilidad y, por otro lado, continuar la tarea investigativa, estableciendo aportes para posteriores estudios de situaciones similares.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La post modernidad, produjo cambios significativos en la sociedad que afectaron a las organizaciones sociales y a los individuos que forman parte de ellas. Estos cambios, son producto por una parte, de innovaciones científicas y tecnológicas y por otra, por los problemas derivados de las percepciones propias de la naturaleza humana y de su medio ambiente, lo cual ha generado problemas en las mismas.

Al respecto Toffer (1998) ratifica que una de las principales fuentes de estos problemas enfrentados por las actuales organizaciones, es el rápido ritmo de cambios que están ocurriendo en la civilización moderna y explica que, los descubrimientos en las ciencias, las mejoras en la tecnología y los cambios en el comportamiento social crean condiciones que pueden tener un efecto vital en las organizaciones y para que estas funcionen con efectividad es necesario que el personal que las integra sea capaz no sólo de adaptarse al cambio, sino también de planearlo.

Las organizaciones sociales aprenden con demasiada lentitud y requieren en muchos casos de ayuda que le permita modificar la estructura interna para perfeccionar la eficiencia de la misma y su capacidad para enfrentarse a los cambios.

En este orden de ideas, Robbins (1994), señala que la ayuda que necesitan las organizaciones se pueden lograr a través del desarrollo organizacional (D.O.), "como una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo de cambio" (p. 37).

El desarrollo organizacional, es una ciencia del comportamiento que produce a través de un proceso planificado cambios en la conducta del individuo como parte de la organización, en la búsqueda de la mayor eficiencia y el camino para dar a los empleados el poder de decidir, comunicarse y actuar.

Druker (1997), expresa que la eficacia de cualquier organización está profundamente influenciada por el comportamiento humano. La gente es un recurso común de toda empresa por cuanto en la misma interviene la conducta de las personas o del grupo de individuos responsables del logro de los propósitos y metas comunes.

Las personas llevan a cabo en las organizaciones los avances, los logros y los errores de sus instituciones, por lo cual no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado de la misma.

Es así como el concepto moderno de Desarrollo Organizacional establece la necesidad de mejorar las capacidades de una organización tanto pública como privada, dando especial énfasis en el entrenamiento del recurso humano y del personal gerencial.

Dentro del marco de las organizaciones públicas, se encuentran las educativas quienes son gerenciadas por el Director, el cual según el Reglamento General de la Ley Orgánica (1986), en su artículo 69 le señala " La Dirección es la función administrativa a la cual le corresponde armonizar, coordinar, orientar, asesorar y dirigir los procesos orgánicos institucionales, que permitan alcanzar los objetivos y propósitos del Sistema Educativo, delimitado por las políticas del Ministerio de Educación" (p. 25)

A pesar de lo señalado en el artículo 69 del mencionado Reglamento, Olivo (1998), expresa que las fallas observadas en el funcionamiento de las instituciones educativas venezolanas, permiten inferir que la función directiva no se está cumpliendo a cabalidad, por lo que se hace necesario una transformación profunda en la conducción o dirección del proceso administrativo, con atención especial en el recurso humano inmersos en él.

Por su parte, García (1996), coincide con el planteamiento de Olivo (ibid) y además expresa que uno de los aspectos de importancia que

requiere atención es la capacitación del recurso humano que labora en las organizaciones educativas y en especial las que orientan su misión hacia la formación de atletas de alta competencia.

Actualmente ni los entes rectores del deporte a nivel nacional, ni el Ministerio de Educación han fijado las bases técnicas relacionadas con la implementación sistemática de programas de capacitación y desarrollo gerencial dirigido hacia la gerencia deportiva.

En este orden de ideas, Balza (1999), señala que la Escuela Técnica Deportiva Chama del estado Mérida confronta en los actuales momentos dificultades en cuanto al funcionamiento del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta, ya que se trabaja con planes y programas inadecuados que orienten su misión. Asimismo, se observa desconocimiento de cada una de las funciones que debe cumplir el personal adscrito a la misma.

Por otra parte, Duarte (1999) en una investigación realizada en el Centro de Atención Integral al Alumno Atleta de la Escuela Técnica Deportiva Chama y encontró que existen fallas en cuanto a la ejecución de las funciones gerenciales de planificación, organización, dirección y control. También encontró ausencia en la definición de los objetivos y la selección de las tareas para el logro de los mismos; además de un escaso flujo de información en relación a los lineamientos institucionales y las líneas de autoridad y responsabilidad.

En consecuencia, se presume que esta institución enfrenta carencias, en cuanto a la aplicación de modelos gerenciales que permitan de manera explícita la formación de su visión y de su misión; así como de atención a su estructura organizacional, que facilite el logro propuesto. Por consiguiente se plantea la necesidad de adecuar al Centro de Atención Integral al Alumno Atleta de la Escuela Técnica Deportiva Chama del estado Mérida, a un modelo de desarrollo organizacional, por lo cual surgió en la investigadora la expectativa de realizar una Propuesta de un Manual de Funcionamiento Administrativo para el Centro antes mencionado, que llene las carencias detectadas en los diagnósticos citados.

Se estima que tal implementación del Manual de Funcionamiento Administrativo para el Centro de Atención Integral del Alumno Atleta de la Escuela Técnica Deportiva Chama, constituye una necesidad apremiante para que éste lleve a cabo sus programas de acuerdo a las normas que concierne a sus funciones.

Justificación de la Investigación

Si el concepto moderno de Desarrollo Organizacional requiere mejorar las capacidades de las instituciones públicas y privadas, entonces se espera que una investigación orientada a diseñar un Manual de Funcionamiento Administrativo contribuya a enriquecer el campo de la elaboración de herramientas y estrategias metodológicas, para alcanzar tal logro.

En la búsqueda de recursos que orientaran la focalización del problema, no se consiguieron lineamientos específicos que contribuyeran a atender las carencias de estructura organizacional en el área de los Centros de Atención Integral del Alumno Atleta en el Estado Mérida. Por lo tanto se considera que un estudio de esta naturaleza, contribuye al desarrollo del estudio del comportamiento organizacional, en el área deportiva.

La gestión gerencial y la operatividad de los procesos administrativos constituyen elementos indispensables en el funcionamiento adecuado de cualquier organización. Es responsabilidad de la gerencia de una institución la planificación y el control de las actividades, así como el logro del máximo aprovechamiento de los recursos disponibles. En consecuencia, diseñar un Manual de Funcionamiento Administrativo para el Centro de Atención Integral al Alumno Atleta de la Escuela Técnica Deportiva del Estado Mérida, constituye un aporte significativo, pues la formación de recurso humano a

nivel gerencial es un factor decisivo para elevar significativamente el proceso educativo de los atletas de alta competencia.

Con el presente estudio se pretende generar cambios efectivos en quienes cumplen la función gerencial, que les permitan reflexionar sobre el comportamiento ideal de los empleados con esta responsabilidad así como, continuar la tarea investigativa, estableciendo aportes para posteriores estudios de situaciones similares.

Por otra parte, se considera que esta investigación sería relevante debido a que conduce a reflexionar, respecto a los factores que pueden afectar la administración del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta y su funcionamiento; y a la necesidad de crear situaciones de racionalidad, de sensibilización para que el personal directivo y la institución en general puedan percibir y diagnosticar la situación de sus organizaciones, a través de una clara visión para interpretarla introduciendo los cambios que se requieran en forma creativa.

Se considera que la propuesta podría ser puesta en práctica en otras instituciones con las mismas características de la población seleccionada.

Por último se estima que el estudio en referencia conforma un recurso original en el área de investigación específica del comportamiento organizacional.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un Manual de Funcionamiento Administrativo para el Centro de Atención Integral del Alumno Atleta de la Escuela Técnica Deportiva Chama del Estado Mérida.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar según la percepción de los empleados como se desarrollan los procesos gerenciales en el Centro de Atención Integral al Alumno Atleta de la Escuela Técnica Deportiva Chama del estado Mérida.
- Determinar el conocimiento que tienen los Empleados del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta sobre los procesos gerenciales.
- Determinar la factibilidad de implementación de un Manual de Funcionamiento para el Centro de Atención Integral al Alumno Atleta de la Escuela Técnica Deportiva Chama del estado Mérida.
- Elaborar la propuesta de un Manual de Funcionamiento para el Centro de Atención Integral al Alumno Atleta de la Escuela Técnica Deportiva Chama del estado Mérida.

Alcances de la Investigación

El modelo gerencial en el cual se apoya el estudio para el diseño del Manual de Funcionamiento, facilitará la proyección de esta área del Comportamiento en las instituciones sociales en general y educativas deportivas en particular

Por otra parte, será punto de partida posteriores investigaciones interesadas en la temática.

Un estudio de esta naturaleza, constituye una valiosa contribución al medio educativo, por considerarse que la gerencia es un factor esencial, para el desarrollo de los procesos que en él se generan.

La presente investigación, contribuirá al desarrollo de pautas para la aplicación del manual de funcionamiento que podrá ser extendido a otros centros de la Región, para optimizar su desempeño laboral. Asimismo, se considera un aporte para enriquecer la banca de datos sobre el funcionamiento de los Centros de Atención Integral al Atleta.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

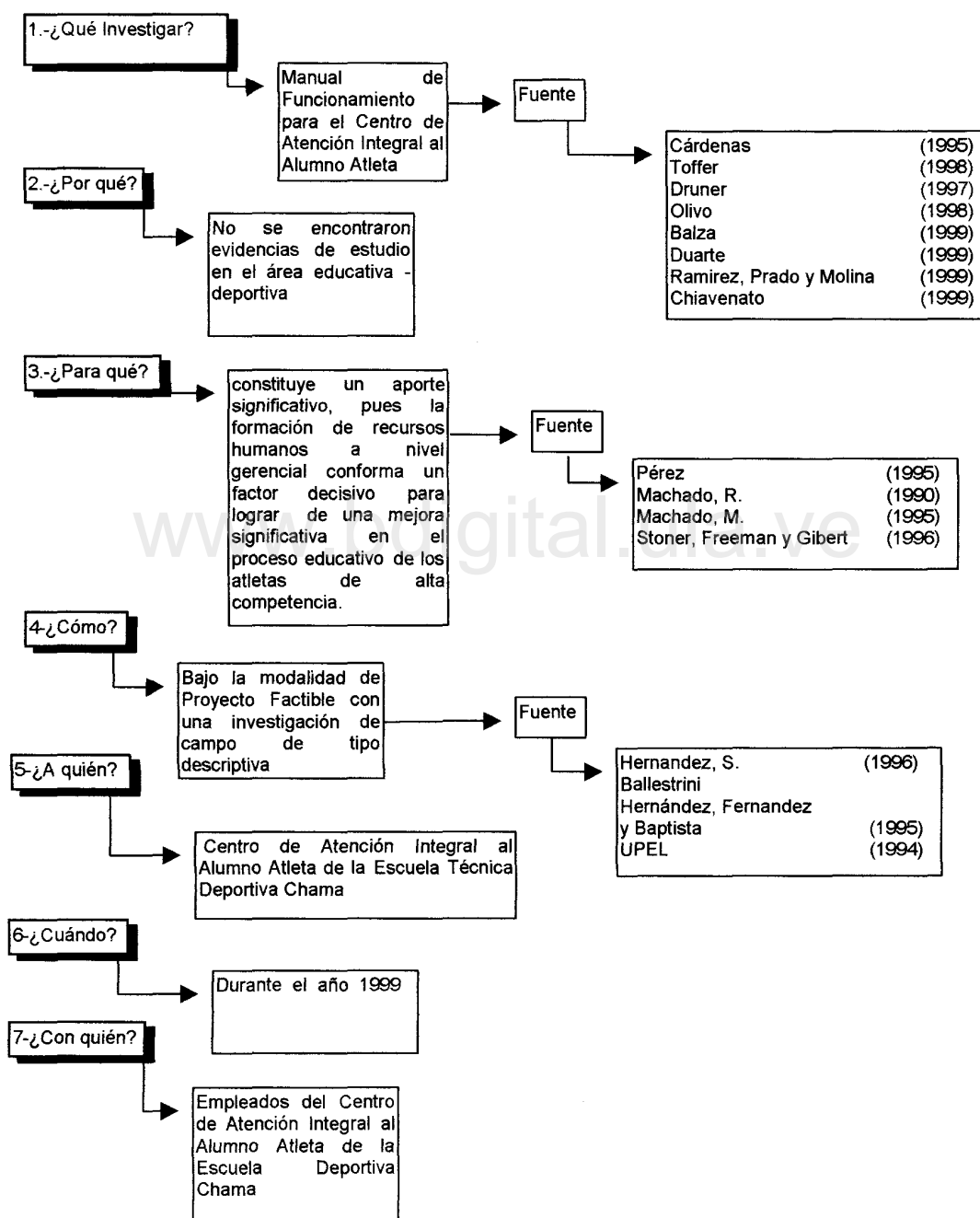
La revisión bibliográfica realizada, permitió buscar los soportes teóricos necesarios, para diseñar la propuesta que lleva implícito el objetivo de este trabajo en relación con los aspectos gerenciales, organizacionales y el manejo de recursos humanos.

En tal sentido se consultaron diferentes autores cuyos trabajos estuvieran relacionados con la gerencia y el desarrollo organizacional, con el fin de ampliar los conocimientos acerca de la situación problemática planteada.

Para la realización del mismo, se fijaron los siguientes objetivos con el fin de darle direccionalidad a la investigación: (a) Diagnosticar y conocer según la percepción de los empleados como se desarrollan los procesos gerenciales en el Centro de Atención Integral al Alumno Atleta de la Escuela Técnica Deportiva Chama del Estado Mérida. (b) Determinar la factibilidad de implemetación de un Manual de Funcionamiento y (c) La elaboración de la propuesta.

A continuación se presenta un cuadro resumen, que presenta un resumen de las interrogantes del investigador y las fuentes bibliográficas consultadas. (Ver Cuadro N° 1 p. 11)

Cuadro Referencial 1. Entre las interrogantes del investigador y las fuentes bibliográficas consultadas, para la derivación de posibles soluciones al problema de investigación (Tomado de Machado, M. 1990 p. 13)



Las Organizaciones Sociales

Las organizaciones sociales son entidades que se unen en la búsqueda de un objetivo común. Las mismas tienen la misión de conducir procesos de tipo cultural, educativo, científico y deportivo, para que las nuevas generaciones sean capaces de comprender y asumir críticamente el patrimonio heredado en el ambiente que los rodea.

Las organizaciones citadas, para cumplir con su misión, buscan cohesionar a las personas involucradas en ellas, a través de procesos comunicacionales, con la finalidad de que se desempeñen de manera eficiente dentro de la misma. Ellas constituyen un elemento importante debido a que aportan soluciones a situaciones planteadas a través de la distribución de tareas, trabajo de grupo, definición de funciones, crecimiento y trabajo cooperativo entre otros.

Dentro de estas instituciones, la escuela constituye un elemento importante como fuente de transmisión de conocimientos.

La Escuela Como Organización Social

Si se considera que toda organización es una unidad social de elementos interrelacionados que buscan un fin común, entonces la escuela puede ser vista como una organización que tiene la misión de conducir un

proceso a través del cual las nuevas generaciones por sí mismas comprendan, interpreten y asuman críticamente, el patrimonio cultural heredado en la circunstancia histórica que lo circunda. (Barrios, 1991).

De acuerdo a lo expuesto por Barrios (ibid), en las organizaciones educativas este proceso se cumple a través de la comunicación; ya que ella transmite conocimientos, actitudes, destrezas, habilidades y valores.

La escuela por su parte, evidencia una necesidad de involucrar a las personas que la conforman a través de la interacción que es representada por su estructura jerárquica, que les permita alcanzar su misión. Al respecto Gibson (1994), refiere la importancia de la interacción dentro de las organizaciones sociales, ya que permite determinar el papel a desempeñar por los individuos de acuerdo a sus necesidades.

En otro orden de ideas, la escuela como organización social, se debe convertir en un instrumento de apoyo a la comunidad en la solución de problemas que trasciendan del contexto escolar, poniendo en práctica modelos relacionados con los proyectos educativos. (Chirinos, 1995). Todo esto se hace necesario en la búsqueda de una mayor relación y participación de la escuela como organización que está ubicada dentro de un contexto social.

La escuela como Organización social debe ser lugar de tolerancia, de tareas asumidas y realizadas en grupo, de ejercicios concretos, del respeto a los demás y de solución racional a las dificultades.

Un ejemplo de estas organizaciones sociales estaría dada por las escuelas deportivas debido a su diversidad de funciones

Las Instituciones Deportivas como Organización Social.

Las Instituciones Deportivas, surgen como una necesidad de formar al hombre en forma integral, que no se limite solamente al punto de vista físico, psíquico y social, sino que le permita atender al atleta como ser humano con potencialidades que podrán ser desarrolladas en la medida que pueda ser asistido a través de programas para el mejoramiento, crecimiento personal, profesional y social, para que al final pueda utilizar de modo acertado sus habilidades deportivas de una manera exitosa. Esto queda ratificado en el art. 3 de la Ley Orgánica de Educación (1980), cuando señala la necesidad de lograr un hombre capaz de participar activa, conciente y solidariamente en los procesos de formación social.

La educación deportiva, constituye un instrumento de cambio para el atleta, permitiéndole buscar soluciones internas a las posibles situaciones que demanda la sociedad actual. Este tipo de educación favorece la interacción social, a través del trabajo en equipo donde podrá desarrollar conductas cooperativas, frente a diferentes perspectivas, en donde el deportista construya su propio conocimiento y desarrolle sus propios

principios morales. De esta manera, la educación estaría formando al individuo para la adaptación a lo nuevo y cambiante (Prado 1999).

En el ámbito gerencial, el deporte surge como una necesidad de organizar el deporte a nivel aficionado y profesional. La estructura deportiva permite proveer al gerente de herramientas que le permitan cumplir con su misión, a través de las fases de planificación, organización, dirección y coordinación, tal como lo señala Machado (1995).

Los nuevos paradigmas apuntan hacia una educación de calidad, centrada en la escuela como parte de una comunidad y por ende de una sociedad. Es por ello que se hace necesario dar a conocer la fundamentación de las Escuelas de Talentos Deportivos.

Las Escuelas de Talento Deportivo.

Las Escuelas Deportivas surgen como una necesidad de seleccionar atletas con talento en diferentes disciplinas deportivas para capacitarlos y desarrollarlos a través de un entrenamiento sistemático con la intención de integrarlos en el futuro a las selecciones de alta competencia. La misma persigue los siguientes objetivos.

- Búsqueda de jóvenes con talento deportivo.
- Evaluar la aptitud física general de los participantes.

- Evaluar las cualidades motoras y somáticas específicas para cada deporte y realizar la orientación deportiva.
- Evaluar los conocimientos adquiridos por el alumno en las primeras etapas del proceso educativo en las asignaturas de matemática y castellano.
- Evaluar el estado de salud general del aspirante.
- Evaluar la motivación de los aspirantes para el deporte de alta competencia.
- Estudiar los antecedentes deportivos familiares.

Estos objetivos se cumplen a través de las siguientes etapas: (a) Selección Inicial: se persigue la incorporación de los niños sanos y con ciertas características al deporte de iniciación, el cual es formativo y recreativo, (b) Etapa de Estudio y la Observación: Es la de mayor duración e importancia, ya que analizan los niños y adolescentes en función de la respuesta a los estímulos de la práctica deportiva, (c) Selección Intermedia: Incorporar a los participantes con ciertas condiciones, en los grupos avanzados (de talento), para el comienzo de la preparación especializada, (d) Selección Final: Es la última etapa, cuyo objetivo es la incorporación de los atletas sobresalientes al deporte de performance y de alto rendimiento.

El centro dirige acciones a través de entes involucrados en el proceso, quienes tienen responsabilidades directas con el atleta.

Estrategias a utilizar



Por otra parte, el centro mantiene comunicación constante con la dirección del Instituto y sus diferentes coordinaciones realizando así, un trabajo en equipo de acuerdo a las actividades específicas de cada una de ellas.

Operacionalidad Interna de los Centros

El Centro mantiene constante comunicación con la Dirección del Instituto y con las diferentes Coordinaciones, realizando un trabajo

mancomunado a través de las diversas áreas. Este trabajo distingue una acción de apoyo en actividades específicas.

En este trabajo se distingue el respeto de funciones y orden jerárquico especificando el compromiso y las tareas de cada Coordinación.

- Coordinación Técnica.
- Coordinación de Desarrollo Deportivo.
- Coordinación Médica.
- Mantenimiento.
- Administración.
- Comedor del Atleta.
- Departamento de Prensa.
- Concentración del Atleta.

Dada la relevancia que tiene la función gerencial dentro de la organización, en relación a la motivación del personal, se hace necesario que éste pueda cumplir con su labor de manera efectiva y lograr así los objetivos propuestos, de allí que es fundamental definir la actividad gerencial como parte importante en el desarrollo y crecimiento de la organización.

La Gerencia

La gerencia ocupa un papel importante en toda organización, ya que a través de ella se pueden coordinar los recursos disponibles con el fin de

alcanzar los mejores resultados en base a los objetivos propuestos. Al respecto Drucker (1991) la define como: “el órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivos los recursos, es decir que la misma tiene la responsabilidad de lograr mediante los recursos disponibles el mejor producto” (p.81).

En este orden de ideas, Chiavenato (1999), acota que es necesario interpretar los objetivos propuestos para transformarlos en una acción organizacional, a través de la planeación, organización, dirección y control, contando para ello con el esfuerzo de todo el personal, para lograr así el éxito y desarrollo de la institución, en base a su misión.

Por su parte, Alvarado (1990), expresa que el gerente ideal es aquel que cumple a cabalidad con las funciones señaladas anteriormente y es capaz de desarrollar una red de relaciones interpersonales de manejar información y tomar decisiones.

Lo expresado por los autores, permite inferir que cuando los componentes de la gerencia planeación, organización, dirección y control, no son compartidos o son mal aplicados, las instituciones no logran sus metas y objetivos principales, lo que trae como resultado situaciones de incertidumbre y poco productivas por parte de las personas que ejercen esos cargos dentro de la organización.

La función gerencial para que sea efectiva no puede ser desempeñada por un solo individuo, sino por un equipo que se

complemente, con la finalidad de coordinar los esfuerzos para la mejor utilización de los recursos en función de las metas propuestas y de los recursos disponibles.

Por su parte, Pérez (1995), señala que la gerencia se ha convertido en la piedra angular del éxito de las organizaciones que dependen del concurso de los seres humanos para lograr sus metas y objetivos.

Esto dió origen a que se enfoque la gerencia desde diferentes modelos, uno de ellos es la llamada Gerencia Participativa, la cual sustenta sus virtudes en el desarrollo de las potencialidades de las personas involucradas con la organización. En la gerencia educativa, basada en este modelo, el docente adquiere un compromiso consciente y participativo en el logro de las metas y objetivos de la organización; compromiso que se afianza en la fluidez de la información intraorganizacional para evitar los conflictos que frecuentemente se dan en estas instituciones.

En este mismo orden de ideas, Machado (1995), expresa que la gerencia es un proceso de formular, ejecutar y evaluar actividades que harían posible alcanzar los objetivos de la organización. Estas actividades se orientan hacia el logro de la estabilidad y el cambio de la organización, a través del rompimiento de la burocracia y de los hábitos de la manipulación de la política y del poder que ella genera.

El mencionado rompimiento daría lugar a un proceso de cambios, basado en el logro de mecanismos que favorezcan la fluidez de la organización por la vía de la permeabilidad y flexibilidad, para que el personal pueda pasar con frecuencia y libertad a través de sus funciones, en los distintos niveles de la organización.

Lo señalado por Machado (ibid), es un modelo de Gerencia Participativa, y el mismo se propone para efectos de esta investigación ya que puede ser usado de manera efectiva en las organizaciones sin fines de lucro, especialmente en las educativas.

En la actualidad el modelo gerencial de las instituciones educativas deportivas debe estar orientado a la búsqueda de la excelencia; y de la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje.

Machado (ibid), expresa que la excelencia de una organización, en especial la educativa, está dada por la cooperación y productividad de su personal, así como a la adhesión, a la mística y a los valores de la organización.

El éxito y la eficiencia del mismo dependerá de la forma en que planifiquen, organicen, dirijan, controlen supervisen y evalúen las actividades de la organización, por lo que se considera relevante el estudio de las organizaciones deportivas y su gerencia.

Las Organizaciones Deportivas y su Gerencia

Ramírez, Prado y Molina (1999) señalan que la Gerencia Deportiva surge como respuesta válida para lograr la misión del Deporte, tal como lo propone su estructura organizacional, en el ámbito Nacional, Regional, Municipal, sea ésta dedicada a la práctica profesional o aficionada.

Dentro de la última citada, se ubica el Deporte estudiantil, el cual tiene su asiento legal en la Constitución, en sus artículos 78 y 80, como en el artículo 12 de la Ley de Educación, y en el artículo 29 ordinal 11 de la Ley Orgánica de Administración Central (Dic. 28/11/1976); los Decretos Oficiales y Resoluciones del Ministerio de Educación emitidos desde 1969 hasta la fecha, a través de los cuales establece la obligatoriedad de la práctica deportiva en todos los niveles del sistema (8/10/1969. Decreto 162) y su evaluación académica (25/ 02/ 1970. Decreto 1633. 14/ 10/ 1976) entre otras disposiciones. (Machado, R. 1990).

La complejidad de la estructura deportiva desde el punto de vista organizacional, derivó la necesidad de proveer al área de herramientas gerenciales efectivas, para lograr su misión; de esta manera surge la Gerencia Deportiva aplicada a estas instituciones, sean públicas o privadas, y orientadas a la práctica amateur o profesional.

Sus objetivos se orientan a aplicar las distintas fases de planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar los procesos de forma científica y

sistemática, tal como lo señala Machado, R. (1990) en su obra Gerencia Deportiva. Tal proceso exige del gerente, un procedimiento consciente para seleccionar y desarrollar efectivamente las acciones para lograr la misión.

La Formulación y el Valor de la Misión

David (1994), al referirse a la misión, la define como "una declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares" y agrega que es un compendio de la "razón de ser una empresa"; lo cual es esencial para determinar objetivos y formular estrategias (p. 79)

Por su parte, Machado, M. (1995), se refiere a ella como al "qué de la organización, es decir, que la misión establece qué quiere hacer, para qué quiere hacerlo y en qué condiciones desea realizarlo, esto último determina "el valor de la misión". Las respuestas a tales interrogantes dan lugar a la planificación.

La Planificación

La planificación es un proceso que permite establecer prioridades y reducir la incertidumbre. La misma es vista desde distintos puntos de vista según algunos autores.

Desde el punto de vista metodológico, para Ahumada (1996) ésta permite escoger entre alternativas que facilitan la selección de los instrumentos más eficientes para el cumplimiento de los objetivos (p.28).

Tal afirmación queda ratificada por Castellano (1990), cuando señala que la planificación constituye un método para la toma de decisiones, que facilita transformar una situación de acuerdo a los objetivos planteados.

Los autores precitados coinciden en que la misma permite escoger entre alternativas que faciliten la toma de decisiones con la finalidad de economizar en tiempo y esfuerzo.

Por otra parte, la planificación puede ser considerada como un proceso de cambio, ya que como se señala en los modelos de gestión GESEDUCA (1994), es una forma de hacer viable la visión de la organización, a través de una serie de programas estratégicos que permiten transformar los recursos disponibles en otro de mayor calidad.

Lo señalado por los autores permite establecer la importancia que tiene la planificación, ya que la misma, al ser bien ejecutada establece opciones ante una determinada situación. Asimismo, se puede realizar con el menor esfuerzo y la mayor eficiencia, en base a los recursos disponibles y el tiempo requerido para su realización en función de los objetivos propuestos eliminando de esta manera la improvisación. Es decir planificar para el futuro, estando en el presente.

Características de la Planificación

Los autores anteriormente señalados coinciden en que la planificación presenta las siguientes características:

1. Es integral, por cuanto aborda la totalidad, permitiendo que se relacionen y complementen las actividades para el logro de los objetivos.
2. Es objetiva, al analizar las causas determinantes de la realidad considerada, para prever su evolución y tomar medidas para orientarlas en sentido deseable.
3. Es realista, al hacer propuestas factibles, desde todos los puntos de vista (social, político y económico).
4. Es dinámica, no se puede determinar cuando culmina y se detiene.
5. Es participativa, ya que cuenta con la opinión y discusión de los grupos involucrados en la realidad estudiada.
6. Es continua y flexible, se ajusta en forma permanente a la realidad cambiante.
7. Es estratégica, ya que identifica las debilidades, fortalezas, obstáculos oportunidades para el logro de los objetivos.

Lo anteriormente expuesto, le permitirá al gerente prever en forma organizada y estratégica las acciones a seguir para poder cumplir con los objetivos de la organización.

Ramírez, Prado y Molina (Ob. Cit) señalan que la planificación no termina cuando se realiza el plan, sino que éste debe ser puesto en práctica y uno de sus aspectos importantes es la toma de decisiones, ya que es necesario tomarlas en varios momentos, tales como: (a) qué debe hacerse; (b) cuándo hacerse; (c) cómo debe hacerse; (d) quién lo hará; (e) en cuánto tiempo y cuántos recursos requiere.

La planificación orienta hacia la participación administrativa y el desarrollo humano, en pro del bienestar de la comunidad. El primer momento, lo constituye la formulación de las estrategias que garanticen el cumplimiento de la misión.

www.bdigital.ula.ve

La Fijación y Ejecución de Estrategias

La fijación de la formulación y ejecución de las estrategias, es un proceso que implica tres pasos y ellos son: Investigación, análisis y decisión.

Prado, Ramírez y Molina (Ob. Cit.) expresan que la investigación se realiza con el propósito de determinar las fuerzas que ayudan y las que obstaculizan internamente la consecución del logro; Asimismo son útiles para conocer las amenazas externas y las oportunidades que brinda el contexto, para tal propósito; la investigación debe hacerse tanto dentro como fuera de la organización.

En el área interna se contrastaran las fortalezas internas con las oportunidades y amenazas externas. Este conocimiento permite tomar decisiones acertadas. (Machado, M 1995)

El siguiente paso es la ejecución de la estrategia, consiste en la acción, lo cual implica la movilización del personal y los recursos, para su puesta en marcha.

Esta acción por su parte, obliga a las organizaciones a fijar metas corporativas, de división y funcionales, Estas deben lograrse a corto plazo, para que sea posible obtener éxito en el cumplimiento del objetivo.

Seguidamente la implementación de la estrategia, implica la fijación de políticas, las cuales estimulan el trabajo hacia las metas fijadas, debido a que a través suyo, se definen cómo lograr las metas.

En la Gerencia Deportiva, se manejan estos sistemas y técnicas gerenciales, por cuanto son aplicables a ésta área para "manejar y potenciar las destrezas de los líderes del quehacer deportivo nacional, Estatal, Municipal y local" (Ramírez 1995 p. 11)

La Formulación de Políticas

El Diccionario Enciclopédico ilustrado de la Lengua Española (1998), define Política por extensión, como "el arte o maña con que se produce un asunto o negocio o se emplean los medios para la consecución de un fin

determinado” Tal acepción, pareciera haber sido asumida por la teoría administrativa, para aplicarla al proceso gerencial, en razón de que ésta concibe la política como vía mediante la cual se alcanzan las metas.

Davis (1994), se refiere ellas explícitamente, y al respecto expresa que éste es un vocablo clave en el desarrollo de la Gerencia y la define así:

....La forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. Y agrega: Hay dos características distintas de las políticas: (1) son guías para la toma de decisiones; (2) se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia. (p.12)

Entonces por definición, las políticas se pueden fijar a distintos niveles de la organización y/o en una unidad estructural específica. Asimismo, son aplicables a nivel funcional y en consecuencia pueden ser también aplicables a las actividades deportivas.

La Política Deportiva



Tal como se explica en la teoría referente a la formulación de políticas, éstas consisten en lineamientos para la acción. En este caso, referido a organizaciones sociales cuya misión sea el deporte.

El Ejecutivo Nacional, entre sus políticas orientadas al Deporte y la Recreación, establece en concordancia con las políticas de ordenamiento territorial y transporte dictados por los organismos competentes, una política

de recreación que incluye la construcción de áreas de interés público orientada a la recreación y el deporte; así como la masificación del deporte en todos los niveles de la estructura social.

La aplicación de esta política derivó la Ley del Deporte, la cual dispone que los Organismos de la Administración Pública, los Estados, Municipios, Institutos Autónomos y Empresas del Estado, deberán desarrollar programas y ejecutar actividades deportivas en conformidad con las pautas que trace el Ministerio de la Juventud, como ente competente para el momento de su promulgación, para ejercer la rectoría del deporte venezolano. (Machado, R. 1990 p. 17).

En el contexto educativo, la Ley Orgánica de Educación del mes de Julio de 1980, promueve la difusión y la práctica deportiva en todas las comunidades de la Nación y establece las peculiaridades y excepciones relativas a los sujetos de la educación especial y de adulto. (Machado, R. 1995. p. 87)

La creación de ambas estructuras induce a la formulación de planes orientados a Gerenciar efectivamente estas unidades, lo cual involucra la necesidad de plantear de forma diferente, breve y concisa la misión, visión, políticas y metas en este campo Deportivo y Recreativo.

Dado que se comparte la opinión de los expertos consultados respecto a la necesidad de que las escuelas deportivas como ejemplo de organizaciones sociales, tendrían que orientar su acción hacia la ejecución

efectiva, mediante la aplicación de planes de Desarrollo Gerencial, se consideró oportuno, hacer una investigación documental referente a las evaluaciones científicas que hubieran realizado las instituciones educativas respecto a la gestión gerencial en sus estructuras deportivas. De ello se encontraron escasas evidencias y sus resultados conformaron el basamento teórico del antecedente del problema de la investigación que se presenta en el Capítulo I de este mismo documento.

La formulación de políticas responde a una necesidad de quien gerencia en función de los objetivos perseguidos por la institución de una manera organizada.

www.bdigital.ula.ve

Organización

El término organizar implica orden; a nivel gerencial, Stoner y Freeman (1996) señalan que está determinado por el proceso que permite “ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la misma” (p.12).

Esta función, también lleva consigo la necesidad de establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas, para que así puedan trabajar de una manera más eficiente, conjunta y satisfactoria a nivel

personal, para lograr los objetivos planteados. La misma crea líneas de autoridad y responsabilidad dentro de la organización.

Las relaciones organizativas entre los diferentes miembros de la organización permiten realizar planes a futuro en conjunto.

Por otra parte, la organización en su función administrativa debe agrupar las actividades de manera adecuada para garantizar la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos planteados, así como también la distribución equitativa de la autoridad para evitar los conflictos.

Para Chiavenato (1999) la organización permite: (a) determinar las actividades que se necesitan para alcanzar los objetivos propuestos, (b) agrupar las actividades de una manera racional y (c) asignar las tareas según el cargo a desempeñar.

Esta función sirve de base para orientar y guiar al recurso humano dentro de la organización.

Dirección

Constituye la tercera función, la misma implica poner en marcha lo establecido en la planeación y la organización. La dirección permite orientar, influir y motivar al recurso humano de la organización en función de cómo deben ser alcanzados los objetivos. El proceso de dirección conduce a la

organización hacia el funcionamiento a través de la comunicación y la motivación para que realicen las tareas asignadas.

Para Alvarado (1990), los gerentes son los responsables de involucrar al personal de una manera armónica, hacia la conservación de las metas del grupo, a través de la dirección.

Por otra parte Chiavenato (1999), señala que el éxito de la aplicación de lo establecido en la planeación y la organización depende de las orientaciones que se den a las personas mediante una adecuada comunicación, habilidad de liderazgo y de motivación. La dirección es un proceso en que los gerentes deben tratar de influir en el resto del personal para que actúen según las expectativas y consigan de ésta manera alcanzar los objetivos de la organización.

La función principal de un gerente es la administración eficiente y efectiva de los diferentes recursos a su disposición para lograr los objetivos de la empresa con éxito.

El énfasis que le da la dirección al manejo de los recursos humanos, es importante, ya que permite poner en marcha a la organización y lograr los objetivos con éxito, sin dejar a un lado los recursos financieros y materiales necesarios dentro de este proceso administrativo, verificando de manera controlada cada una de las etapas del proceso.

Control

El control es una función necesaria dentro del proceso administrativo, cuya finalidad es verificar si lo que se planeó, organizó y dirigió, se adapta a los objetivos propuestos.

Al respecto Robbins y De Cenzo (1996) lo definen como “el proceso para verificar las actividades a fin de asegurarse de que se están llevando a cabo como se planeó y de corregir cualquier desviación significativa”. (p.365)

La función de control le permite al gerente guiar toda la actividad y asegurar que las metas se logren dentro de la organización, de manera eficiente, sin embargo, no hay garantía de éxito del mismo, si es manejado de manera restrictiva y coercitiva, impidiendo de esta forma el desarrollo individual, la creatividad, el desempeño y la participación del recurso humano dentro de la organización.

Chiavenato (1999), señala que el proceso de control presenta las siguientes fases:

- Establecimiento de estándares o criterios, representado por las disposiciones que permiten establecer las normas que servirán de guía para asegurar el resultado deseado.
- Observación del desempeño, le facilita al gerente verificar a través de la información los resultados de aquello que se está controlando.

- Comparación del desempeño con el estándar establecido, permite verificar eventuales desviaciones o variaciones, a través de gráficas, informes, índices, porcentajes y medidas estadísticas entre otras.
- Esta comparación facilita el predecir otros resultados y localizar dificultades para mejorarlos en el futuro.
- Acción correctiva, busca lograr que las operaciones se realicen exactamente con lo que se tenía planteado, es decir la acción adecuada que debe tomar el administrador.

El cumplimiento de este ciclo administrativo permitirá la continua corrección y ajuste a través de la retroalimentación, Asimismo, del manejo adecuado del mismo, dependerá la integración y la búsqueda de las metas por parte del recurso humano como elemento importante y básico dentro de toda organización.

La Comunicación

La comunicación constituye la base de la interacción humana, Robbins (1997) la define como "la transferencia y comprensión del significado" (p.340), o sea que el mensaje debe llegar claramente a su destino para que pueda ser comprendido.

Machado (Ob. cit), enfatiza que los gerentes con frecuencia transmiten información de manera deficiente, debido a la falta de objetividad en algunos o por falta de confianza y compenetración con los subordinados.

La comunicación efectiva es responsabilidad de la gerencia, ya que todo lo que hace el gerente en la organización debe ser comunicado, de la claridad del mensaje dependerá la buena marcha de la institución, según lo manifiestan Robbins y De Cenzo (1996).

La comunicación, es un proceso inherente a toda la administración, de allí que el gerente debe conocer al personal que labora con él, según el rol que desempeña, tratando de establecer el proceso comunicacional más adecuado.

Requeijo y Lugo (1990), afirman que la comunicación es un proceso indispensable dentro de toda organización que consiste en dar órdenes, instrucciones, consejos, informaciones, orientaciones, trabajos o actitudes a un individuo.

Los autores precitados coinciden al decir que el gerente al transmitir cualquier información debe tratar de hacerlo de manera efectiva a fin de relacionarse positivamente con otras personas.

Machado (1995), considera que "la planificación es una forma de comunicación organizativa que facilita la claridad de los propósitos, la direccionalidad y las formas para controlar y evaluar el resultado de las

actividades propuestas para alcanzar los objetivos de la organización.” (p.143).

Para ésta autora, es relevante la planificación como un medio efectivo de comunicación dentro de la gerencia participativa, en donde se pretende mantener un flujo de información que permita valorar y motivar para lograr los objetivos de la organización.

La Motivación

La motivación, es un aspecto importante a considerar por parte del gerente en su relación con el personal, ya que la misma equivale a movimiento o acción, es decir, ella parte del impulso individual que conlleva a una acción en la búsqueda de una meta.

Robbins y De Cenzo (1996) la definen como “la disposición para desarrollar altos niveles de esfuerzos para satisfacer algunas necesidades individuales” (p. 288). Estos autores consideran que el esfuerzo, las necesidades del individuo y las metas de la organización constituyen los tres elementos básicos a considerar dentro del concepto ya que las tres están íntimamente ligadas puesto que el esfuerzo, permitirá que el individuo intensifique más su actividad, si está motivado para lograr así un mejor resultado en el desempeño laboral y por ende el logro de las metas organizacionales.

Lo señalado por los autores, hace suponer que las necesidades deben estar en concordancia con las metas de la organización, si se quiere lograr un alto índice de motivación.

Los autores precitados, agregan que según la teoría de las tres necesidades, existen tres motivos básicos a considerar en las situaciones laborales: (a) la necesidad de logro, representada por el impulso de alcanzar el éxito, de acuerdo a la necesidad de destacarse, (b) la necesidad de poder, que permitirá influir en los demás de manera positiva, y (c) la necesidad de afiliación, que representa el deseo de tener unas relaciones interpersonales favorables y estrechas.

Por otro lado la motivación dentro de la organización refleja pensamiento y sensaciones que son asociadas a la planificación, y al esfuerzo por el logro de un objetivo con miras al progreso de la empresa.

Freites (1999) señala que la motivación al logro, comprende varios elementos, dentro de los que destacan; la persistencia y la conducta laboral, ya que la primera es un elemento fundamental para conseguir una meta organizacional.

Es por ello que se requiere que las instituciones planifiquen las estrategias necesarias, que le permitan establecer metas y estimular el tiempo que sea necesario para alcanzarlas, a fin de poder liderizar las actividades.

El Liderazgo

El liderazgo, para Chiavenato (1999) es la influencia interpersonal que ocurre en cualquier situación y que se manifiesta a través del proceso de comunicación humana en los grupos sociales.

El liderazgo depende no solamente de las características propias del que lo ejerce, sino también de la situación en la cual se encuentra.

El líder puede ayudar a los integrantes de la organización para alcanzar los objetivos y necesidades, para ello necesita demostrar claridad en las funciones de planificación, información, evaluación, control, recompensa, estímulo y oportuna sanción.

Tal afirmación queda reforzada cuando Donnelly, Gibson e Ivancevich (1995), lo definen como “la habilidad de convecer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de los objetivos” (p. 384). Para estos autores el liderazgo no es una condición exclusiva de la gerencia, sino que también puede estar en los grupos de trabajo, cuando éstos tienen el poder de motivar al resto de sus compañeros y los dirigen hacia el logro de los objetivos; tal como se demuestra en el gráfico N° 1 p. 39.

Gráfico N° 1. La combinación preferible de líder y gerente



Fuente: Donnelly, Gibson, e Ivancevich, (1995 p.384)

El liderazgo, es visto por algunos autores como un proceso donde se ejerce influencia sobre otros. Para Raven (1990), esta influencia es entendida como poder, para lo cual establece cinco principios diferentes:

- a) El poder Coercitivo, que es basado en el temor y en los castigos a los subordinados,
- b) El poder basado en las recompensas, en donde se premia la actividad realizada por el empleado en forma adecuada,
- c) El Poder legítimo, que es el resultado de la posición de un superior en un cargo de jerarquía dentro de la organización,
- d) El poder del experto, que depende de

la destreza o el conocimiento que posee un individuo, llegando muchas veces a ocupar cargos gerenciales, y e) El poder referente, basado en la identificación del servidor con el líder, ya que tiene la creencia de que este último tiene los recursos deseados.

El verdadero líder es aquel que transmite confianza, posee una visión clara de lo que persigue la organización y tiene determinadas estrategias para producir cambios positivos entre el personal, hacia el logro de los objetivos.

El líder representa el factor necesario dentro de las organizaciones sociales.

Cultura Organizacional

Toda organización posee características específicas que la diferencian de las demás; Robbins (1997), la define como “un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a las organizaciones de las otras”. (p.254)

Esta cultura depende del modo en que los empleados perciben a las organizaciones. Al respecto, Robbins (1997) señala que la esencia de la cultura organizacional depende de:

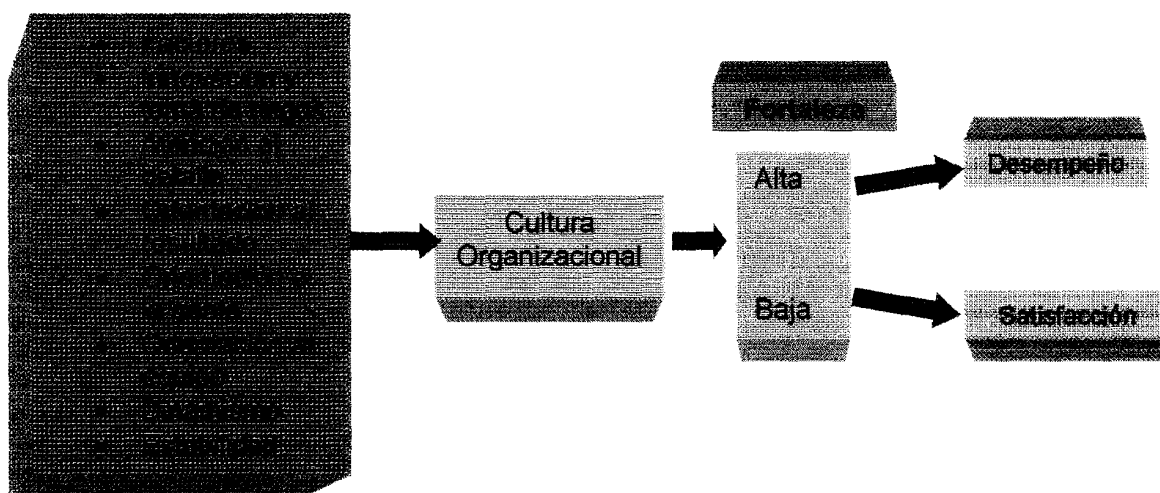
- La innovación y formas de riesgos, que pueda generar el gerente para que los empleados sean innovadores y corran riesgos.

- Atención al detalle referido a la precisión, análisis y atención al detalle que demuestren los empleados.
- Orientación a los resultados, en lugar de las técnicas y procesos utilizados para lograr los mismos por parte de la gerencia.
- Orientación al equipo, referido a que las actividades deben estar organizadas alrededor del equipo y no de un individuo.
- Energía, el grado en que la gente sea emprendedora y competitiva.
- Estabilidad, para mantener el status que de las actividades organizacionales en contraste con la insistencia en el crecimiento.

La cultura organizacional permite determinar como perciben éstas características en la organización. De la forma favorable o desfavorable que sea percibida dependerá el desempeño y la satisfacción del empleado.

Para Robbins (1997), "cada una de estas características existe en un continuum de bajo a alto. De modo que la evaluación de la organización a partir de estas siete características permite bosquejar un cuadro integrado de la cultura organizacional. El mismo se convierte en la base de percepción del conocimiento compartido que tienen los miembros respecto de la organización, la forma como se realizan las cosas y como se supone deben comportarse los miembros. El cuadro N°2 muestra como pueden combinar estas características para crear organizaciones diferentes.

Gráfico N° 2. Forma en que la Cultura Organizacional Afecta el Desempeño y la Satisfacción.



Fuente: Robbins (1997)

Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional constituye una ayuda para las organizaciones al mejoramiento de las estructuras existentes con la finalidad de que se puedan adaptar de manera positiva a los cambios y desafíos.

Al respecto French y Bell (1990), la definen como el “esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional”.(p. 89)

Para Robbins (1997), el paradigma del Desarrollo Organizacional valora el crecimiento humano y organizacional, el proceso participativo y colaboración.

Lo señalado por los autores, hace presumir que el Desarrollo Organizacional, aporta a la organización herramientas que le permitan al gerente atender de manera efectiva las situaciones en la institución, cambiar el estilo gerencial, compartir su labor con los demás de una manera participativa, dándole a las personas mayor autonomía y participación en el proceso de toma de decisiones entre otros.

Chiavenato (1999) propone las siguientes características del Desarrollo Organizacional: (a) Focalización sobre la organización, ya que la ve como un todo integrado. (b) Orientación sistemática dirigida hacia la interacción para que trabajen en conjunto, (c) Agente de cambio dentro del grupo o de la organización, (d) Solución de problemas, a través de la detección, diagnóstico y acciones para resolver los problemas, (e) Aprendizaje experimental, los involucrados analizan y discuten su propia experiencia y aprenden de ella, (f) Procesos grupales y desarrollos de equipos, se basa en éste tipo de procesos, para obtener cooperación y compromiso, y (g) Retroalimentación, busca proporcionar retorno y retroalimentación.

El Desarrollo Organizacional es un proceso de varios años que busca producir cambios en las empresas y mejorar su funcionamiento.

La estructura de una organización está representada por el organigrama por lo cual se considera relevante tratarlo a continuación.

El Organigrama

El organigrama esta compuesto por rectángulos que representan los cargos u organismos y están unidos entre si por líneas que representan las relaciones de comunicación.

Melinkoff (ob. Cit), señala que los organigramas y los manuales de organización son instrumentos metodológicos de la ciencia de la administración y de su técnica, es decir, son medios para el análisis teórico y para la acción práctica.

El autor citado, expresa que el organigrama constituye la expresión, bajo forma de documento, de la estructura de una organización, donde se pone de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes de su componente.

La efectividad de un organigrama para una organización, se fundamenta en la condición de reflejar, hasta donde sea posible, la organización con sus verdaderas implicaciones y relaciones; además, sus estratos jerárquicos.

Según el contenido el organigrama es y muestra:

- Un elemento (cuadro, gráfico, carta, expresión, figura.)

- La estructura de la organización.
- Los aspectos más importantes de la organización.
- Las funciones.
- Las relaciones entre las unidades estructurales.
- Los puestos de mayor y aun los de menor importancia.
- Las comunicaciones y sus vías.
- Las vías de supervisión.
- Los niveles y estratos jerárquicos.
- Los niveles de autoridad y su realidad dentro de la organización.
- Las unidades de categoría especial.

Podrían también mostrar:

- El nombre de la persona que ocupa el cargo.
- Formas de pago.
- Relaciones particulares y especiales.
- Características de la unidad (pluripersonal, plural,).
- Participación de la unidad en trabajos y relaciones especiales.
- El número de trabajadores y posición geográfica de la unidad.
- Condición de la unidad en cuanto a la estabilidad (si es definitiva o provisional).
- Previsiones para el desarrollo de la estructura (unidades futuras).
- Hasta detallar las funciones de una unidad.

El organigrama, aparte de los diferentes fines para los cuales se utiliza, según se ha señalado, tiene alcances mayores y otros propósitos; por ejemplo, para relaciones públicas, para formación de personal, fiscalización e inspección de la organización, evaluación de la estructura, reorganización, evaluación de cargos, entre otros.

Clasificación de los organigramas

Melinkoff (1990) clasifica el organigrama de la siguiente manera tomando en cuenta una serie de criterios y factores los cuales se mencionan a continuación:

www.bdigital.ula.ve

Según la forma como muestra la estructura:

- a. Analíticos
- b. Generales.
- c. Suplementarios.

Según la forma y disposición geométrica:

- a. Verticales (tipo clásico).
- b. Horizontales de izquierda a derecha
- c. Escalares.
- d. Circulares o concéntricos.

Es importante resaltar que para la propuesta del presente trabajo se plantea el organigrama horizontal y el cual Melinkoff (ibid) describe como una modalidad del vertical, porque representa a la estructura sin mayores alteraciones, pero con disposición, en el espacio, de izquierda a derecha y no de arriba hacia abajo.

Los Manuales

Según Gill (1990), uno de los principios que deben tomarse en cuenta para que el éxito de la organización se considere satisfactorio y en consecuencia se justifique el esfuerzo realizado es que los sistemas y procedimientos a través de los cuales se rigen sean establecidos en los manuales de organización.

La definición de los manuales realmente depende de la función que cumplirán dentro de la organización. Al respecto, Hendrick (1990) señala que éstos constituyen un instrumento que permite la comunicación de las decisiones políticas y procedimientos.

En el mismo orden de ideas, Gómez (1992) define los manuales como un compendio que señala los detalles de las actividades que deben ejecutarse en los procedimientos; por ello el propósito básico de éste, es el de definir al personal en relación a: el qué, el quién, el cómo, y el cuándo se van a realizar las actividades implícitas en los procedimientos.

Los manuales son una forma de comunicar, dar información, instrucciones y privilegios que tienen los miembros de un sistema organizacional.

Para Rondón (1992), el manual se entiende como una forma de informe escrito sobre los procesos y rutinas informativas que se producen dentro de los sistemas administrativos.

Los manuales versan sobre actos ejecutados, en consecuencia, un manual de organización y procedimiento puede considerarse como un producto final de fácil manejo que refleja la planeación organizativa de cualquier estructura social.

Actualmente los manuales son utilizados para comunicación relativa a cambios que se producen dentro de la organización.

Para la elaboración del manual se requiere del apoyo incondicional de la directiva de la organización, ya que es importante que la información llegue con claridad a los usuarios, orientándolos a sus actividades laborales.

Clasificación de los Manuales

Según Eill (1990), los manuales pueden ser: Narrativos, gráficos, pictóricos y una combinación de los anteriores.

Para Rondón (1992), los manuales se clasifican:

Según la materia que traten:

- Organización

- Descripción de cargos
- Normas y políticas
- Procedimientos

Según el alcance que tengan:

Para una unidad administrativa en particular o parte de ella.

Para varias unidades o para la empresa en su totalidad.

Según su actividad, se refiere al campo de aplicación.

Ventajas de los Manuales de Organización

Entre las ventajas o beneficios que representan los manuales para la organización, se pueden señalar lo siguiente:

- Permite el flujo de información administrativa a todo lo largo de la organización de arriba hacia abajo.
- Permite al usuario consultar periódicamente las políticas escritas y los procedimientos dentro del área del trabajo.
- Permite al nuevo empleado ubicarse rápidamente entre las normas y procedimientos relativos al cargo a desempeñar.
- Son considerados instrumentos valiosos de referencias para todos los usuarios.
- Permiten la definición clara de la estructura de la organización, así como de las responsabilidades que le competen a cada personal.
- Permite la homogeneidad en la interpretación y aplicación de políticas dentro de la organización.

- Evita la duplicidad innecesaria de funciones, por cuanto, en los manuales queda establecida la coordinación lógica que debe existir en las actividades.
- Refleja la dinámica organizacional por cuanto los manuales deben ser sometidos periódicamente a revisión a objeto de introducir las políticas operacionales o procedimientos que deben ser utilizados en un momento dado.
- Facilitar la auditoria interna tanto de las políticas como de los procedimientos y controles.

Los elementos señalados en el marco teórico referente a las variables inherentes al proceso del desarrollo de las organizaciones, inducen el próximo paso relativo a la consideración de las variables que tendrían que ser analizadas en el diagnóstico que derivarían la elaboración del manual, orientado al crecimiento de la cultura organizacional del caso estudiado. En efecto, a continuación se mencionan las variables seleccionadas.

Variables de la Investigación

Dado que la presente investigación se enmarca en la modalidad de Proyecto Factible, se parte del supuesto de que una variable influye sobre la otra. (Ver Cuadro N° 2 p. 51)

Cuadro N° 2 Operacionalización de Variables

Objetivo	Dimensión	Indicadores	Items
Funcionamiento del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta.	El conocimiento de los Empleados del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta Sobre los Procesos Gerenciales	Planificación	1-2-3-4
		Organización	5-6-7-8
		Supervisión	9
		Control	10
		Evaluación	11-12-13
		Formulación y Valor de la Misión.	14-15-16
		Objetivos	17-18
		Fijación de Estrategias	19-20
		Formulación de Políticas.	21-22
		Motivación de Logro	23-24
	Rendimiento Laboral	Cursos de	
		Actualización	25-26
		Información	27-28-29-30
		Funcionamiento de la Organización	31
		Trabajo en Equipo	32-33
	Desarrollo organizacional	Cambios en la organización (cultura)	34
		Interacción	35
		Cooperación y	
		Compromiso	36

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

Esta investigación se enmarca en la modalidad de proyecto Factible dado que, está orientada a la Propuesta de un Manual de Funcionamiento Administrativo para el Centro de Atención Integral al Atleta de la Escuela Técnica Deportiva Chama. Para tal efecto se acepta la definición del Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos Educativos de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1998), quien señala que el mismo, se corresponde con la elaboración de un modelo, operativo viable, para satisfacer necesidades de una institución u organización. (p. 23)

El estudio se apoyó en una investigación de campo, por cuanto se basó en las opiniones de la población en la sede de la institución, donde se aplicó un cuestionario dirigido al universo del mencionado centro. Asimismo tiene carácter descriptivo, al respecto, Hernández , Fernandez y Baptista (1995), señalan que éstos "buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis". (p. 60)

Población y Muestra

Población

La población según la Universidad Nacional Abierta (1994), es “cualquier conjunto de objetos que tengan alguna característica común observable” (p.274).

La población del presente estudio estuvo conformada por el Director, el Coordinador de Alta Competencia y los 10 Empleados del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta. (Ver Cuadro N° 4.)

**Cuadro N° 4. Población del Centro de Atención Integral al Alumno /
Atleta de la Escuela Técnica Deportiva Chama**

Descripción	N° de Sujetos	Dirección
Orientador	02	Avenida Enzo Valeri detrás de INDEPORTES
Trabajador Social	02	
Médico General	01	
Odontólogo	01	
Enfermera	01	
Asistente Dental	01	
Psicólogos	02	
Nutricionistas	02	
Coordinador General	01	
Director	01	

La muestra

En relación a la muestra, Ballestrini (1997), señala que ésta es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible.

Tomando en cuenta el reducido número de sujetos que conforman el personal del Centro de Atención Integral al Atleta de la Escuela Técnica Deportiva Chama, se consideró no realizar el cálculo del tamaño de la muestra, ya que se justificó como una población intencional.

Al respecto, Ballestrini (1997), señala que

Cuando el universo de estudio esta integrado por un número reducido de sujetos por ser una población pequeña y finita, se tomaran como unidades de estudio e indagación a todos los individuos que la integran, por consiguiente, no se aplicaran criterios muestrales (p. 130)

Fases de la Investigación

La investigación se realizó durante el año 1999. La condición del estudio exigió que el mismo se realizara en distintos momentos o fases y ellas fueron las siguientes:

Fase I: Selección del tema a investigar.

En esta fase se realizó un arqueio de fuentes bibliohemerográficas, que permitieron a la investigadora conocer las situaciones problemáticas en las organizaciones educativas.

Fase II: Recolección, selección, fichaje e interpretación de la bibliografía que sirvió de fundamento a la investigación.

Fase III Elaboración del instrumento para recolectar la información, y la validación del mismo a través del Juicio de Expertos. Para dar confiabilidad al mismo se aplicó un prueba piloto a 10 sujetos con las mismas características de la muestra seleccionada.

Fase IV: Tabulación y análisis de los resultados.

Fase V: Elaboración de la Propuesta

Fase VI: Elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

Fase VII: Envío del proyecto para ser sometido a estudio y revisión de la Comisión de Trabajo de Grado del Postgrado en Educación Física del Departamento de Educación Física de la Facultad de Humanidades y Educación.

Instrumento de Recolección de Información

Se entiende por instrumentos de recolección de información aquellos medios técnicos que se utilizan para registrar las observaciones o facilitar el tratamiento experimental.

En la presente investigación se aplicó un cuestionario que según Bisquerra (1990), consiste en un conjunto más o menos amplio de preguntas o cuestiones que se consideran relevantes para el rango, características o variables que son objeto de estudio (p.88)

El instrumento está estructurado de la siguiente manera:

- Hoja de presentación
- Carta dirigida a los directivos y empleados del centro con una breve descripción del propósito e importancia de la investigación
- Instrucciones generales

El cuestionario es contentivo de 36 preguntas para determinar los conocimientos que tienen los empleados del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta sobre los procesos gerenciales y establecer la necesidad de la elaboración del manual.

Por último se presentan los instrumentos que se utilizaron para validar el cuestionario El cual se estructuro jerarquizado en una escala tipo Likert, de tres categorías: (Ver Anexo A y B)

Categorías	Escala
Siempre:	3
A veces:	2
Nunca:	1

Validez y Confiabilidad

Validez

Los instrumentos de medición de información deben reunir una serie de requisitos. Los más importantes son validez y confiabilidad.

Al respecto, Bísquerra (1990), señala que la validez de un test está determinada por lo que se pretende medir. En el caso de la presente investigación consistió en el conocimiento que tienen los empleados del Centro sobre los procesos gerenciales.

En lo referente a la validez del instrumento de recolección de información éste se realizó a través del Juicio de Expertos, es decir, se le entregó el cuestionario a tres Magister y un Especialista en el área de la Gerencia, y a un Magister en Planificación Educativa, quienes actuaron como jueces, con la finalidad de verificar si cada uno de los ítems propuestos medían lo que se pretendía medir, en cuanto a precisión y pertinencia. Los mismos señalaron estar de acuerdo con el instrumento y recomendaron modificar algunas preguntas.

Una vez realizado el juicio de expertos y de acuerdo a lo expresado por Hernández Nieto, (1995). se propone el algoritmo para medir un nuevo coeficiente denominado Coeficiente de Proporción de Rangos (CPR), el cual permitió calcular la validez de contenido del instrumento y el nivel de concordancia entre los jueces.

El CPR efectúa sus cálculos a partir de los rangos de cada juez y sobre cada uno de los ítems o categorías. Dicho algoritmo se interpreta de la siguiente manera: Menor de 0,8. Validez y Concordancia inaceptable; Mayor de 0,8 y Menor de 0,9 Buena Validez y Concordancia y mayor de 0,9 hasta 1: Excelente Validez y Concordancia.

En la presente investigación se aplicó la siguiente fórmula:

$$C_{pric} = C_{pri} - P_{cCprt} = \frac{\sum C_{pric}}{N^{\circ} \text{ de ítems}}$$

Una vez aplicado el coeficiente de proporción el resultado fue de 0,93 lo cual es considerado como Excelente. (Ver Anexo C)

Confiabilidad

La confiabilidad según Hernández, Fernández y Baptista (1996), se refiere al grado de consistencia del instrumento de medida. El grado de confiabilidad de una prueba se expresa mediante un coeficiente de correlación.

Con el fin de determinar la confiabilidad del instrumento, para establecer la consistencia del mismo, se aplicó una prueba piloto a 10 sujetos que laboran en el Centro de Atención Integral al Atleta de la Comisionaduría de Deportes del Estado Mérida, quienes tenían las mismas características

de los que laboran en el Centro de la Escuela Técnica Deportiva Chama. Luego se aplicó el coeficiente alfa-cronbach, el cual es un procedimiento que permite calcular el valor numérico comprendido entre 0' y '1", donde cero significa nula confiabilidad y uno el máximo.

Para la presente investigación se realizó la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum S^2}{\sum S^2 T} \right)$$

$$\alpha = \frac{36}{35} \left(1 - \frac{35,78}{1474,56} \right) = 1,028 (1 - 0,024) = 099$$

En la medida en que el resultado se aproxime a uno, se puede asegurar que existe una alta confiabilidad.

El resultado de 099 de la presente investigación se considera como de alta confiabilidad. (Ver Anexo D)

Técnica de Análisis de Datos

Para el análisis e interpretación de los datos relacionados con el estudio se utilizaron las técnicas propias de la estadística descriptiva, tomando como punto de referencia las tendencias porcentuales de las respuestas más significativas con relación a la percepción de los empleados

del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta y los dos Directivos de la Escuela Técnica Deportiva Chama. del Estado Mérida.

Los datos se presentan en cuadros, en donde se indicaran los índices porcentuales y se ilustraran en gráficos de sector, para visualizar con mayor precisión y claridad los resultados de la investigación.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

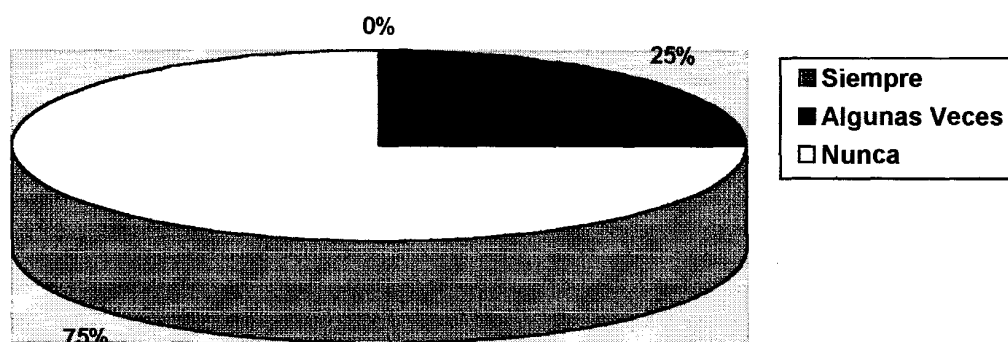
El presente capítulo es contentivo del análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los Directivos y empleados del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta de la Escuela Técnica Deportiva Chama del estado Mérida.

El análisis cuantitativo se realizó mediante el establecimiento de porcentajes de respuestas dadas en cada uno de los ítems del instrumento.

Para la representación gráfica de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento, se seleccionaron gráficos de torta contentivos del porcentaje de opiniones emitidas por los integrantes de la muestra; la cual como se señaló en el capítulo III de esta investigación fue intencional por el reducido número de sujetos que la integran. Posteriormente se procedió al análisis de la información. Para tal fin, se utilizó el criterio estadístico basado en el porcentaje de opiniones obtenidas para cada una de las alternativas de respuestas de los ítems del instrumento.

A continuación se presentan los gráficos y el análisis e interpretación de los resultados.

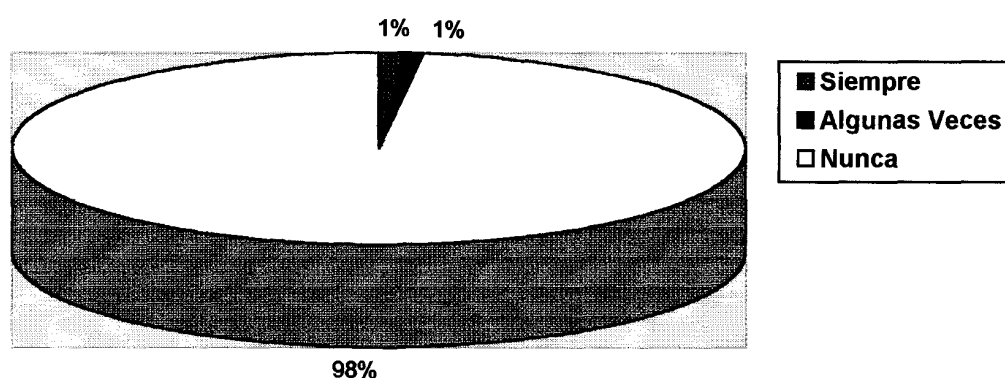
Gráfico N° 1. Se da a conocer en su organización, los aspectos básicos de la planificación educativa centrada en la atención integral al alumno atleta



El 75% de los encuestados respondió que no se dan a conocer en el Centro de Atención Integral al Alumno Atleta, los aspectos básicos de la planificación, mientras que un 25% expresó que algunas veces.

El resultado es significativo ya que el 100% de las respuestas se ubicaron entre algunas veces y nunca, lo cual permite inferir que no se realiza esta actividad, siendo primordial en cualquier proceso gerencial y por consiguiente se evidencia la necesidad de que los empleados del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta reciban orientaciones de los Directivos para que puedan realizar un trabajo efectivo.

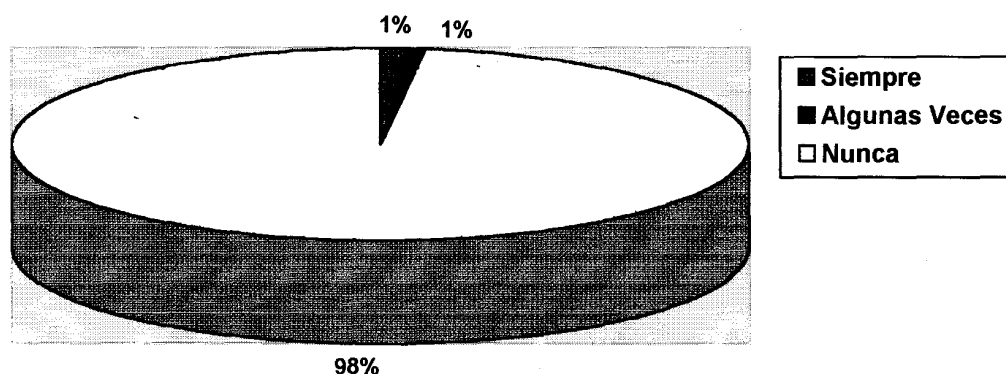
Gráfico N° 2. Se dan orientaciones en su organización sobre los aspectos básicos necesarios para lograr la excelencia en la atención integral al alumno atleta.



El 98% de los sujetos considera que nunca se dan orientaciones para lograr la excelencia en la atención integral al alumno atleta, mientras que el 1% opina que algunas veces y el otro 1% expresa que siempre.

El resultado es significativo, ya que el mayor porcentaje representado por el 98% se ubica en la categoría de nunca y el 2% entre siempre y algunas veces. Lo cual ratifica lo expresado en la primera pregunta ya que si nunca se dan a conocer los aspectos básicos de la planificación es lógico que tampoco se den orientaciones sobre los aspectos necesarios para lograr la excelencia en la atención integral al alumno atleta.

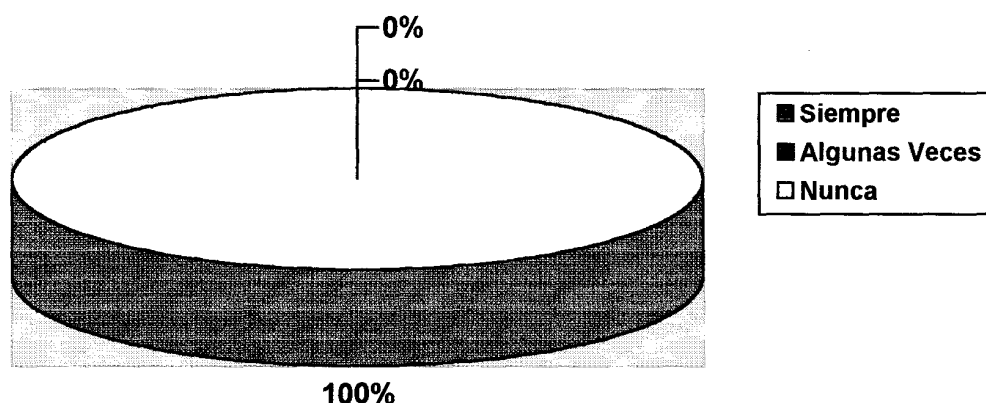
Gráfico N° 3. Realiza Ud., un diagnóstico de necesidades tomando en consideración la realidad existente en el plantel antes del proceso de planificación.



El 98% señala que no se realiza un diagnóstico de necesidades antes de realizar la planificación, mientras el 1% opina que algunas veces y el otro 1% expresa que siempre.

El resultado es significativo ya que el mayor porcentaje de los sujetos, es decir, el 98% expresaron que no se realiza un diagnóstico de necesidades antes de realizar la planificación. Lo cual se corresponde plenamente con las preguntas que anteceden y se establece que efectivamente los empleados del centro desconocen los procesos gerenciales y no se realiza una planificación que les permita orientar las actividades para una gestión eficaz.

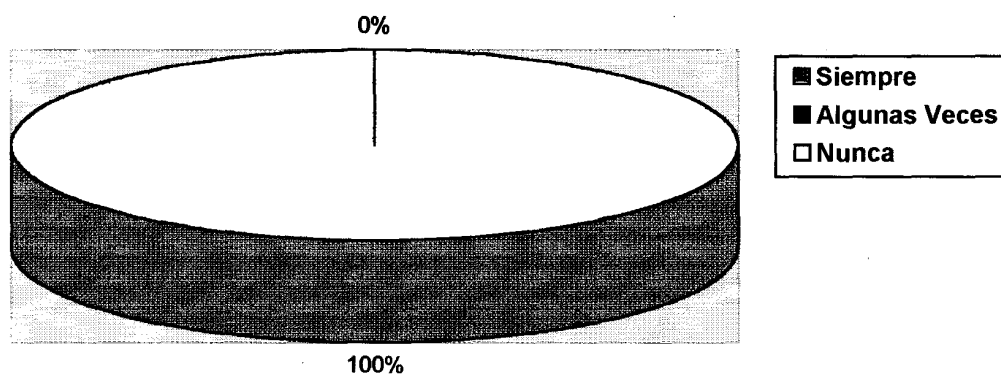
Gráfico N° 4. Determina Ud., los objetivos, metas y estrategias que han de orientar la elaboración del plan anual del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta.



El 100% de los sujetos, respondieron que nunca determinan los objetivos, metas y estrategias que han de orientar la elaboración del plan anual del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta. El resultado es significativo, ya que los gerentes tienen la responsabilidad de elaborar planes y programas que permitan a la organización guiar sus acciones, hacia una gestión eficaz.

Los resultados permiten inferir, que los empleados del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta desconocen los procesos gerenciales, ya que la función de la planificación se inicia con el establecimiento de los objetivos, metas y estrategias, los cuales determinan el éxito o el fracaso de cualquier organización.

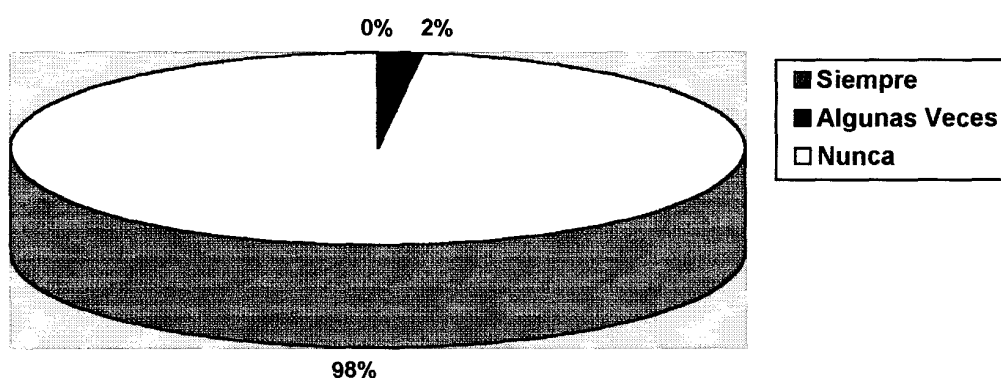
Gráfico N° 5. Define conjuntamente con su equipo asesor las responsabilidades del personal adscrito de acuerdo a la denominación del cargo.



El 100% de los sujetos, señalaron que no se definen conjuntamente con un equipo asesor, las responsabilidades del personal adscrito de acuerdo a la denominación del cargo.

El resultado es significativo, ya que una organización no puede tener éxito si es conducida por la voluntad de una sola persona. Los resultados demuestran la necesidad de elaborar un Manual de Funcionamiento para los empleados del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta que oriente sus actividades y defina las funciones de cada uno de los empleados del Centro.

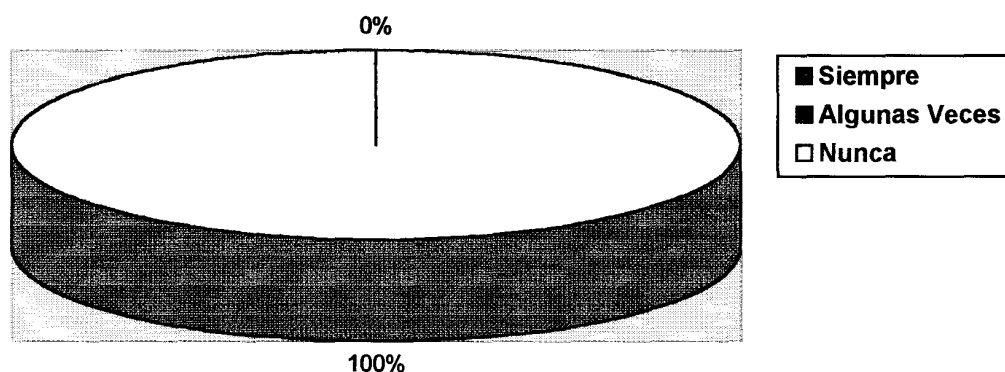
Gráfico N° 6. Coordina el desarrollo de las programaciones de las diferentes unidades, para el logro de los objetivos propuestos.



El resultado es significativo ya que el 98% de los sujetos señaló que nunca se coordinan el desarrollo de las programaciones de las diferentes unidades, para el logro de los objetivos propuestos., mientras que el 2% expresó que alguna veces lo realiza.

Los resultados proporcionan una referencia real del grado de infuncionalidad administrativa del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta. Lo cual dificulta fijar lineamientos administrativos y gerenciales de la organización.

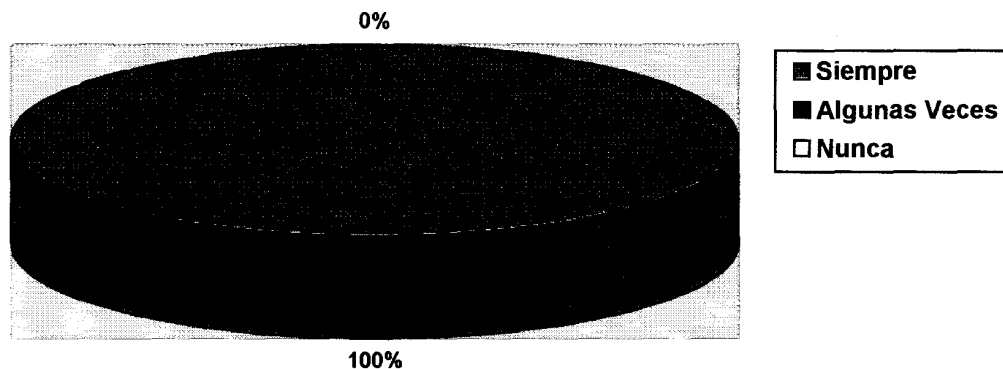
Gráfico N° 7: Conocen en su institución los aspectos referentes a la estructura organizacional que requiere un Centro de Atención Integral al Atleta.



La respuesta obtenida en este ítem, ratifica todas las anteriores, si se toma en cuenta que el 100% de los sujetos respondió que nunca se dan a conocer los aspectos referentes a la estructura organizacional que requiere en un Centro de Atención Integral al Atleta.

El resultado es significativo y, se corresponde con los ítems anteriores, lo cual ratificaría la necesidad de establecer un modelo gerencial efectivo y un Manual de Funcionamiento que oriente la labor de los empleados del Centro de Atención Integral del Alumno Atleta de la Escuela Técnica Deportiva Chama.

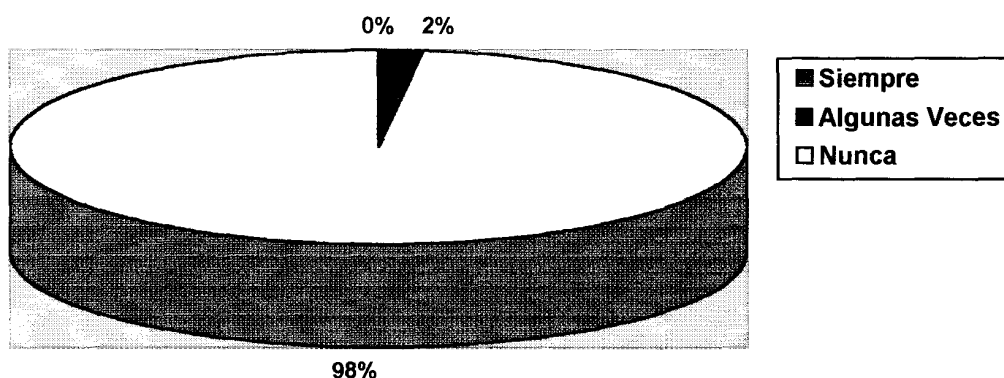
Gráfico N° 8: Formular planes diarios en una institución de Atención Integral al Atletas centrará las tareas que se desarrollen.



El 100% de los sujetos opinó que formular planes diarios en una institución de Atención Integral al Atletas centrará las tareas que se desarrollen.

La respuesta dada por los sujetos es significativa y refleja que teóricamente establecen la necesidad pero no la practican. La planificación es la primera función que debe realizar cualquier organización ya que ésta determina que objetivos se deben cumplir y que debe hacerse para alcanzarlos.

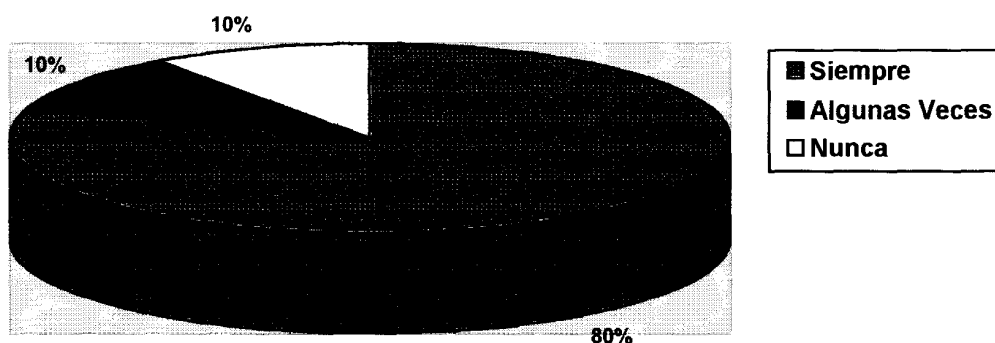
Gráfico N° 9: Son supervisadas las actividades que se realizan en el Centro de Atención Integral al Alumno Atleta.



El 98% de los sujetos opinaron que nunca son supervisadas las actividades que se realizan en el Centro de Atención Integral al Alumno Atleta, mientras que el 2% respondió que algunas veces.

El resultado es significativo, ya que el 100% de los sujetos se ubicaron entre nunca y algunas veces. Lo cual permite inferir que la supervisión no se realiza en el Centro de Atención Integral al Alumno Atleta, como proceso que permite garantizar que los objetivos metas y estrategias se cumplan y en el caso contrario reformular planes y programas.

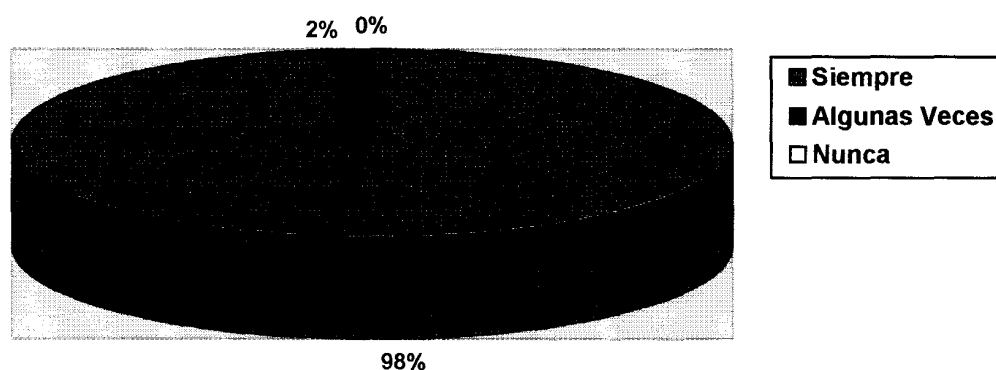
Gráfico N° 10: Considera Ud., que se deben establecer patrones de control de conformidad con el plan adoptado.



El resultado es significativo ya que el 80% respondió que siempre se deben establecer patrones de control de conformidad con el plan adoptado mientras que el 10% opino que algunas veces y el otro 10% considera que nunca debe realizarse.

Este hecho, restringe las posibilidades de lograr una mayor efectividad en la gestión de la organización, de otra manera no se podrá detectar si se están cumpliendo o no las metas y objetivos trazados.

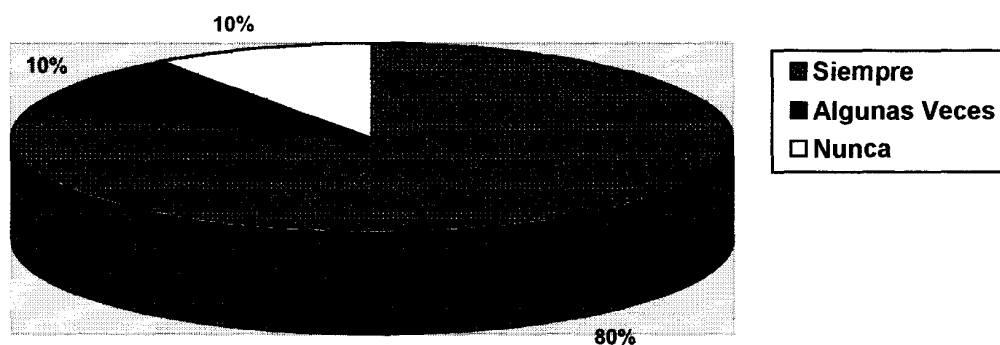
Gráfico N° 11: Considera Ud., que la evaluación debe ser flexible para permitir cambios cuando la situación lo amerite.



El resultado es significativo ya que el 98% de los sujetos consideró que siempre la evaluación debe ser flexible para permitir cambios cuando la situación lo amerite, mientras el 2% opinó que algunas veces.

Las respuestas emitidas por los sujetos establece, que ellos tienen idea de la necesidad de la evaluación pero no la realizan. Para lo cual se hace necesario que el Centro de Atención Integral al Alumno Atleta de la Escuela Técnica Deportiva Chama cuente con un modelo gerencial que oriente su misión y permita cumplir con las metas y objetivos trazados.

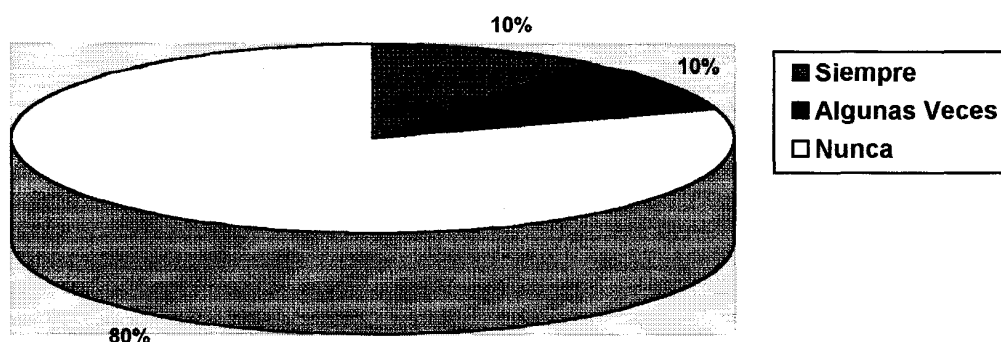
Gráfico N° 12: Considera Ud., que la evaluación debe realizarse a lo largo de la ejecución del plan.



El 80% de los sujetos consideró que siempre deben hacerse evaluaciones a lo largo de la ejecución del plan, mientras que el 10% respondió que algunas veces y el otro 10% opinó que nunca deben realizarse las mismas.

El resultado es significativo ya que el 90% de las respuestas se ubicaron entre siempre y algunas veces. Mientras que el 10% restante opinó que nunca debe realizarse. Lo cual ratifica los ítems anteriores ya que ellos establecen la necesidad pero no la practican.

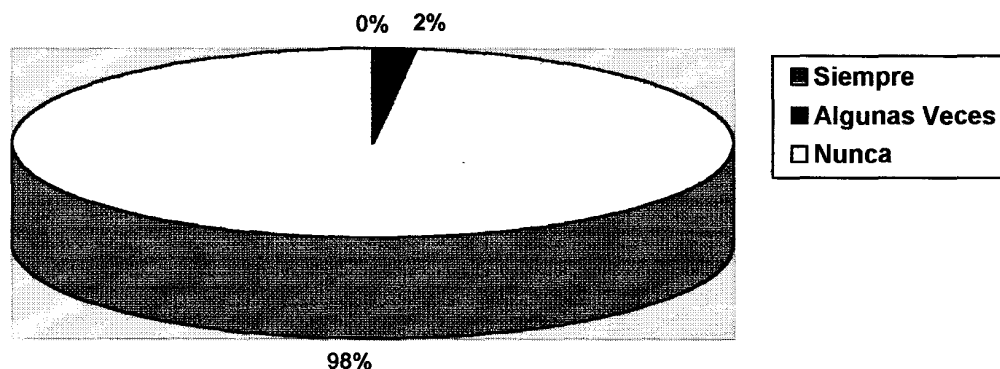
Gráfico N° 13. Considera Ud., que las decisiones que toma el coordinador de un Departamento, son tomadas en cuenta por el personal del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta.



El 80% de los sujetos opinaron que las decisiones que toma el coordinador nunca son tomadas en cuenta por el personal del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta, mientras que el 10% considera que algunas veces y el otro 10% respondió que siempre.

El resultado es significativo ya que el 90% de los sujetos respondieron entre nunca y algunas veces, lo cual evidencia que no toman en cuenta la jerarquía.

Gráfico N° 14: Se dan a conocer, los valores de su organización.

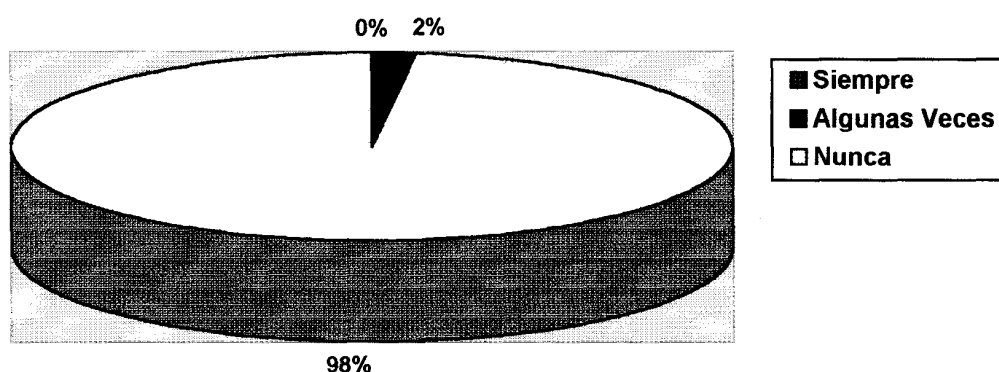


El 98% de los sujetos consideró que nunca se dan a conocer los valores de la organización y el 2% restante considera que algunas veces.

Los resultados reflejan que una mayoría significativa de los sujetos, no conocen los valores de la organización.

Los resultados permiten inferir que los empleados del Centro, desconocen que los valores tienen una faceta motivacional, funcionando como criterios o estándares finales que deben ser satisfechos. Son algo deseable que se desea alcanzar.

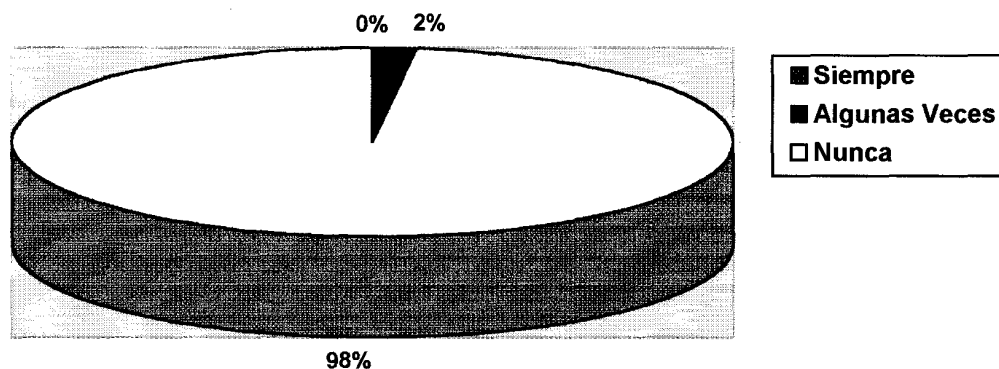
Gráfico N° 15. Coinciden sus valores personales con los de la organización.



El 98% respondió que no coinciden sus valores personales con los de la organización, mientras que el 2% opinó que algunas veces.

Los resultados reflejan, que una mayoría significativa no conocen los valores de la organización. Lo cual ratifica la pregunta anterior, ya que si no conocen los valores de la organización no pueden coincidir con los personales.

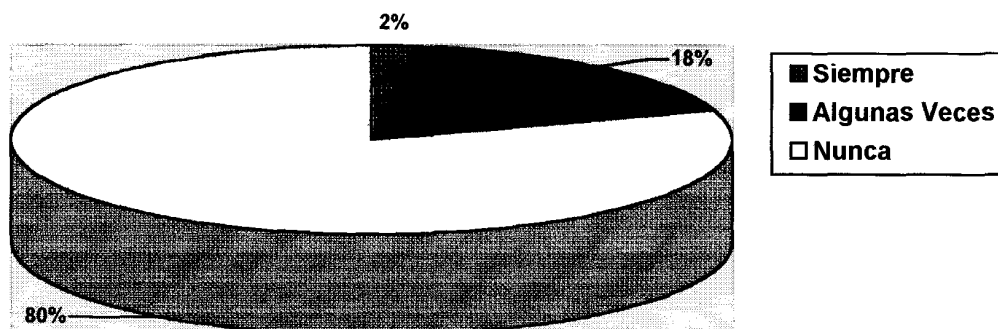
Gráfico N° 16. Está Ud., de acuerdo con el funcionamiento de su organización.



El 98% opinó no estar de acuerdo con el funcionamiento de su organización, mientras que el 2% respondió que algunas veces.

Los resultados reflejan que una mayoría significativa es decir, el 98% de los sujetos no está de acuerdo con el funcionamiento de la organización. Lo cual permite inferir que se debe a la falta de un modelo gerencial apropiado que les permita orientar su misión y alcanzar metas y objetivos. Asimismo un Manual de Funcionamiento que determine las funciones a cumplir.

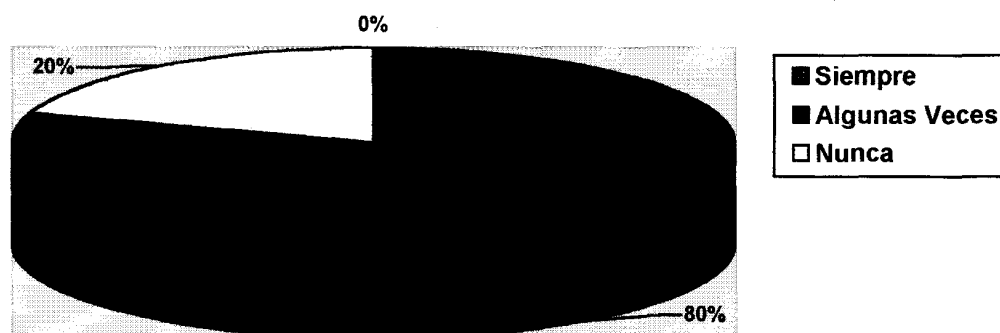
Gráfico N° 17: Considera Ud., que los miembros de la organización a la cual pertenece, desempeñan actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos.



El 80% de los sujetos opinó que nunca desempeñan actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos. Mientras que el 18% respondió que algunas veces y el 2 % que siempre.

Los resultados reflejan que una mayoría significativa, es decir el 98% de los sujetos se ubicaron entre nunca y algunas veces. La organización como entidad social, está diseñada para alcanzar objetivos y si las actividades que se realizan en el Centro de Atención Integral al Alumno Atleta, no son congruentes con éstos, se infiere que necesitan un Manual de Funcionamiento que guíe las acciones a realizar.

Gráfico N° 18: Los objetivos que se planifican en el Centro de Atención Integral al Alumno Atleta son alcanzados por el personal

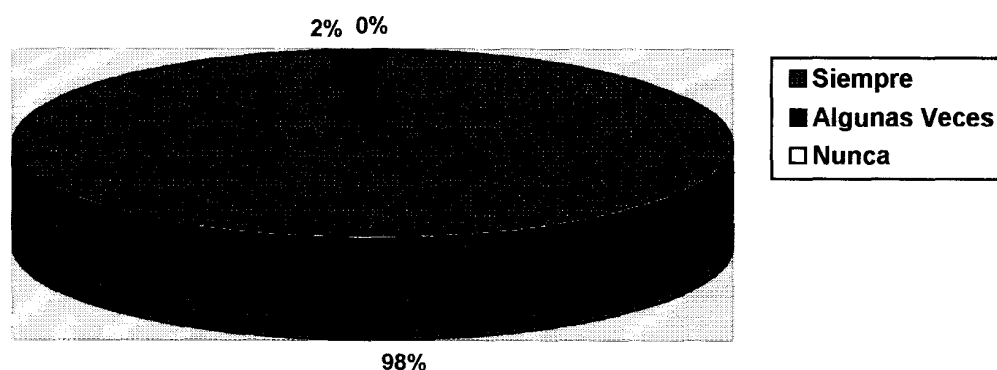


El 80% de los sujetos opinó que nunca los objetivos que se planifican en el Centro de Atención Integral al Alumno Atleta son alcanzados por el personal, mientras que el 20% respondió que algunas veces.

El resultado es significativo y se corresponde con el ítem anterior, ya que, si las actividades que realizan no son congruentes con los objetivos, se infiere que éstos no son alcanzados.

Los resultados evidencian el desconocimiento por parte de los empleados del centro de la importancia de la planificación para alcanzar los objetivos propuestos. Lo cual permite inferir que laboran sin planes ni objetivos que orienten su trabajo.

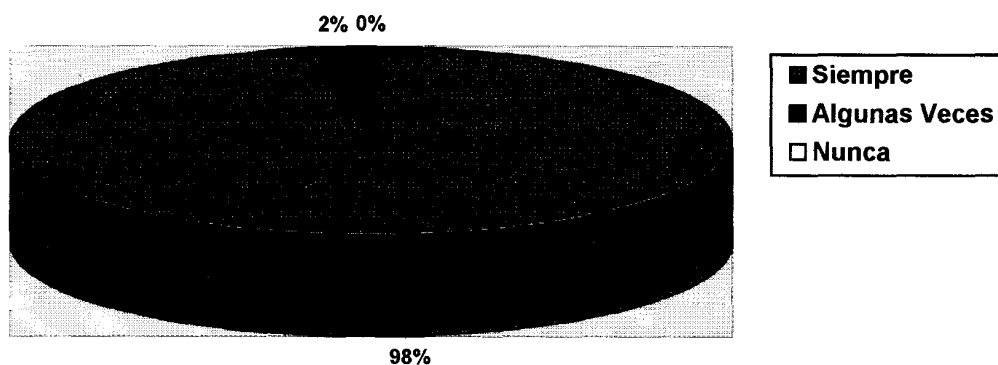
Gráfico N° 19: La formulación y ejecución de estrategias es un proceso que implica investigar.



El 98% opinó que siempre la formulación y ejecución de estrategias es un proceso que implica investigar mientras que el 2% opinó que algunas veces.

El resultado es significativo y refleja que teóricamente establecen la necesidad pero no la practican. Lo cual permite inferir que desconocen este proceso el cual obliga a las organizaciones a fijar metas corporativas, de división y funcionales. Estas deben lograrse a corto plazo, para que sea posible obtener éxito en el cumplimiento del objetivo.

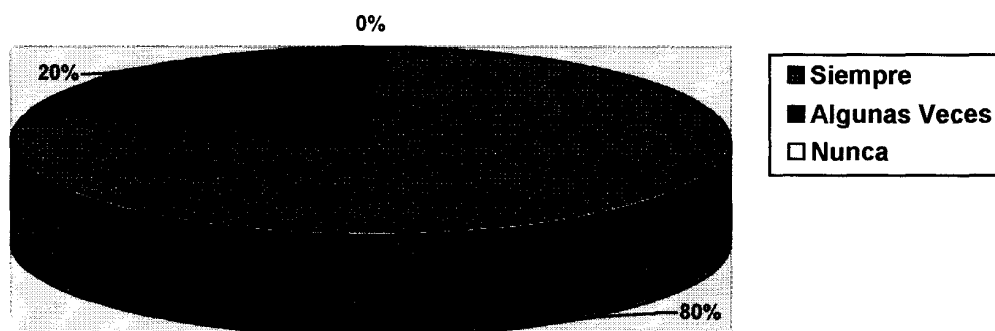
Gráfico N° 20. La investigación debe ser realizada con el propósito de determinar las fuerzas que los ayudan y las que obstaculizan internamente en la consecución de los objetivos.



El 98% opinó que siempre en la investigación debe ser realizada con el propósito de determinar las fuerzas que los ayudan y las que obstaculizan internamente en la consecución de los objetivos, mientras que el 2% opinó que algunas veces.

El resultado es significativo y refleja que teóricamente establecen la necesidad pero no la practican. Asimismo les impide conocer las amenazas externas y las oportunidades que le brinda el contexto.

Gráfico N° 21. La formulación de políticas son una guía para la toma de decisiones.

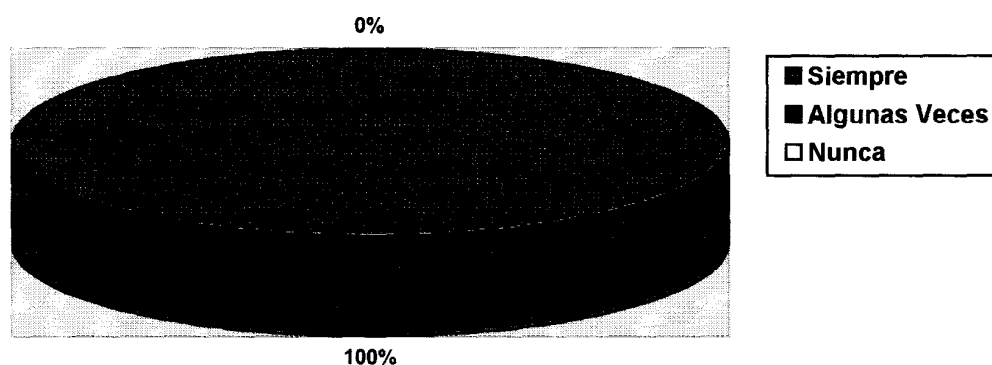


El resultado es significativo ya que el 80% opinó que siempre la formulación de políticas son una guía para la toma de decisiones, mientras que el 20% respondió que algunas veces.

El resultado refleja que los empleados del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta, teóricamente establecen la necesidad pero no la practican.

Las políticas son lineamientos para la acción de cualquier organización y si no se establecen no tendrán éxito en la toma de decisiones y en la consecución de metas y objetivos.

Gráfico N° 22. La formulación de políticas permite alcanzar los objetivos.

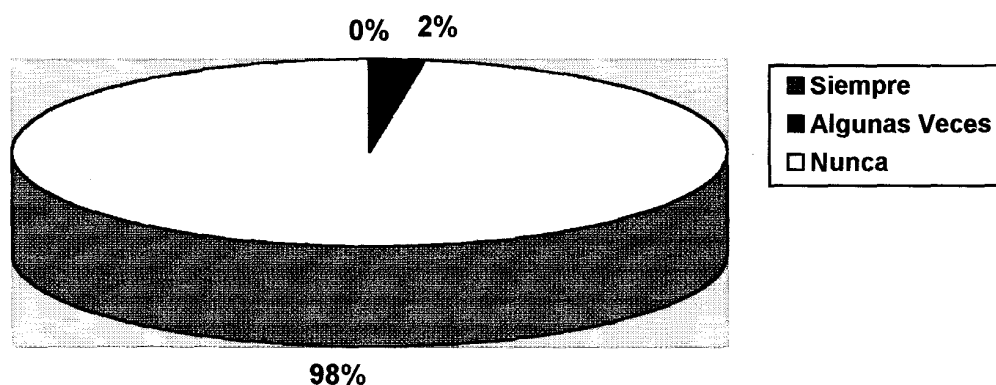


El resultado es significativo ya que el 100% opinó que siempre la formulación de políticas permite alcanzar los objetivos.

El resultado refleja que los empleados del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta, teóricamente establecen la necesidad pero no la practican.

Tal como se expresa en el ítem anterior, las políticas son lineamientos para la acción de cualquier organización y si no se establecen no tendrán éxito en la toma de decisiones y en la consecución de metas y objetivos

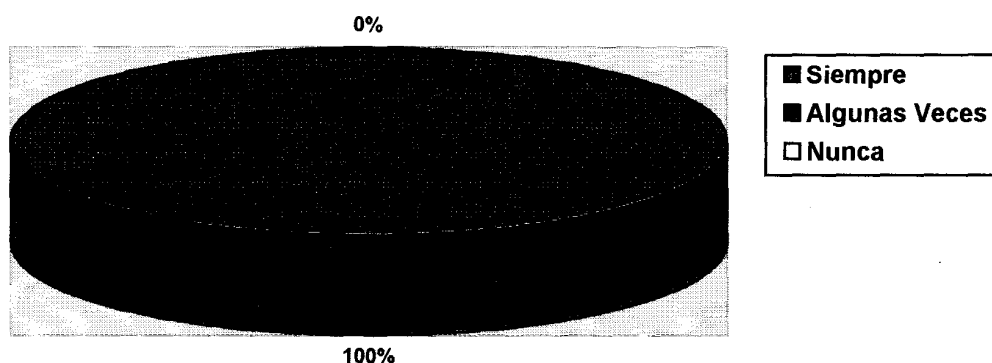
Gráfico N° 23: Son tomadas en cuenta las necesidades de los empleados del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta



El resultado es significativo ya que el 98% opinó que nunca son tomadas en cuenta las necesidades de los empleados del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta, mientras que el 2% respondió que algunas veces.

Lo cual demuestra que no hay conocimiento por parte de los Coordinadores del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta, de que la motivación es un aspecto importante a considerar por parte de los gerentes en su relación con el personal, ya que la misma conlleva a una acción en la búsqueda de una meta.

Gráfico N° 24: La motivación es un elemento indispensable para mejorar el rendimiento laboral

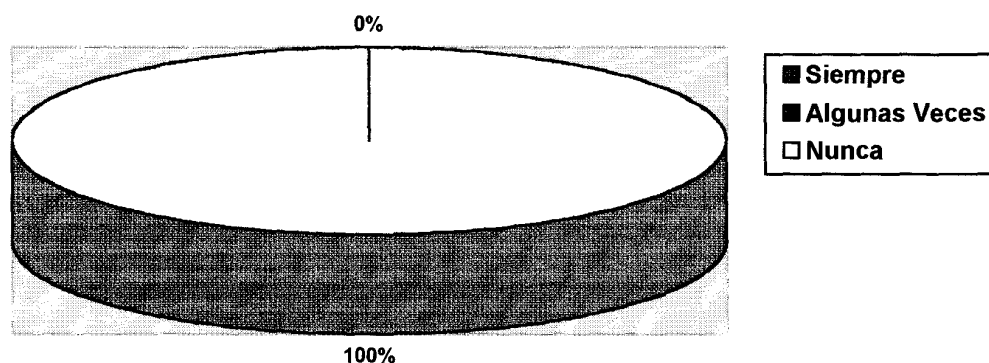


El resultado es significativo ya que el 100% de los sujetos respondió que siempre la motivación es un elemento indispensable para mejorar el rendimiento laboral.

El resultado es significativo y se corresponde con el ítem anterior, además refleja el desconocimiento por parte de los Directivos de la importancia que tiene la motivación para el mejor desempeño de los empleados.

Por otra parte, los resultados reflejan que teóricamente establecen la necesidad pero no la practican.

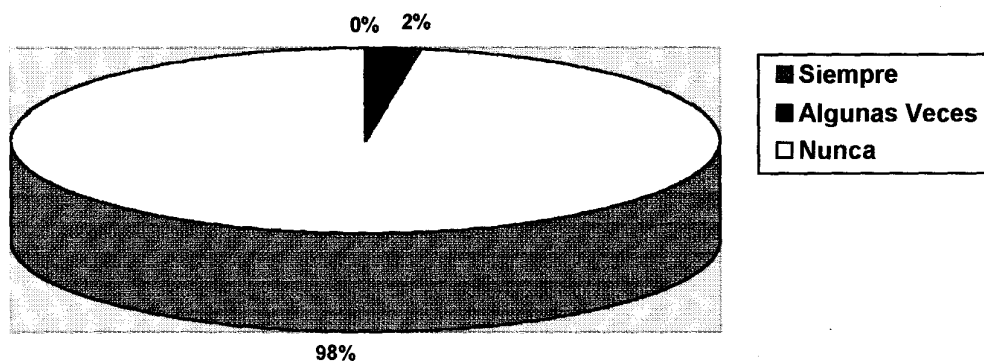
Gráfico N° 25: forman a los empleados del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta a través de cursos y talleres



El 100% de los sujetos respondió que nunca forman a los empleados del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta a través de cursos y talleres.

El resultado es significativo y, establece el desconocimiento por parte de los Directivos del Centro de la importancia que tiene para la organización mantener actualizado al personal que en ella labora. . Además evidencia la crisis gerencial que vive el Centro de Atención Integral al Alumno Atleta.

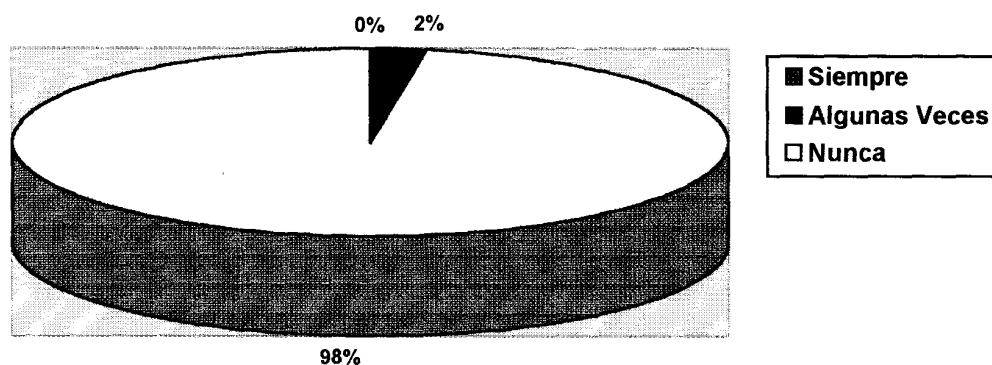
Gráfico N° 26: Realiza Ud., cursos de actualización sobre Gerencia Deportiva



El 98% opinó que nunca realizan curso de Gerencia Deportiva, mientras que el 2% respondió que algunas veces.

El resultado es significativo y establece el desconocimiento de la importancia que tiene para la organización mantener actualizado al personal que en ella labora. Además evidencia la crisis gerencial que vive el Centro de Atención Integral al Alumno Atleta.

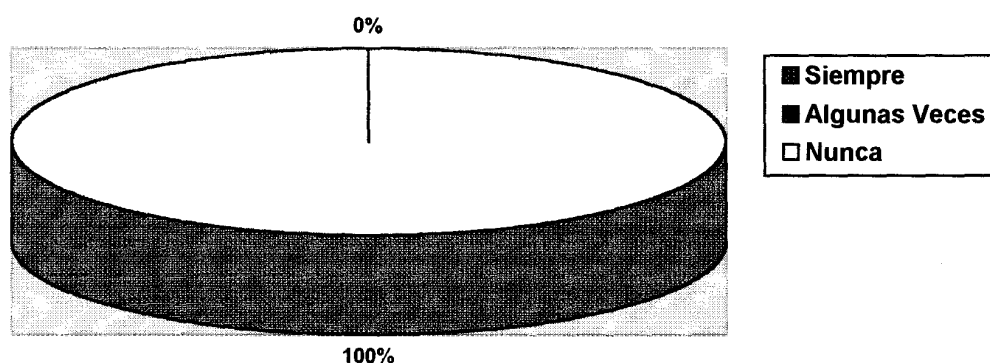
Gráfico N° 27: Se da a conocer el funcionamiento del Centro de atención integral al alumno atleta.



El 98% respondió que nunca se da a conocer el funcionamiento del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta, mientras que el 2% opinó que algunas veces. Lo cual es significativo ya que el 100% de las respuestas se ubicaron entre nunca y algunas veces.

El resultado demuestra la necesidad de realizar talleres, que permitan a toda la comunidad de la Escuela Técnica Deportiva Chama, conocer el funcionamiento del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta. Asimismo establece la necesidad de la elaboración del Manual de Funcionamiento Administrativo que permita orientar las actividades del Centro.

Gráfico N° 28: Se dan a conocer las funciones específicas de cada uno de los cargos del Centro de Atención Integral al Atleta.

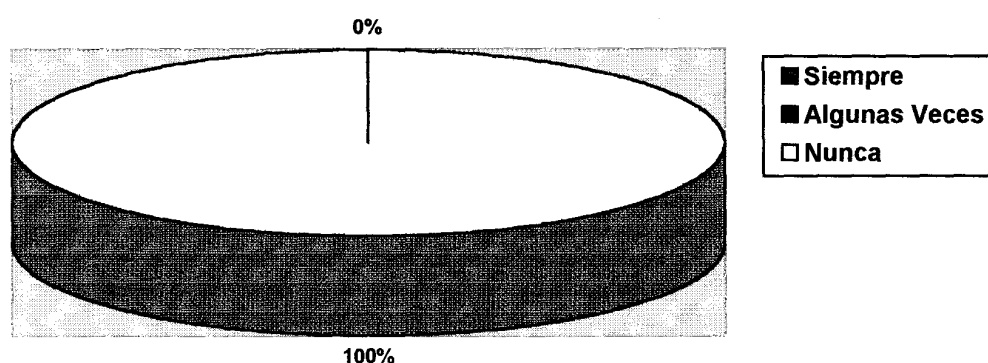


El resultado es significativo y tiene plena correspondencia con el ítem anterior, ya que el 100% respondieron que nunca se dan a conocer las funciones específicas de cada uno de los cargos del Centro de Atención Integral al Atleta.

Los resultados reflejan el 100% de los sujetos que laboran en el Centro de Atención Integral al Alumno Atleta desconocen las funciones específicas de cada uno de sus cargos.

Lo cual ratifica la necesidad de la elaboración del Manual de Funcionamiento, ya que éste permitirá a los empleados ubicarse entre las normas y procedimientos relativos al cargo a desempeñar. Además que les permitirá la definición clara de la estructura de la organización, así como de las responsabilidades que le compete a cada personal.

Gráfico N° 29: Se da a conocer la elaboración del presupuesto asignado al Centro de Atención al Alumno Atleta.

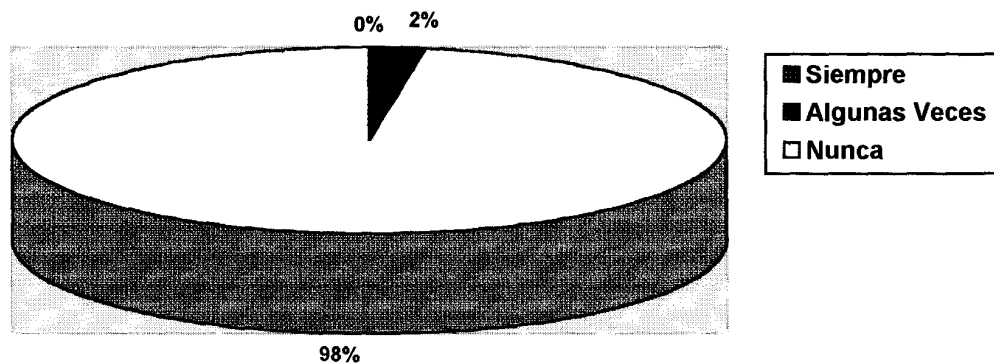


www.bdigital.ula.ve

El resultado es significativo ya que el 100% de los sujetos opinó que nunca se da a conocer la elaboración del presupuesto asignado al Centro de Atención al Alumno Atleta.

Los resultados reflejan que los sujetos que laboran en el Centro desconocen el presupuesto asignado. Lo cual les impide la planificación de actividades en función de los recursos.

Gráfico N° 30: Rinde Ud., informes al Director del Centro.



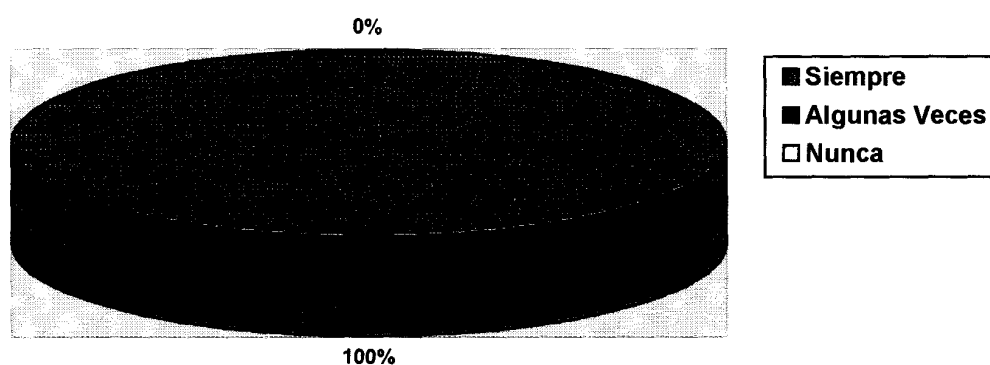
El 98% opinó que nunca rinde informes al Director del Centro, mientras que el 2% respondió que algunas veces.

El resultado es significativo ya que refleja que una mayoría apreciable de los empleados no rinde informe al Director del Centro, mientras que el 2% respondió que lo hace algunas veces.

Los resultados obtenidos, evidencian que los canales de control del personal, sobre el trabajo que desempeñan en el Centro no es razón preponderante ni de interés en la visión del Director.

Por otra parte, se evidencia la ausencia de un modelo gerencial que oriente la consecución de los procesos del mismo.

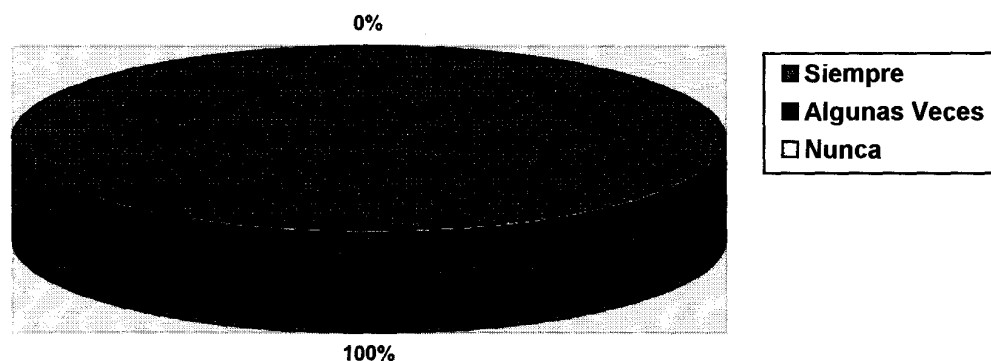
Gráfico N° 31: Considera Ud., que un Manual de Funcionamiento le permitiría dar direccionalidad a su trabajo



El resultado es significativo ya que el 100% de los sujetos consideran que un Manual de Funcionamiento le permitiría dar direccionalidad a su trabajo.

Los resultados reflejan que los empleados del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta, necesitan de un manual que señale con detalles las actividades que deben ejecutarse. Asimismo, los oriente en el qué, el quién, el cómo, y el cuándo se van a realizar las actividades implícitas en los procedimientos.

Gráfico N° 32. Considera Ud., que el trabajo en equipo permite mayor productividad.

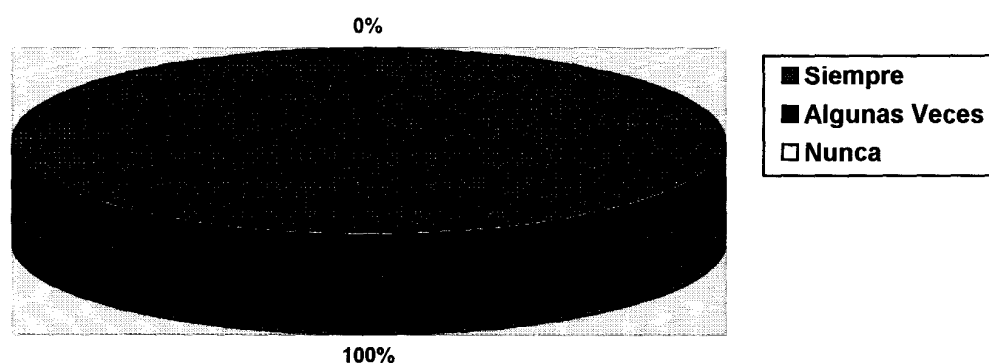


El 100 % de los sujetos opinaron que siempre el trabajo en equipo permite mayor productividad en el trabajo.

El resultado es significativo y refleja que el 100% de los sujetos establece la necesidad pero no la practican.

El trabajo en equipo es una estrategia a través de la cual los miembros de una organización aprenden a través de la práctica, a intercambiar experiencias para incrementar su productividad.

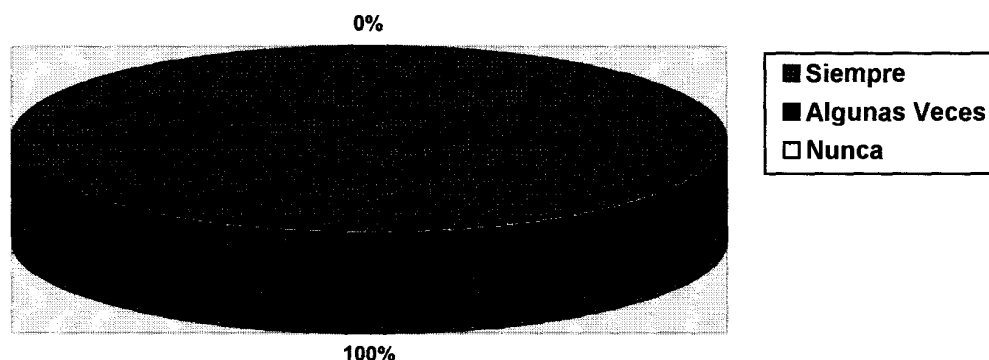
Gráfico N° 33: Considera Ud., que el trabajo en equipo permite encontrar soluciones satisfactorias para todo el personal.



El 100% de los sujetos respondió que siempre el trabajo en equipo permite encontrar soluciones satisfactorias para todo el personal.

El resultado es significativo y ratifica lo expresado por ellos en el ítem anterior, es decir, refleja que el 100% de los sujetos establece la necesidad pero no la practican. Cualquier organización no puede tener éxito si es conducida por la voluntad de una persona.

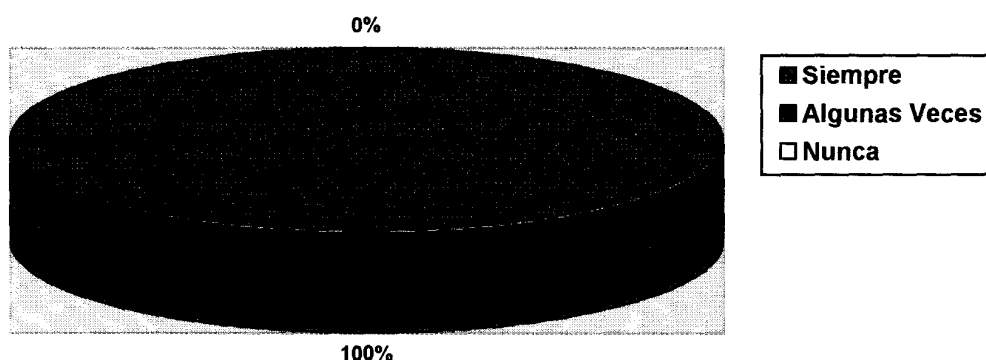
Gráfico N° 34: ¿Cree Ud., que el Desarrollo Organizacional es un proceso de varios años que busca producir cambios en las organizaciones y mejorar su funcionamiento?



El 100% de los sujetos respondió que siempre el Desarrollo Organizacional es un proceso de varios años que busca producir cambios en las organizaciones y mejorar su funcionamiento

El resultado es significativo y refleja que el 100% de los sujetos establece la necesidad pero no la practican. Toda organización está sujeta a cambios constantes y continuos, para que esto no se de en forma desorganizada, se debe planificar, de manera sistemática y estructurada.

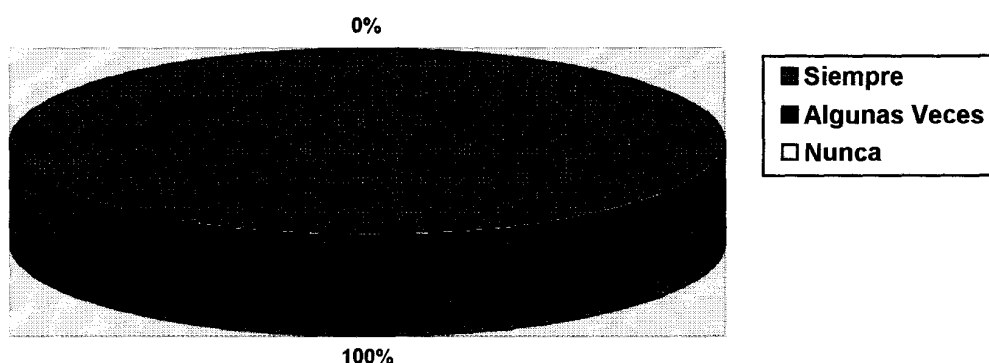
Gráfico N° 35. ¿Cree Ud., que el Desarrollo Organizacional es una Orientación sistemática dirigida hacia la interacción para que trabajen en conjunto?.



El 100% de los sujetos respondió que siempre el Desarrollo Organizacional es una Orientación sistemática dirigida hacia la interacción para que trabajen en conjunto.

El resultado es significativo y ratifica la opinión de los sujetos en los ítems anteriores, es decir, refleja que el 100% de los sujetos establece la necesidad pero no la practican. El desarrollo organizacional constituye una ayuda para las organizaciones al mejoramiento de las estructuras existentes con la finalidad que puedan adaptarse de manera positiva a los cambios y desafíos.

Gráfico N° 36. ¿Cree Ud., que el Desarrollo Organizacional permite la cooperación y el compromiso de todos los miembros de la organización?.



El 100% de los sujetos respondió que siempre el Desarrollo Organizacional permite la cooperación y el compromiso de todos los miembros de la organización.

El resultado es significativo y refleja que el 100% de los sujetos establece la necesidad pero no la practican.

Discusión de los Resultados

A continuación se presenta la discusión de los resultados obtenidos considerando los objetivos previstos en el estudio.

Los resultados del diagnóstico realizado, evidencian que una mayoría significativa de los empleados que laboran en el Centro de Atención Integral al Alumno Atleta desconocen los procesos gerenciales.

Los resultados son desfavorables para una eficiente gestión directiva, ya que la planificación es un proceso teórico práctico mediante el cual se sustenta la gestión directiva con el fin de proveer las contingencias y fuerzas contrarias que dinamizan u obstaculizan las acciones para alcanzar la misión de la organización.

Por otra parte, la planificación reviste una gran importancia dentro del proceso organizacional y en la cual los directivos o coordinadores deben presentar atención especial. Los resultados obtenidos en este ítem permiten inferir que esta no se realiza.

En lo referente a la ejecución de las funciones de planificación, organización, dirección, supervisión, control y evaluación, se evidenció que una mayoría significativa no la realiza, lo cual permite inferir que en el Centro de Atención Integral al Alumno Atleta existen discrepancias entre el ser y el deber ser expuesto, en este caso, por Chiavenato (1999) quien encierra en la gerencia, el planeamiento, la organización, la dirección, la supervisión, el control y la evaluación de todas las actividades dentro de cualquier organización.

La planificación como una necesidad dentro de la tarea del gerente, la organización como punto de partida para las relaciones entre las actividades y las personas; la dirección como principio de contribución a los objetivos de cualquier organización, de la cual depende el éxito o fracaso de la misma y el control como correctivo y fuente reguladora del desempeño.

En cuanto al objetivo N° 2, el cual pretendió identificar los conocimientos de los procesos gerenciales de los empleados del Centro se pudo constatar a partir del diagnóstico realizado, que la gerencia de esta institución presenta las siguientes debilidades.

- Carencia de formación pedagógica y gerencial especializada en el área educativa deportiva.
- Carencia de la utilización de estrategias que promuevan la comunicación, motivación, participación y toma de decisiones en conjunto con el personal docente a su cargo.
- Desconocimiento de los objetivos de la organización.
- Carencias en el establecimiento de los deberes de cada individuo dentro de la organización y de las líneas de autoridad en el plantel.
- Carencia de coordinación del trabajo en equipo con el personal administrativo y docente.
- Falta orientación del personal para el cumplimiento de las actividades.
- Falta de motivación del personal para el desarrollo de su labor.
- Desconocimiento de la misión de la organización para el logro de los objetivos propuestos.
- Desconocimiento de la Jerarquía y de los valores de la organización
- Desconocimiento de las funciones específicas de los cargos.
- Desconocimiento del presupuesto asignado.

Los resultados obtenidos del diagnóstico establecen la necesidad de atender esta problemática y buscarle una pronta solución que permita darle orientaciones al personal sobre las funciones que deben ejercer en el mismo.

Además de realizar una reforma en las estructuras organizacionales que implica una nueva visión del enfoque gerencial y la necesidad de definir funciones a todos los integrantes de la mencionada institución.

Las debilidades detectadas en el diagnóstico sirvieron de base para el diseño de la propuesta del Manual de Funcionamiento para el Centro de Atención al Alumno Atleta.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Presentación de la Propuesta

La propuesta constituye un Manual de Funcionamiento Administrativo para lograr una gestión eficaz del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta de la Escuela Técnica Deportiva Chama del Estado Mérida, el cual se derivó de las limitaciones evidenciadas en el diagnóstico realizado con el personal del mencionado Centro.

El Diseño de la Descripción de la Estructura Organizativa, señala las tareas y atribuciones pertinentes a cada funcionario; lo que servirá como punto de referencia para el desarrollo óptimo de los procedimientos administrativos requeridos, tomando en consideración el mejoramiento de la gestión administrativa del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta.

Justificación

El diseño de un Manual de Funcionamiento Administrativo para lograr una gestión eficaz en el Centro de Atención Integral al Alumno Atleta de la Escuela Técnica Deportiva Chama del estado Mérida, se considera relevante, en primera instancia por la necesidad de orientar a los funcionarios

que laboran en la institución, en relación a fijación de la visión, la misión, las metas y objetivos que ésta presenta y a los elementos básicos de procedimientos administrativos tales como: Sistematización de las funciones, definición en la estructura organizativa, canalización de la información, que conjugados generan una gestión eficaz de la Institución, razón que justifica la propuesta.

Fundamentación

En esta línea de ideas se destaca que la propuesta del Manual orientará acciones específicas secuenciales y organizadas del funcionamiento del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta de la Escuela Técnica Deportiva Chama del estado Mérida. Tomando en cuenta que el control de gestión consiste en un procedimiento mediante el cual los gerentes motivan e inspiran al personal a su cargo, para que lleve a cabo operaciones que conduzcan al logro de metas y objetivos de la organización, mediante la aplicación de planes y estrategias previamente formuladas, según la estructura organizacional establecida.

De allí la necesidad de crear el Manual de Funcionamiento Administrativo como mecanismo de eficiencia con una estructura que esté directamente vinculada a la misión de la organización que permita la revisión y control periódico de los procesos que involucren las funciones de la misma.

Antecedentes Históricos

La creación del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta, surge de la necesidad que afrontan los jóvenes de la Escuela Técnica Deportiva Chama del estado Mérida, de recibir una adecuada e integral atención que abarque las áreas : psicológica, social, médico general y especializada y odontológica, que incidan en el rendimiento académico y deportivo.

Emergió tal iniciativa de la autora de la presente investigación, dada su experiencia de trabajo en el Centro de Control y Orientación para la Preparación del Atleta del Estado Zulia, quien al ser trasladada a la Escuela antes mencionada, quiso brindarle la oportunidad de ofrecer una atención integral a los jóvenes de esta institución gracias a la colaboración prestada por Indeportes.

Con el propósito señalado conformó un equipo de trabajo con profesionales de diferentes campos de acción: Médicos, Odontólogos, Educadores, Psicólogos, Trabajadores Sociales; para que prestaran su experiencia profesional para la consecución de la misión en el Centro de Atención Integral al Alumno Atleta de la Escuela Técnica Deportiva Chama.

Aceptada la iniciativa se acordó la creación del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta de la Escuela Técnica Deportiva Chama , funcionando éste a partir del mes de Mayo de 1999.

Este Centro comenzó con un equipo de cinco profesionales: un Coordinador General; un Médico General, una Trabajadora Social, un Orientador y una Enfermera.

En la actualidad cuenta con un equipo Multidisciplinario conformado por: Dos Orientadores; Dos Trabajadores Sociales; Un Médico General; Un Odontólogo; Una Enfermera; Un Asistente Dental; Dos Psicólogos; Dos Nutricionistas; Un Coordinador General y el Director de la Escuela Técnica Deportiva Chama; quienes atienden a la población de atletas, así como también atiende la comunidad deportiva en general: Entrenadores Asociaciones, Coordinadores, Familias de los Atletas, Obreros y Personal Administrativo, Docentes Académicos y Docentes Deportivos.

El Centro de Atención Integral al Alumno Atleta de la Escuela Técnica Deportiva Chama, fundamenta sus bases filosóficas con una posición ecléctica, por cuanto toman en cuenta que la actividad deportiva, por ser una tarea social que desarrolla el hombre, se convierte en una rama de estudio de investigación y atención.

Su principio está sustentado en el enfoque humanista, tomando en cuenta el desarrollo del hombre en forma holística, como un ser integral que es capaz de tomar acciones y cuya actuación y conducta están dirigidas a un fin. La comprensión holística del hombre, incluye el funcionamiento de su cuerpo físico, emociones, pensamientos, cultura y sus expresiones sociales en un marco unificado.

El atleta es un ser humano con potencialidades, necesidades, emociones, sentimientos, por lo tanto su atención no se limita a la perfección de sus habilidades y el desarrollo de sus potencialidades, es más amplio el proceso formativo técnico, físico y táctico.

El Centro dirige acciones que permite atender al atleta, desde el punto de vista psicológico como un ser humano cuyas conductas dependen de un esquema formativo significativo. De ello se deriva la atención a sus necesidades básicas, en tanto lo asiste desde el punto de vista Económico, Social y de Salud. Asimismo reconoce sus necesidades afectivas, traducidas en el reconocimiento, la autorrealización, la valoración, la autenticidad y la autorregulación, que le facilite aceptar sanamente limitaciones y descubrir sus potencialidades, a fin de que logre utilizarlas de un modo adecuado que le permitan su autorrealización como atleta.

Por otra parte, como se acepta que el hombre más que un ser reactivo, es un ser activo que es motivado internamente para pensar, sentir y actuar; en este proceso de atención se involucra a los adultos significantes que le rodean (Entrenadores, Padres, Familia, Dirigentes y Docentes Académicos).

Las acciones con los adultos significantes están dirigidas desde el punto de vista formativo, brindando una serie de actividades y programas que contribuyan al mejoramiento de su crecimiento personal y profesional de sus miembros..

La Ley Orgánica de Educación, que tiene como finalidad el logro de un hombre capaz de participar activa, consciente y solidariamente en los procesos de transformación social.

El logro de un hombre consustanciado con los valores de la identidad nacional, dice que el deporte colabora con la reafirmación y adquisición de estas finalidades, pero debe ser tomado en cuenta el proceso que permita la captación e internalización de estos, en los deportistas, conduce a implementar acciones y fomentar actividades productivas y afectivas para lograrlo.

La valoración solo contribuirá a la autorrealización. El ser humano que en contacto con sus experiencias llega a valorar elementos de sinceridad, independencia, autodirección, autoconocimiento, responsabilidad social y las relaciones interpersonales afectuosas. Por lo tanto dentro del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta de la Escuela Técnica Deportiva Chama del estado Mérida, se valora al atleta como un ser digno de ser aceptado y atendido integralmente y así obtener en una formación deportiva y cognoscitiva mejorando su calidad de vida.

Estos aspectos se fundamentan en una atención bio-sico-social-espiritual y bajo los lineamientos de una Coordinación General la cual conjuntamente con el personal se encargará de planificar, supervisar, controlar y asesorar todos los Departamentos y programas del Centro. Asimismo tendrá la responsabilidad de proyectar el Centro a la comunidad,

para establecer un proceso de comunicación permanente con todos los involucrados en el proceso de atención integral al alumno atleta.

Estructura de la Propuesta

A continuación se expone el diseño del Manual de Funcionamiento Administrativo para una gestión efectiva del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta de la Escuela Técnica Deportiva Chama del estado Mérida.

Misión del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta

Proporcionar atención directa, individual y/o grupal a los alumnos atletas del plantel, a fin de incidir sobre los factores sociales, de salud física, psicológicos y nutricionales contribuyendo así, al logro de individuos aptos para el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Metas

Lograr en un plazo de un año, que como resultado de una gerencia efectiva con el Manual de Funcionamiento como herramienta:

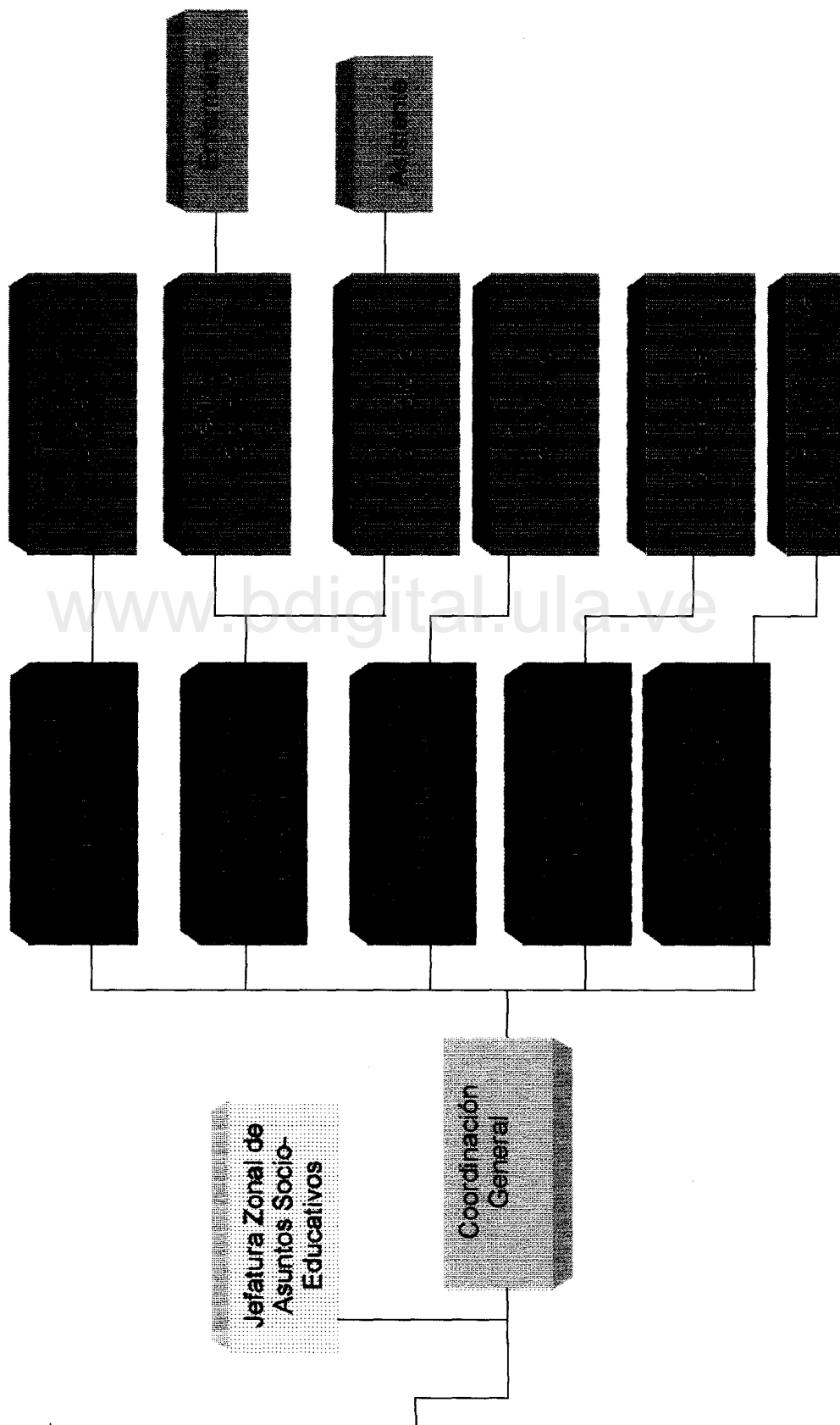
1. El 100% de los alumnos atletas del plantel culminen con éxito sus estudios de bachillerato.
2. Que el 100% de los alumnos / atletas del Plantel conformen las selecciones estatales en sus diferentes categorías y deportes.

3. Que el 100% de los alumnos / atletas del Plantel conformen las selecciones nacionales en sus diferentes categorías y deportes.
4. Que el personal que labora en el Centro aplique cabalmente lo establecido en el Manual de Funcionamiento elaborado para tal fin.

Para el logro de tales metas, el Centro se organizará según la siguiente estructura (Ver Organigrama funcional del Centro de Atención Integral al Alumno / Atleta de Escuela Técnica Deportiva Chama.)

www.bdigital.ula.ve

ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE ATENCIÓN INTEGRAL AL ALUMNO/ ATLETA DE LA ESCUELA TÉCNICA DEPORTIVA CHAMA



Objetivos del Centro

- Brindar atención integral al atleta a través de programas sistemáticos e interrelacionados con otras áreas del saber científico dirigidas a intervenir en la situación social, de orientación, psicológica, médico-odontológica y nutricional de los alumnos atletas de la Escuela de Formación Deportiva Chama, su entorno familiar, escolar y comunal, como alternativa de atención que contribuya a la satisfacción de necesidades y soluciones de problemas en el ámbito escolar, familiar y comunal.

Objetivos Específicos

- Ofrecer atención preventiva y asistencial a los alumnos atletas de la Escuela de Formación Deportiva Chama, a través de los programas de trabajo social, en interrelación con los demás programas de los diferentes Departamentos del Centro a fin de promover su permanencia, prosecución, rendimiento académico y rendimiento deportivo.
- Ofrecer atención preventiva y asistencial a los alumnos atletas de la Escuela de Formación Deportiva Chama, a través de los programas Médico – Odontológico, en interrelación con los demás programas de los diferentes Departamentos del Centro, a fin de promover su permanencia, prosecución, rendimiento académico y rendimiento deportivo.
- Ofrecer atención preventiva asistencial a los alumnos / atletas de la Escuela de Formación Deportiva Chama a través de los programas de orientación en interrelación con los demás programas de los diferentes Departamentos del Centro, a fin promover su permanencia, prosecución, rendimiento académico y deportivo.
- Ofrecer atención preventiva y asistencial a los alumnos / atletas de la Escuela de Formación Deportiva Chama a través de los programas psicológicos en interrelación con los demás programas de los diferentes Departamentos del Centro, a fin incidir sobre su permanencia, prosecución, rendimiento académico y rendimiento deportivo.
- Ofrecer atención preventiva y asistencial a los alumnos / atletas de la Escuela de Formación Deportiva Chama a través de los programas de orientación en interrelación con los demás programas de los diferentes Departamentos del Centro, a fin promover su permanencia, prosecución, rendimiento académico y deportivo.

Objetivos de la Coordinación General**Objetivo General:**

Ejecutar los procesos administrativos para el logro de los objetivos del Centro.

Objetivos Específicos:

1. Diseñar conjuntamente con el equipo interdisciplinario el plan de investigación que permita conocer las necesidades y problemáticas específicas de los alumnos / atletas del plantel.
2. Participar en la conducción de planes y programas de los diferentes Departamentos del Centro.
3. Supervisar y evaluar los planes y programas de los diferentes Departamentos del Centro.
4. Diseñar los instrumentos gerenciales requeridos para el efectivo cumplimiento del trabajo.
5. Propiciar y favorecer el trabajo participativo, cooperativo y creativo entre los miembros del Centro.
6. Establecer convenios interinstitucionales entre el plantel y organismos públicos y privados dirigidos a la consecución de recursos socio-económicos, medicina especializada y otros derivados de las necesidades detectadas entre los alumnos / atletas del plantel.
7. Oientar y supervisar la emisión de políticas inherentes al personal a su cargo.
8. Promover la participación en cursos, talleres, seminarios y otros del personal que labora en el Centro.

Departamento de Trabajo Social**Objetivo General:**

Ofrecer atención preventiva y asistencial a los alumnos atletas de la Escuela de Formación Deportiva Chama, a través de los programas de trabajo social, en interrelación con los demás programas de los diferentes Departamentos del Centro a fin de promover su permanencia, prosecución, rendimiento académico y rendimiento deportivo.

Objetivos Específicos:

1. Investigar y comprender los fenómenos sociales, educativos y deportivos de los atletas institucionales a fin de tomar acciones pertinentes a la solución de sus problemas y de las situaciones conflictivas detectadas.
2. Abordar junto con el equipo interdisciplinario el aspecto social, tomando en cuenta las diferentes perspectivas arrojadas por el análisis del mismo.
3. Actuar de acuerdo a las necesidades y las condiciones reales del contexto social donde se desenvuelve el alumno atleta.
4. Diseñar, dirigir, ejecutar y evaluar programas y proyectos a nivel del equipo interdisciplinario, a fin de intervenir de manera articulada y dinámica en el proceso social, educativo y deportivo, familiar y comunal.
5. Concientizar a los miembros de la comunidad educativa en la importancia de su participación y compromiso en el proceso educativo y deportivo.
6. Optimizar la utilización de los recursos interinstitucionales e interdepartamentales en beneficio de los alumnos atletas del plantel.
7. Mantener contacto directo y permanente con instituciones médicas públicas y privadas, a fin de lograr la consecución de atención médico especializada de los alumnos / atletas que lo requieran.
8. Mantener comunicación directa y permanente con instituciones públicas y privadas, empresas, fábricas, compañías y otras, a fin de lograr la consecución de becas académicas y deportivas para los alumnos / atletas del plantel.
9. Mantener comunicación directa y permanente con los diferentes laboratorios farmacéuticos y farmacias del estado, a fin de lograr la consecución de medicinas para los alumnos / atletas del plantel que lo ameriten.
10. Mantener comunicación directa y permanente con organismos de salud públicos y privados, a fin de lograr la consecución de las intervenciones quirúrgicas de los alumnos / atletas del plantel que lo requieran.

11. Mantener comunicación directa y permanente con las diferentes editoriales y librerías del estado, a fin de lograr la consecución de útiles escolares para los alumnos / atletas del plantel que lo ameriten.

www.bdigital.ula.ve

Descripción del Cargo:

Coordinador del Departamento

Perfil del Cargo**a. Requisitos:**

Lic. en Trabajo Social, no indispensable estudios de postgrado.

b. Competencias para:

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. La elaboración de estudios socio-económicos. 2. La elaboración de instrumentos de medición. 3. El trabajo en equipo. 4. La toma de decisiones bajo presión. 5. Investigar y comprender los fenómenos sociales, educativos y deportivos. 6. La utilización de recursos interinstitucionales, interdepartamentales, que conduzcan a la optimización de los beneficios de la población estudiantil. |
|--|

c. Habilidades para:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Generar cooperación. 2. Manejar comunicación efectiva. 3. Delegar funciones. 4. Superar fracasos. 5. Manejar situaciones conflictivas. 6. Aceptar críticas. 7. Manejar la informática, bajo programas en ambiente Windows. |
|---|

d. Reporta "A"

Coordinador General

e. Recibe reporte de:

Personal que labora en el Departamento.

f. Programa que coordina:

Los del Departamento.

g. Población que atiende:

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Alumnos atletas del plantel. 2. Padres y/o representantes. 3. Personal que labora en el plantel. 4. Personal Interinstitucional. |
|--|

5. Público en General.

h. Sueldo:

El fijado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

Funciones del Coordinador del Departamento de Trabajo Social

Funciones Básicas

1. Velar por el cumplimiento de la misión institucional del Centro.
2. Diseñar, ejecutar, controlar, evaluar el Plan de Trabajo Anual del Departamento.
3. Cumplir y hacer cumplir los objetivos del Departamento.
4. Rendir informes evaluativo a la Coordinación General o cuando ésta lo requiera respecto al desempeño del Departamento.
5. Coordinar el desarrollo de los programas del Departamento.
6. Coordinar y supervisar el personal que labora en el Departamento.
7. Convocar, presidir y moderar las reuniones del Departamento.
8. Asistir a las reuniones convocadas por la Coordinación General, Dirección y otras Coordinaciones del Plantel.
9. Verificar junto con el Director del plantel la cantidad de cupos para el comedor asignados por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.
10. Investigar las necesidades socioeconómicas de la población estudiantil.
11. Las que les designe la Coordinación General.

Funciones Específicas

1. Diseñar, planificar, dirigir, controlar, supervisar y evaluar los Planes del Departamento.
2. Propiciar y favorecer el trabajo participativo, cooperativo y creativo entre los miembros del Departamento.
 - 2.1. Servir de enlace para hacer del conocimiento del personal del Departamento las decisiones de las instancias superiores.
3. Elaborar el inventario de equipos y todos aquellos recursos materiales de los cuales dispone el Departamento y ejerce su control.
4. Mantener comunicación directa y permanente con el personal que labora en el Departamento, en el Centro y en el Plantel.
5. Propiciar acciones conducentes al cumplimiento de los objetivos del Departamento.
6. Orientar, asesorar, participar y supervisar la creación y diseño de formatos e instructivos para uso del Departamento conjuntamente con el Coordinador General.
7. Llevar al conocimiento de la Coordinación General las situaciones conflictivas y sus posibles soluciones para tomar decisiones finales.

8. Administrar el tiempo respecto a las actividades que cumple el Departamento.
9. Elaborar la minuta de reunión con el personal del Departamento y levantar el acta respectiva con las conclusiones.
10. Participar en las discusiones de casos con equipos interdisciplinarios.
11. Solicitar los insumos necesarios trimestralmente.
12. Archivar las minutas de las reuniones efectuadas.
13. Diseñar conjuntamente con el equipo interdisciplinario el plan de investigación que permita conocer las necesidades y problemáticas específicas de los alumnos / atletas del plantel.
14. Presentar a través de la programación del Centro al Consejo Técnico, Consejo General de Docentes el Informe de la Investigación y la Programación del año escolar.

www.bdigital.ula.ve

Descripción del Cargo:

Trabajo Social

Perfil del Cargo**a. Requisitos:**

Lic. en Trabajo Social, no indispensable estudios de postgrado.

b. Competencias laborales en:

1. Elaboración de estudios socio-económicos.
2. Elaboración de instrumentos de medición.
3. El trabajo en equipo.
4. La toma de decisiones bajo presión.
5. Investigar y comprender los fenómenos sociales, educativos y deportivos

c. Habilidades personales para:

1. Generar cooperación.
2. Manejar comunicación efectiva.
3. Delegar funciones.
4. Superar fracasos.
5. Manejar situaciones conflictivas.
6. Aceptar críticas.

d. Reporta "A"

Coordinador del Departamento

e. Programa que coordina:

Los del Departamento.

f. Población que atiende:

1. Alumnos atletas del plantel.
2. Padres y/o representantes.
3. Personal que labora en el plantel.
4. Personal Interinstitucional e interdepartamental.
5. Público en General.

g. Sueldo:

El fijado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

Funciones del Trabajador Social

Funciones Básicas

1. Velar por el cumplimiento de la misión del Centro.
2. Diseñar, ejecutar, controlar, evaluar el Plan Operativo Anual de Trabajo que guíe su acción en base a necesidades del Plantel y objetivos del Departamento.
3. Cumplir y hacer cumplir los objetivos del Departamento.
4. Rendir informes mensuales al Coordinador del Departamento o cuando éste lo requiera respecto al desempeño del mismo.
5. Ejecutar los programas del Departamento.
6. Asistir a las reuniones convocadas por el Coordinador del Departamento, Coordinador General, Dirección y otra Coordinación del Plantel.
7. Realizar con miembros del equipo interdisciplinario visitas al ambiente familiar y comunal de los alumnos/atletas.

Funciones Específicas

1. Realizar entrevistas exploratorias a los alumnos / atletas, padres, representantes y docentes, a fin de sondear necesidades del plantel.
2. Elaborar informe social, resaltando diagnóstico y pronóstico de casos atendidos, a fin de discutir con el equipo interdisciplinario.
3. Elaborar remisiones médicas a los alumnos / atletas del plantel que lo requieran y remitir a los médicos especialistas, en caso de que el médico general considere la necesidad de la evaluación médica específica.
4. Trabajar con casos individuales.
5. Seleccionar a los alumnos / atletas con requerimientos de asistencia socio-económica y sugerir el tipo de ayuda a recibir.
6. Gestionar costos de exámenes de laboratorio, estudios médicos, intervenciones quirúrgicas, a través de INDEPORTES e instituciones públicas y privadas para los alumnos / atletas del plantel que lo ameriten.
7. Verificar conjuntamente con el o la coordinador (a) del Departamento de nutrición, la cantidad y calidad del alimento diario de los alumnos / atletas, según el menú establecido.
8. Asesorar junto con el equipo interdisciplinario a alumnos / atletas, padres, representantes y docentes del plantel en situaciones diversas del proceso educativo, deportivo y del entorno familiar.
9. Promocionar talleres, charlas, conferencias y otros en conjunto con los otros Departamentos del Centro.

10. Determinar tópicos a investigar en correspondencia a los problemas detectados.
11. Participar en la organización y dirección de trabajo grupal con los alumnos / atletas, padres, representantes y docentes del plantel.
12. Participar en el proceso de tratamiento integral que se le realiza a los estudiantes, padres y representantes, a través de la atención individualizada y/o grupal.
13. Elaborar el inventario del material y/o equipo existente a su cargo y ejercer su control.
14. Mantener registro de los cubiertos servidos diariamente en el formulario.
15. Discutir casos con el coordinador del Departamento y/o el equipo interdisciplinario.
16. Mantener comunicación directa y permanente con el personal que labora en el Centro y en el plantel, aspectos inherentes a los alumnos.
17. Planificar, ejecutar y evaluar sesiones de trabajo con los alumnos / atletas, padres, representantes y docentes del plantel conjuntamente con los otros Departamentos del Centro.
18. Sugerir y/o aplica modificaciones a la programación cuando sea necesario.
19. Elaborar las receptorías a los alumnos / atletas del plantel.
20. Solicitar los insumos necesarios trimestralmente.
21. Atender casos y darle seguimiento.
22. Realizar con el equipo interdisciplinario acciones que promuevan la participación de la comunidad educativa en la realización de los programas de atención conjunta.
23. Llevar registro, asistencia diaria del alumno / atleta beneficiario del comedor.
24. Constatar el cumplimiento diario de los cupos asignados por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y elabora una lista de espera para cubrir los cupos faltantes del comedor, cuando es necesario.
25. Elaborar informe técnico de las actividades ejecutadas en el año escolar, a fin de registrar los logros alcanzados y prever la continuidad de los objetivos.
26. Integrarse a la realización sistemática de evaluación de las actividades que programa el equipo interdisciplinario, a fin de analizar las actividades ejecutadas por el mismo.
27. Efectuar entrevistas y/o asesoramiento a alumnos / atletas referidos por los docentes académicos, docentes deportivos, padres y representantes.
28. Realizar entrevistas explorativas y/o asesoramiento a padres, representantes, docentes académicos y docentes deportivos en relación a los casos remitidos
29. Informar y organizar el proceso de renovación de becas, de los alumnos / atletas beneficiados por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes

(Oficina de Asuntos Socio-económicos), Secretaría de Educación del Estado, INDEPORTES, IND Nacional y otros organismos públicos y privados.

30. Elaborar informe social de los becarios que repiten año o aplazaron alguna asignatura, para la renovación de becas.
31. Prestar apoyo a todas los Departamentos del Centro.
32. Otras que disponga la Coordinación General, Dirección del plantel, Distrito Escolar, Zona Educativa y Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

www.bdigital.ula.ve

Departamento Médico Odontológico**Objetivo General**

Ofrecer atención preventiva y asistencial a los alumnos atletas de la Escuela de Formación Deportiva Chama, a través de los programas Médico – Odontológico, en interrelación con los demás programas de los diferentes Departamentos del Centro, a fin de promover su permanencia, prosecución, rendimiento académico y rendimiento deportivo.

Objetivos Específicos

1. Coordinar y ejecutar los programas de atención médica a los alumnos atletas del plantel, mediante acciones preventivas y remitirlos a Centros especializados en casos complejos .
2. Ejecutar actividades de Orientación Educativa, tendentes a crear y mejorar Hábitos de Salud e Higiene en los alumnos atletas, docentes, padres representantes y comunidad en general, activando estos como agentes multiplicadores de los mismos.
3. Coordinar y ejecutar programas de atención odontológica dirigida a los alumnos atletas del plantel.
4. Desarrollar actividades de orientación educativa relacionadas con la salud bucal, dirigida a los alumnos atletas del plantel y comunidad en general, con el fin de prevenir enfermedades bucales y/o accidentes.
5. Realizar despistaje de aquellas condiciones patológicas buco – dentales que afectan el estado de salud y por consiguiente el rendimiento académico y deportivo de los alumnos atletas del plantel.
6. Brindar atención curativa directa a los alumnos atletas del plantel que lo requieran.
7. Remitir a los alumnos atletas que necesiten tratamiento especializado, a cualquier institución pública o privada que ofrezca la asistencia requerida.

Descripción del Cargo:

Coordinador del Departamento

Perfil del Cargo**a. Requisitos:**

Médico Cirujano u Odontólogo, no indispensable estudios de postgrado.

b. Competencias Profesionales para:

1. Trabajar en equipo.
2. Tomar decisiones bajo presión.
3. Dominar efectivamente el área.
4. Manejar Sistemas Administrativos

c. Habilidades para:

1. Generar cooperación.
2. Manejar comunicación efectiva.
3. Delegar funciones.
4. Superar fracasos.
5. Manejar la informática, bajo programas en ambiente Windows.
6. Manejar situaciones conflictivas.
7. Aceptar críticas.

d. Reporta "A"

Coordinador General

e. Recibe reporte de:

Personal que labora en el Departamento.

f. Programa que coordina:

Los que Genera el Departamento.

g. Población que atiende:

1. Alumnos atletas del plantel.
2. Padres y/o representantes.
3. Personal que labora en el plantel.
4. Personal Interinstitucional.
5. Público en General.

h. Sueldo:

El fijado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

Funciones del Coordinador del Departamento

Funciones Básicas

1. Velar por el cumplimiento de la misión del Centro.
2. Cumplir y hacer cumplir los objetivos del Departamento.
3. Diseñar, ejecutar, controlar, evaluar el Plan de Trabajo Anual del Departamento con el resto del personal.
4. Rendir informes mensuales al Coordinador General o cuando éste lo requiera respecto al Diseño del Departamento.
5. Coordinar el desarrollo de los Programas del Departamento.
6. Coordinar y supervisar el personal que labora en el Departamento.
7. Convocar, presidir y moderar las reuniones del Departamento.
8. Asistir a las reuniones convocadas por la Coordinación General, Dirección y otras Coordinaciones del Plantel.

Funciones Específicas

1. Poner en práctica conjuntamente con el personal paramédico, las estrategias concebidas para el logro de los objetivos.
2. Supervisar de forma continua los planes y programas del Departamento.
3. Propiciar y favorecer el trabajo participativo, cooperativo y creativo entre los miembros del Departamento.
 - 3.1 Servir de enlace para hacer del conocimiento del personal del Departamento las decisiones de las instancias superiores.
4. Elaborar el inventario de equipos y todos aquellos recursos materiales de los cuales dispone el Departamento y ejercer su control.
5. Mantener comunicación directa y permanente con el personal que labora en el Departamento, en el Centro y en Plantel.
6. Diseñar, ejecutar y evaluar los procedimientos administrativos que requiera el Departamento conjuntamente con la Coordinación General.
7. Orientar, asesorar, participar y supervisar la creación y diseño de formatos e instructivos para uso del Departamento, conjuntamente con la Coordinación General.
8. Llevar a conocimiento de la Coordinación General las situaciones conflictivas y sus posibles soluciones para tomar decisiones finales.
9. Administrar el tiempo respecto a las actividades que cumple el Departamento.
10. Elaborar la agenda de reunión con el personal del Departamento y levanta el acta respectiva con las conclusiones.

11. Participar en las discusiones de casos en el equipo interdisciplinario si se requiere.
12. Participar en las discusiones de casos tratados por el Departamento.
13. Solicitar los insumos necesarios trimestralmente.
14. Archivar las minutas de reuniones efectuadas.
15. Asistir a reuniones en instituciones públicas y privadas, con la finalidad de concretar actividades tendentes al cumplimiento de los objetivos establecidos por el Departamento.
16. Propicia la asistencia del personal a su cargo a cursos, talleres, seminarios y otros, tendentes a su mejoramiento profesional.
17. Prestar apoyo a todos los Departamentos del Centro.
18. Otras que disponga la Coordinación General, Dirección del Plantel, Distrito Escolar, Zona Educativa y Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

www.bdigital.ula.ve

Descripción del Cargo:

Médico General

Perfil del Cargo**a. Requisitos:**

Médico Cirujano, no indispensable estudios de postgrado.

b. Competencias Profesionales para:

1. El trabajo en equipo.
2. En el dominio efectivo del área.
3. En tomar decisiones bajo presión.

c. Habilidades para:

1. Generar cooperación.
2. Manejar comunicación efectiva.
3. Delegar funciones.
4. Superar fracasos.
5. Manejar situaciones conflictivas.
6. Aceptar críticas.

d. Reporta "A"

Coordinador del Departamento

e. Recibe reporte de:

Enfermera o Auxiliar de Enfermería

f. Programas que Atiende:

Los que se generen en el Departamento.

g. Población que atiende:

1. Alumnos atletas del plantel.
2. Padres y/o representantes.
3. Docentes Académicos y Docentes Deportivos.

h. Sueldo:

El fijado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

Funciones del Médico General

Funciones Básicas

1. Velar por el cumplimiento de la misión del Centro.
2. Cumplir y hacer cumplir los objetivos del Departamento.
3. Diseñar, ejecutar, controlar, evaluar el Plan Anual de Trabajo con el resto del personal del Departamento.
4. Rendir informes mensuales al Coordinador de Departamento o cuando este lo requiera respecto al desempeño del mismo.
5. Ejecutar los programas del Departamento.
6. Asistir a las reuniones convocadas por el Coordinador del Departamento, Coordinación General, Dirección y Coordinaciones del Plantel.
7. Realizar con miembros del equipo interdisciplinario visitas al ambiente íntimo familiar y comunal si se requiere.

Funciones Específicas

1. Atender diariamente a los alumnos atletas del Plantel.
2. Dictar charlas y realizar talleres relacionados con las actividades de prevención y orientación educativa, en torno a los problemas de salud que afectan a los alumnos / atletas, y brindar apoyo a los demás Departamentos del Centro, si así lo requiere.
3. Ejecutar actividades tendentes a crear y mejorar hábitos de higiene y de salud a los miembros de la comunidad educativa, conjuntamente con el personal interdisciplinario.
4. Suministrar información y asesoramiento sobre aquellos problemas de salud que deben ser correlacionados con los problemas educativos y los otros Departamentos del Centro.
5. Referir a servicios especializados a aquellos alumnos atletas que lo requieran, a través del Departamento de Trabajo Social y controlar los casos clínicos de rutina.
6. Atender casos de emergencia médica de los alumnos / atletas y personal que labora en el Plantel.
7. Mantener comunicación directa y permanente con el personal que labora en el Centro y el Plantel.
8. Ejecutar los diferentes programas diseñados por el Departamento.
9. Asignar, supervisar y evaluar el trabajo del personal auxiliar a su cargo.
10. Participar en las discusiones de casos en el equipo interdisciplinario cuando así se requiera.

11. Solicitar trimestralmente los insumos necesario.
12. Prestar apoyo a los demás Departamentos del Centro.
13. Otras que disponga la Coordinación del Departamento, la Coordinación General, la Dirección del Plantel, el Distrito Escolar, la Zona Educativa y el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

www.bdigital.ula.ve

Descripción del Cargo:

Odontólogo

Perfil del Cargo**a. Requisitos:**

Odontólogo, no indispensable estudios de postgrado.

b. Competencias Profesionales para:

1. Dominar efectivamente el área.
2. Trabajar en equipo.
3. Tomar decisiones bajo presión.

c. Habilidades para:

1. Generar cooperación.
2. Manejar comunicación efectiva.
3. Delegar funciones.
4. Superar fracasos.
5. Manejar situaciones conflictivas.
6. Aceptar críticas.

d. Reporta "A"

Coordinador del Departamento

e. Recibe reporte de:

Asistente Dental

f. Programas que Atiende:

Los del Departamento

g. Población que atiende:

1. Alumnos atletas del plantel.
2. Padres y/o representantes.
3. Docentes Académicos y Docentes Deportivos.

h. Sueldo:

El establecido por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

Funciones del Odontólogo**Funciones Básicas**

1. Velar por el cumplimiento de la misión del Centro.
2. Cumplir y hacer cumplir los objetivos del Departamento.
3. Diseñar, ejecutar, controlar y evaluar el Plan Anual de Trabajo con el resto del personal del Departamento.
4. Rendir informes mensuales al Coordinador de Departamento o cuando este lo requiera respecto al desempeño del mismo.
5. Ejecutar los programas del Departamento.
6. Asistir a las reuniones convocadas por el Coordinador del Departamento, Coordinación General, Dirección y Coordinaciones del Plantel.

Funciones Específicas

1. Atender clínicamente a los alumnos / atletas del Plantel
2. Atender casos de emergencia dental de los alumnos / atletas y personal que labora en el Plantel
3. Poner en práctica conjuntamente con el personal respectivo las estrategias en material de atención odontológica, dirigidas a los alumnos / atletas del Plantel.
4. Desarrollar conjuntamente con el equipo disciplinario, actividades de educación sanitaria que mejoren la salud buco-dental de los alumnos / atletas del Plantel y la comunidad educativa.
5. Asignar, supervisar y evaluar el trabajo del personal auxiliar a su cargo.
6. Solicitar los insumos requeridos trimestralmente.
7. Mantener comunicación directa y permanente con el personal que labora en el Centro y el Plantel.
8. Elaborar el inventario del material y equipos a su cargo y ejerce su control.
9. Ejecutar los diferentes programas diseñados por el Departamento.
10. Referir a aquellos alumnos / atletas, a servicios especializados que lo requieran, a través del Departamento de Trabajo Social y, controla los casos clínicos de rutina.
11. Participar en la discusión de casos con el equipo interdisciplinario cuando así se requieran.
12. Prestar apoyo a los demás Departamentos del Centro.

13. Otras que disponga la Coordinación del Departamento, la Coordinación General, la Dirección del Plantel, el Distrito Escolar, la Zona Educativa y el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

www.bdigital.ula.ve

Descripción del Cargo:

Enfermera

Perfil del Cargo**a. Requisitos:**

Lic. en Enfermería, Enfermera Profesional (Nivel Técnico) o Auxiliar de Enfermería

b. Competencias Profesionales para:

1. Trabajar en equipo.
2. Tomar decisiones bajo presión.
3. Dominar efectivamente el área.

c. Habilidades para:

1. Generar cooperación.
2. Manejar comunicación efectiva.
3. Superar fracasos.
4. Manejar situaciones conflictivas.
5. Aceptar críticas.
6. Prestar atención efectiva y eficiente al usuario.

d. Reporta "A"

Médico Cirujano General y/o Coordinador del Departamento

e. Programas que Atiende:

Los generados por el Departamento.

f. Población que atiende:

1. Alumnos atletas del plantel.
2. Padres y/o representantes.
3. Docentes Académicos y Docentes Deportivos.

Funciones de la Enfermera ó Enfermero

Funciones Básicas

1. Velar por el cumplimiento de la misión del Centro.
2. Cumplir y hacer cumplir los objetivos del Departamento.
3. Diseñar, ejecutar, controlar y evaluar el Plan Anual de Trabajo con el resto del personal del Departamento.
4. Ejecutar los programas del Departamento.
5. Rendir informes mensuales al médico ó Coordinador del Departamento o cuando éste lo requiera respecto al desempeño del mismo.
6. Asistir a las reuniones convocadas por el Coordinador del Departamento, Coordinación General, Dirección y Coordinaciones del Plantel.
7. Realizar visitas con miembros del equipo interdisciplinario al ambiente familiar y comunal de los alumnos atletas, si se requiere.

Funciones Específicas

1. Elaborar el inventario de los insumos / equipos en uso.
2. Solicitar los insumos necesarios trimestralmente.
3. Prestar servicio de emergencia de su competencia en aquellos casos que así lo requieran.
4. Responder por los equipos destinados al servicio de enfermería.
5. Asistir al personal médico.
6. Participar con el equipo interdisciplinario en la Educación Sanitaria de los Alumnos / Atletas del Plantel y el resto de la Comunidad Educativa.
7. Abrir, registrar y archivar las historias clínicas de los usuarios.
8. Tomar signos vitales, Peso, Talla, y registrar en la historia clínica de cada usuario.
9. Cumplir órdenes médicas.
10. Administrar medicamentos según prescripción médica.
11. Dar citas de control.
12. Archivar los resultados del laboratorio u otro tipo de exámenes.
13. Al final de cada jornada, guardar y equipar los insumos de trabajo.
14. Prestar colaboración con los demás Departamentos del Centro en caso de requerimiento.
15. Mantener comunicación directa y permanente con el personal que labora en el Plantel y el Centro.

16. Otras que disponga la Coordinación del Departamento, la Coordinación General, la Dirección del Plantel, el Distrito Escolar, la Zona Educativa y el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

www.bdigital.ula.ve

Descripción del Cargo:	
Asistente Dental	
Perfil del Cargo	
a. Requisitos:	Técnico o Auxiliar en Odontología.
b. Competencias Profesionales para:	1. Dominar efectivamente del área. 2. Trabajar en equipo. 3. Tomar decisiones bajo presión.
c. Habilidades para:	1. Generar cooperación. 2. Manejar comunicación efectiva. 3. Superar fracasos. 4. Manejar situaciones conflictivas. 5. Aceptar críticas. 6. Prestar atención efectiva y eficiente al usuario.
d. Reporta "A"	El Odontólogo y/o Coordinador del Departamento
e. Programas que Atiende:	Los del Departamento.
f. Población que atiende:	1. Alumnos atletas del plantel. 2. Padres y/o representantes. 3. Docentes Académicos y Docentes Deportivos.
h. Sueldo:	El fijado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

Funciones del Asistente del Odontólogo

Funciones Básicas

1. Velar por el cumplimiento de la misión del Centro.
2. Cumplir y hacer cumplir los objetivos del Departamento.
3. Diseñar, ejecutar, controlar y evaluar el Plan Anual de Trabajo con el resto del personal del Departamento.
4. Rendir informes mensuales al Médico o Coordinador de Departamento o cuando este lo requiera respecto al desempeño del mismo.
5. Asistir a las reuniones convocadas por el Coordinador del Departamento, Coordinación General, Dirección y Coordinaciones del Plantel.

Funciones Específicas

1. Asistir al odontólogo.
2. Cumplir ordenes del odontólogo.
3. Mantener el control de citas de acuerdo a las normas establecidas en el Departamento o Centro.
4. Cuidar de la limpieza y conservación del material técnico e instrumental a su cargo.
5. Prestar atención de emergencia de su competencia en aquellos casos que así lo requieran.
6. Abrir, registrar y archivar las historias clínicas de los usuarios.
7. Archivar resultados de exámenes radiológicos u otro tipo.
8. Guardar y equipar los insumos de trabajo al finalizar cada jornada.
9. Prestar colaboración a los demás Departamentos en caso de requerimiento.
10. Mantener comunicación directa y permanente con el personal que labora en el Centro y el Plantel.
11. Colaborar con la ejecución de los programas diseñados por el Departamento.
12. Organizar y lleva los archivos, el control diario, mensual y anual de las actividades del servicio y elabora los informes respectivos.
13. Elaborar el inventario de los insumos y/o equipos en uso por el servicio.
14. Solicitar los insumos requeridos trimestralmente.
15. Colaborar con el odontólogo en la distribución racional del tiempo de consulta.
16. Prestar apoyo a todos los Departamentos del Centro.

17. Otras que disponga la Coordinación del Departamento, Coordinación General, Dirección del Plantel, Distrito Escolar, Zona Educativa y Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

www.bdigital.ula.ve

Departamento Psicológico**Objetivo General:**

Ofrecer atención preventiva asistencial a los alumnos / atletas de la Escuela de Formación Deportiva Chama a través de los programas psicológicos en interrelación con los demás programas de los diferentes Departamentos del Centro, a fin incidir sobre su permanencia, prosecución, rendimiento académico y rendimiento deportivo.

Objetivos Específicos:

1. Investigar y diagnosticar los factores psicológicos que pueden incidir en el rendimiento académico, deportivo, ajuste conductual y emocional de los alumnos / atletas del plantel.
2. Formular y ejecutar programas de intervención de tipo preventivo y de desarrollo (crecimiento personal) y asistencial, atendiendo directamente situaciones problemáticas, dirigidos a los alumnos / atletas, docentes académicos, docentes deportivos, padres y representantes del plantel.
3. Proporcionar asistencia psicológica a los alumnos que presenten problemas conductuales, emocionales, familiares de desadaptación, a fin de favorecer su rendimiento académico y deportivo, permanencia y prosecución de sus estudios.
4. Diseñar e implementar programas de exploración y evaluación del perfil psicológico de los alumnos / atletas dirigidos a individuos o grupos.
5. Ofrecer atención psicológica precompetitiva, competitiva y postcompetitiva a los alumnos atletas del plantel.
6. Asesorar a padres y representantes en aspectos relacionados con la problemática individual del alumno / atleta y propiciar una mayor participación en el proceso educativo de sus representados.
7. Asesorar al docente académico y deportivo sobre estrategias metodológicas que le permitan detectar, prevenir y superar en el alumno atleta, posibles dificultades en relación a conductas, aprendizajes, desarrollo evolutivo – emocional – social, a objeto de mejorar el proceso enseñanza - aprendizaje.
8. Coordinar acciones conjuntamente con el equipo interdisciplinario del Centro, para proporcionar una atención integral a los alumnos / atletas del plantel.

Descripción del Cargo:

Coordinador del Departamento

Perfil del Cargo**a. Requisitos:**

Lic. en Psicología, con o sin estudios de postgrado en psicología deportiva.

b. Competencias Profesionales para:

1. Trabajar en equipo.
2. Tomar decisiones bajo presión.
3. Dominar efectivamente el área.
4. Manejar Sistemas Administrativos

c. Habilidades para:

1. Generar cooperación.
2. Manejar comunicación efectiva.
3. Delegar funciones.
4. Superar fracasos.
5. Manejar la informática, bajo programas en ambiente Windows.
6. Manejar situaciones conflictivas.
7. Aceptar críticas.

d. Reporta "A"

Coordinador del Centro

e. Recibe reporte de:

Personal que labora en el Departamento.

f. Programa que coordina:

Los del Departamento.

g. Población que atiende:

1. Alumnos atletas del plantel.
2. Padres y/o representantes.
3. Personal Interinstitucional.
4. Público en General.

Funciones del Coordinador del Departamento

Funciones Básicas

1. Velar por el cumplimiento de la misión del Centro.
2. Cumplir y hacer cumplir los objetivos del Departamento.
3. Diseñar, ejecutar, controlar, evaluar el plan de trabajo anual del Departamento con el resto del personal, basándose en el diagnóstico de las necesidades detectadas a nivel de alumnos atletas, docentes académicos, docentes deportivos, padres, representantes y comunidad educativa en general del plantel, de acuerdo a su criterio profesional.
4. Rendir informes mensual al coordinador general o cuando este lo requiera respecto al diseño del Departamento.
5. Coordinar el desarrollo de los Programas del Departamento.
6. Coordina y supervisa el personal que labora en el Departamento.
7. Convocar, presidir y moderar las reuniones del Departamento.
8. Asistir a las reuniones convocadas por la Coordinación General, Dirección y otras Coordinaciones del Plantel.

Funciones Específicas

1. Poner en practica conjuntamente con el personal a su cargo, las acciones conducentes al logro de los objetivos.
2. Supervisar de forma continúa los Planes y Programas del Departamento.
3. Propiciar y favorecer el trabajo participativo, cooperativo y creativo entre los miembros del Departamento.
 - 3.1. Servir de enlace para hacer del conocimiento del personal del Departamento las decisiones de las instancias superiores.
4. Elaborar el inventario general de equipos y todos aquellos recursos materiales de los cuales dispone el Departamento y ejerce su control.
5. Mantener comunicación directa y permanente con el personal que labora en el Departamento, en el Centro y en Plantel.
6. Diseñar, ejecutar y evaluar los procedimientos administrativos que requiera el Departamento conjuntamente con la Coordinación General.
7. Orientar, asesorar, participar y supervisar la creación y diseño de formatos e instructivos para uso del Departamento, conjuntamente con la Coordinación General.
8. Llevar a conocimiento de la Coordinación General las situaciones conflictivas y sus posibles soluciones para tomar decisiones finales.

9. Administrar el tiempo respecto a las actividades que cumple el Departamento.
10. Elaborar la agenda de reunión con el personal del Departamento y levanta el acta respectiva con las conclusiones.
11. Participar en las discusiones de casos en el equipo interdisciplinario si se requiere.
12. Participar en las discusiones de casos tratados por el Departamento.
13. Solicitar los insumos necesarios trimestralmente.
14. Archivar las minutas de reuniones efectuadas.
15. Asistir a reuniones en instituciones públicas y privadas, con la finalidad de concretar actividades tendentes al cumplimiento de los objetivos establecidos por el Departamento.
16. Propiciar asistencia al personal a su cargo a cursos, talleres, seminarios y otros tendentes a su mejoramiento profesional.
17. Informar a la comunidad educativa a través de la dirección del plantel sobre las actividades a desarrollar durante el año escolar.
18. Elaborar los cuadros estadísticos que plasmen la atención tanto preventiva como asistencial, prestada a los alumnos / atletas, docentes y padres representantes.
19. Elaborar y presentar informes trimestrales y semestrales sobre las actividades realizadas, incluyendo tanto el aspecto cuantitativo como cualitativo de las mismas, a la Coordinación Zonal del Programa de Psicología, o en su efecto a la Jefatura Zonal de Asuntos Socio-educativos.
20. Participar en la organización y ejecución de actividades especiales.
21. Prestar apoyo a todos los Departamentos del Centro.
22. Otras que disponga la coordinación general, Dirección del plantel, Distrito Escolar, Zona Educativa y Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

Descripción del Cargo:

Psicólogo

Perfil del Cargo**a. Requisitos:**

Lic. en Psicología con o sin estudios de postgrado en Psicología Deportiva.

b. Competencias Profesionales para:

1. Trabajar en equipo.
2. Dominar efectivamente el área.
3. Tomar decisiones bajo presión.

c. Habilidades para:

1. Generar cooperación.
2. Manejar comunicación efectiva.
3. Superar fracasos.
4. Manejar situaciones conflictivas.
5. Aceptar críticas.

d. Reporta "A"

Coordinador del Departamento

e. Programas que Atiende:

Los derivados de la Coordinación del Departamento.

f. Población que atiende:

1. Alumnos atletas del plantel.
2. Padres y/o representantes.
3. Docentes Académicos y Docentes Deportivos.

g. Sueldo:

El fijado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

Funciones del Psicólogo

Funciones Básicas

1. Velar por el cumplimiento de la misión del Centro.
2. Cumplir y hacer cumplir los objetivos del Departamento.
3. Diseñar, ejecutar, controlar y evaluar el Plan Anual de Trabajo con el resto del personal del Departamento.
4. Rendir informes mensuales al Coordinador de Departamento o cuando este lo requiera respecto al desempeño del mismo.
5. Ejecutar los programas del Departamento.
6. Asistir a las reuniones convocadas por el Coordinador del Departamento, Coordinación General, Dirección y Coordinaciones del Plantel.
7. Realizar con miembros del equipo interdisciplinario visitas al ambiente íntimo familiar y comunal si se requiere.

Funciones Específicas

1. Realizar entrevistas, observaciones y aplica instrumentos psicológicos.
2. Elaborar informes evaluativos conjuntamente con los integrantes del equipo interdisciplinario de los casos de los alumnos / atletas que ameriten atención especial por presentar problemas conductuales, emocionales de rendimiento académico, deportivo y/o sociales.
3. Elaborar el perfil psicológico del alumno / atleta y lo asesora vocacionalmente.
4. Informar y asesorar a los docentes académicos y/o deportivos, padres y representantes sobre los resultados obtenidos en las evaluaciones psicológicas de los alumnos / atletas y hacer seguimiento de las recomendaciones impartidas.
5. Realizar actividades de tipo preventivo (charlas, talleres, foros, otros) sobre temas o aspectos relacionados con el desarrollo en el área educativa, familiar, sexual, salud mental, drogadicción, en interrelación con los otros Departamentos del Centro, dirigidos a los alumnos / atletas, docentes, padres y representantes.
6. Elaborar cronograma de actividades correspondiente a cada lapso.
7. Participar en la organización y ejecución de actividades especiales.
8. Establecer contactos intra e interinstitucionales, con entes públicos y privados de la comunidad.
9. Remitir a servicios especializados a aquellos casos detectados, cuya problemática psicológica severa supere la acción preventiva y asistencial del Centro.

10. Mantener comunicación directa y permanente con el personal que labora en el Centro y el Plantel.
11. Solicitar los insumos necesarios trimestralmente.
12. Elaborar el inventario de los equipos y todos aquellos recursos materiales a su cargo.
13. Realizar observaciones directas de los alumnos / atletas del plantel durante los entrenamientos y competencias.
14. Prestar apoyo a todos los Departamentos del Centro.
15. Otras que designe la Coordinación del Departamento Coordinación General, Dirección del Plantel, Distrito Escolar, Zona Educativa y Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

Nota:

Partiendo de lo establecido por la Federación de Psicólogos de Venezuela, y con el objeto de brindar una atención más efectiva, se ha normado el aspecto cuantitativo de la siguiente manera:

1. Se atenderá directamente e individual a un máximo de cinco (5) personas diarias, por un lapso de 45 a 60 minutos en cada caso, dedicando luego el tiempo necesario a la actualización del informe respectivo
2. En la labor terapéutica grupal se incluirá un máximo de 10 (diez) personas (alumnos, atletas, docentes, padres y representantes)
3. La atención preventiva estará ajustada de acuerdo a las necesidades del plantel.
4. El ó los psicólogos adscritos al Departamento psicológico, forman parte de un equipo interdisciplinario, por lo que su área de intervención estará delimitada en función de las necesidades detectadas por el trabajo de diagnóstico realizado en conjunto por los distintos especialistas sobre la población a ser atendida.

Departamento de Orientación**Objetivo General:**

Ofrecer atención preventiva y asistencial a los alumnos / atletas de la Escuela de Formación Deportiva Chama a través de los programas de Orientación en interrelación con los demás programas de los diferentes Departamentos del Centro, a fin promover su permanencia, prosecución, rendimiento académico y deportivo.

Objetivos Específicos:

1. Proporcionar información educativa, vocacional, ocupacional a los alumnos / atletas, representantes del plantel, a fin de facilitar una elección profesional, o su ubicación en el mundo laboral.
2. Facilitar en el alumno / atleta el conocimiento de sí mismo, a fin de prepararlos para el logro del éxito en sus actividades futuras.
3. Asesorar a los docentes sobre técnicas grupales, a fin de ofrecer un clima adecuado de aprendizaje en el aula.
4. Adiestrar o entrenar a los docentes y/o entrenadores sobre estrategias metodológicas, con el propósito de prevenir dificultades en el aprendizaje del alumno / atleta del plantel.
5. Proporcionar o asesorar a los docentes académicos sobre estrategias de enseñanza en aquellas asignaturas que presenten mayor índice de aplazados, a fin de mejorar su rendimiento académico.
6. Informar a los padres y representantes sobre los factores que inciden en el bajo rendimiento de los alumnos / atletas, a fin de que contribuyan a incrementar el rendimiento escolar de sus representandos.
7. Asesorar en forma grupal e individual a los alumnos / atletas sobre hábitos y técnicas de estudios, a fin de optimizar su rendimiento académico.
8. Informar a los alumnos / atletas sobre las diferentes oportunidades de estudio que ofrece el sistema educativo venezolano, así como también su campo laboral, con el fin de prepararlos para una adecuada toma de decisión.
9. Informar a los padres y representantes sobre las diferentes oportunidades de estudio que ofrece el sistema educativo venezolano y su campo laboral para que contribuya positivamente en la toma de decisión de sus representados.

Descripción del Cargo:

Coordinador del Departamento

Perfil del Cargo**a. Requisitos:**

Lic. en Orientación no indispensable estudios de postgrado

b. Competencias Profesionales para:

1. Trabajar en equipo.
2. Dominar efectivamente el área.
3. Tomar decisiones bajo presión.

c. Habilidades para:

1. Generar cooperación.
2. Manejar comunicación efectiva.
3. Delegar funciones.
4. Superar fracasos.
5. Manejar la informática, bajo programas en ambiente Windows.
6. Manejar situaciones conflictivas.
7. Aceptar críticas.

d. Reporta "A"

Coordinador General

e. Recibe reporte de:

Personal que labora en el Departamento.

f. Programa que coordina:

Los del Departamento.

g. Sueldo:

El fijado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

Funciones del Coordinador del Departamento

Funciones Básicas

1. Velar por el cumplimiento de la misión del Centro.
2. Cumplir y hacer cumplir los objetivos del Departamento.
3. Diseñar, ejecutar, controlar y evaluar el Plan de Trabajo Anual del Departamento con el resto del personal.
4. Rendir informes mensuales al Coordinador General o cuando este lo requiera respecto al desempeño del Departamento.
5. Coordinar el desarrollo de los programas del Departamento.
6. Coordinar y supervisar el personal que labora en el Departamento.
7. Convocar, presidir y moderar las reuniones del Departamento.
8. Asistir a las reuniones convocadas por la Coordinación General, dirección y otras Coordinaciones del Plantel.

Funciones Específicas

1. Supervisar de forma continúa los planes y programas del Departamento.
2. Propiciar las acciones conducentes al cumplimiento de los objetivos del Departamento.
3. Propiciar y favorecer el trabajo participativo, cooperativo y creativo entre los miembros del Departamento.
 - 3.1. Servir de enlace para hacer del conocimiento del personal del Departamento las decisiones de las instancias superiores.
4. Elaborar el inventario de equipos y todos aquellos recursos materiales de los cuales dispone el Departamento y ejerce su Control.
5. Mantener comunicación directa y permanente con el personal que labora en el Departamento, en el Centro y en el Plantel.
6. Llevar a conocimiento de la coordinación general las situaciones conflictivas y posibles soluciones para tomar decisiones finales.
7. Administrar el tiempo respecto a las actividades que cumple el Departamento.
8. Elaborar la agenda de reunión y levanta el acta respectiva con las conclusiones
9. Participar en las discusiones de casos con el equipo interdisciplinario si se requiere.
10. Participar en las discusiones de casos tratados por el Departamento.
11. Solicitar los insumos necesarios trimestralmente.
12. Archivar las minutas de reuniones efectuadas.

13. Asistir a reuniones en instituciones públicas y privadas, con la finalidad de concretar actividades tendentes al cumplimiento de los objetivos establecidos por el Departamento.
14. Propiciar la asistencia del personal a su cargo a cursos, talleres, seminarios y otros tendentes a su mejoramiento profesional.
15. Realizar visitas con miembros interdisciplinarios al ambiente familiar y comunal.
16. Evaluar periódicamente junto con el orientador el cumplimiento de la hora guía y los logros obtenidos.
17. Rendir informes trimestrales sobre las actividades realizadas por el Departamento a las autoridades respectivas.
18. Coordinar junto con el resto del personal del Departamento la aplicación y/o presentación de la Prueba de Aptitud Académica y realiza en el Plantel las actividades de información y asesoramiento en relación a la preinscripción nacional, de acuerdo a las actividades contempladas en el Manual de Procedimientos de la Oficina de Planificación del Sector Universitario
19. Brindar asesoramiento vacacional y profesional junto con el resto del personal del Departamento a los alumnos / atletas del último año de Educación Media, Diversificada y Profesional a objeto de facilitarles una acertada toma de decisión.
20. Prestar apoyo a todos los Departamentos del Centro.
21. Otras que disponga la Coordinación General, Dirección del Plantel, Distrito Escolar, Zona Educativa y Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

Descripción del Cargo:

Orientador

Perfil del Cargo**a. Requisitos:**

Lic. en Orientación no indispensable estudios de postgrado.

b. Competencias Profesionales para:

1. Dominar efectivamente el área.
2. Trabajar en equipo.
3. Tomar decisiones bajo presión.

c. Habilidades para:

1. Generar cooperación.
2. Manejar la comunicación efectiva.
3. Superar fracasos.
4. Manejar situaciones conflictivas.
5. Aceptar críticas.

d. Reporta "A"

Coordinador del Departamento

e. Programas que Atiende:

Los del Departamento.

f. Población que atiende:

1. Alumnos atletas del plantel.
2. Padres y/o representantes.
3. Docentes Académicos y Docentes Deportivos.

g. Sueldo:

El fijado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

Funciones del Orientador

Funciones Básicas

1. Velar por el cumplimiento de la misión del Centro.
2. Cumplir y hacer cumplir los objetivos del Departamento.
3. Diseñar, ejecutar, controlar y evaluar el Plan Anual de trabajo conjuntamente con el Coordinador del Departamento.
4. Rendir informes mensuales al Coordinador de Departamento o cuando este lo requiera respecto al desempeño del mismo.
5. Ejecutar los programas del Departamento.
6. Asistir a las reuniones convocadas por el Coordinador del Departamento, Coordinador General, Dirección y Coordinaciones del Plantel.
7. Realizar visitas junto con el equipo interdisciplinario al ambiente íntimo familiar y comunal.

Funciones Específicas

1. Elaborar y aplicar instrumentos a: docentes académicos y deportivos, padres, representantes y alumnos / atletas, a fin de diagnosticar los factores que inciden en el Rendimiento Académico y Deportivo, Repitencia, y Deserción en el Plantel.
2. Diseñar planes de acción, a fin de atender las necesidades detectadas en el plantel, les da continuidad y los evalúa.
3. Realizar actividades de equipo preventivas, tales como talleres, jornadas, charlas, foros, y otros, sobre: Tráfico y Consumo de Drogas, Drogas en el Deporte, Familia, Relaciones Humanas, Autoestima, Valores, Información Educativa, y Ocupacional, prevención de SIDA y otras enfermedades de Transmisión Sexual, Embarazo Precoz y otros, dirigidas al Personal Directivo, Docentes, Entrenadores Alumnos / Atletas, Padres, Representantes y Comunidad en General, conjuntamente con otros Departamentos del Centro.
4. Coordinar actividades con los Docentes Académicos de aquellas asignaturas donde se observe mayor índice de aplazados con el propósito de incrementar el rendimiento académico de los alumnos / atletas del plantel
5. Participar en los consejos técnicos, consejos docentes y consejos de cursos, a fin de dar y recibir información sobre las actividades inherentes al Departamento.

6. Brindar asesoramiento a directivos, docentes, entrenadores, alumnos / atletas, padres y representantes para la elección de la directiva de la sociedad de padres y representantes y organización estudiantiles.
7. Asesorar a los integrantes de la sociedad de padres y organizaciones estudiantiles para un mejor desempeño de sus funciones.
8. Asistir a reuniones, talleres, jornadas y cualquier otro evento que planifique la Coordinación Zonal de Orientación.
9. Ejecutar actividades conjuntamente con otros miembros del equipo interdisciplinario dirigidos al Personal Directivo, Docentes, Entrenadores, Padres y Representantes que faciliten el proceso de integración de los alumnos / atletas del plantel.
10. Realizar actividades con los docentes y entrenadores, a objeto de entrenarlos en estrategias que faciliten el desempeño de su rol como docente – facilitador y docente – orientador.
11. Brindar información educativa y vocacional a los padres representantes, a fin de que colaboren en la toma de decisión de sus representados.
12. Planificar conjuntamente con los docentes guías, las actividades a desarrollar en el sub-programa de guiatura.
13. Asesorar a los docentes en el desempeño de su rol como docente guía.
14. Evaluar periódicamente junto con el coordinador del Departamento el cumplimiento de la hora guía y los logros obtenidos.
15. Coordinar acciones con las instituciones de educación superior a fin de brindar información educativa y ocupacional a los alumnos / atletas del último año de educación media diversificada y profesional.
16. Coordinar junto con el jefe del Departamento la aplicación y/o presentación de la Prueba de Actitud Académica y realiza en el plantel las actividades de información y asesoramiento en relación a la pre-inscripción nacional, de acuerdo a las actividades contempladas en el manual de procedimientos de la oficina de planificación del sector universitario.
17. Brindar asesoramiento vocacional y profesional junto con el coordinador del Departamento, a los alumnos / atletas del último año de Educación Media Diversificada y Profesional, a objeto de facilitarle una acertada toma de decisión.
18. Referir a otros especialistas del Centro en otras instituciones a través del Departamento de Trabajo Social, a aquellos alumnos / atletas que requieran una atención especial.
19. Realizar sesiones de trabajo individual y grupal con los alumnos / atletas del Plantel, conjuntamente con otros miembros del equipo interdisciplinario, a objeto de facilitarles el conocimiento de si mismo, contribuyendo a canalizar el proceso de toma de decisiones.

20. Prestar apoyo a los otros Departamentos del Centro y demás coordinaciones del Plantel.
21. Otras que designe la Coordinación del Departamento Coordinación General, Dirección del Plantel, Distrito Escolar, Zona Educativa y Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

www.bdigital.ula.ve

Departamento de Nutrición y Dietética**Objetivo General:**

Ofrecer atención preventiva y asistencial a los alumnos / atletas de la Escuela de Formación Deportiva Chama, a través de los programas nutricionales y dietéticos en interrelación con los demás programas de los diferentes Departamentos del Centro, a fin incidir sobre su permanencia, prosecución, rendimiento académico y rendimiento deportivo.

Objetivos Específicos:

1. Abordar junto con el equipo interdisciplinario los factores que inciden en la calidad de la alimentación de los alumnos / atletas del plantel.
2. Diseñar, dirigir, ejecutar y evaluar programas y proyectos a nivel del equipo interdisciplinario, a fin de mejorar los hábitos de alimentación de los alumnos / atletas del Plantel.
3. Concientizar a los alumnos / atletas, padres y representantes en la importancia de una adecuada alimentación balanceada para el rendimiento académico y deportivo.
4. Elaborar dietas especiales a aquellos alumnos / atletas que los requieran para mejorar su estado de salud.
5. Elaborar dietas especiales dirigidas a aquellos alumnos / atletas que se encuentren en período precompetitivo, competitivo, y postcompetitivo, a fin de que obtengan el aporte calórico necesario en la optimización del rendimiento deportivo.

Descripción del Cargo:

Coordinador del Departamento

Perfil del Cargo**a. Requisitos:**

Lic. en Nutrición y Dietética, con o sin estudios de postgrado.

b. Competencias Profesionales para:

1. Dominar efectivamente el área.
2. Trabajar en equipo.
3. Tomar decisiones bajo presión.

c. Habilidades para:

1. Generar cooperación.
2. Manejar comunicación efectiva.
3. Delegar funciones.
4. Superar fracasos.
5. Manejar la informática, bajo programas en ambiente Windows.
6. Manejar situaciones conflictivas.
7. Aceptar críticas.

d. Reporta "A"

Coordinador General

e. Recibe reporte de:

Personal que labora en el Departamento.

f. Programa que coordina:

Los del Departamento.

g. Población que atiende:

1. Alumnos atletas del plantel.
2. Padres y/o representantes.
3. Personal Interinstitucional.
4. Público en General.

Funciones del Coordinador del Departamento

Funciones Básicas

1. Velar por el cumplimiento de la misión del Centro.
2. Cumplir y hacer cumplir los objetivos del Departamento.
3. Diseñar, ejecutar, controlar, evaluar el plan de trabajo anual del Departamento con el resto del personal, basándose en el diagnóstico de las necesidades detectadas a nivel de alumnos atletas, docentes académicos, docentes deportivos, padres, representantes y comunidad educativa en general del plantel, de acuerdo a su criterio profesional.
4. Rendir informes mensual al coordinador general o cuando este lo requiera respecto al diseño del Departamento.
5. Coordinar el desarrollo de los Programas del Departamento.
6. Coordinar y supervisar el personal que labora en el Departamento.
7. Convocar, presidir y moderar las reuniones del Departamento.
8. Asistir a las reuniones convocadas por la Coordinación General, Dirección y otras Coordinaciones del Plantel.
9. Verificar junto con el Director del Plantel la cantidad de cupos para el comedor asignados por el Ministerio de Educación Cultura y Deportes.

Funciones Específicas

1. Poner en práctica conjuntamente con el personal a su cargo, las acciones conducentes al logro de los objetivos.
2. Supervisar de forma continua los Planes y Programas del Departamento.
3. Propiciar y favorecer el trabajo participativo, cooperativo y creativo entre los miembros del Departamento.
 - 3.1. Servir de enlace para hacer del conocimiento del personal del Departamento las decisiones de las instancias superiores.
4. Elaborar el inventario general de equipos y todos aquellos recursos materiales de los cuales dispone el Departamento y ejerce su control.
5. Mantener comunicación directa y permanente con el personal que labora en el Departamento, en el Centro y en Plantel.
6. Llevar a conocimiento de la Coordinación General las situaciones conflictivas y sus posibles soluciones para tomar decisiones finales.
7. Administrar el tiempo respecto a las actividades que cumple el Departamento.

8. Elaborar la agenda de reunión y levantar el acta respectiva con las conclusiones.
9. Diseñar, ejecutar y evaluar los procedimientos administrativos que requiera el Departamento conjuntamente con la Coordinación General.
10. Participar en las discusiones de casos en el equipo interdisciplinario si se requiere.
11. Solicitar los insumos necesarios trimestralmente.
12. Archivar las minutas de reuniones efectuadas.
13. Asistir a reuniones en instituciones públicas y privadas, con la finalidad de concretar actividades tendentes al cumplimiento de los objetivos establecidos por el Departamento y mejorar la efectividad del servicio.
14. Propiciar asistencia al personal a su cargo a cursos, talleres, seminarios y otros tendentes a su mejoramiento profesional.
15. Informar a la comunidad educativa a través de la dirección del plantel sobre las actividades a desarrollar durante el año escolar.
16. Diseñar dietas variadas y con el requerimiento calórico requerido por los alumnos / atletas del plantel conjuntamente con el resto del personal del Departamento.
17. Diseñar dietas especiales para aquellos alumnos / atletas que así lo requieran por diferentes causas conjuntamente con el resto del personal.
18. Verificar conjuntamente con el Coordinador del Departamento de Trabajo Social la cantidad y calidad del alimento diario de los alumnos / atletas del Plantel, según el menú establecido.
19. Supervisar la elaboración de la comida por parte del personal que trabaja en el comedor, a fin de constatar que se cumpla con las normas de higiene necesarias en la manipulación de alimentos.
20. Otras que disponga la coordinación general, Dirección del plantel, Distrito Escolar, Zona Educativa y Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

Descripción del Cargo:

Nutricionista - Dietista

Perfil del Cargo**a. Requisitos:**

Lic. en Nutrición y Dietética, con o sin estudios de postgrado.

b. Competencias Profesionales para:

1. Dominar efectivamente el área.
2. Trabajar en equipo.
3. Tomar decisiones bajo presión.

c. Habilidades para:

1. Generar cooperación.
2. Manejar comunicación efectiva.
3. Superar fracasos.
4. Manejar situaciones conflictivas.
5. Aceptar críticas.

d. Reporta "A"

Coordinador del Departamento

e. Recibe reporte de:

Personal que labora en el Departamento.

f. Programa que coordina:

Los del Departamento.

g. Población que atiende:

1. Alumnos atletas del plantel.
2. Docentes deportivos.

Funciones del Nutricionista - Dietista

Funciones Básicas

1. Velar por el cumplimiento de la misión del Centro.
2. Cumplir y hacer cumplir los objetivos del Departamento.
3. Diseñar, ejecutar, controlar, evaluar el plan de trabajo anual del Departamento con el resto del personal, basándose en el diagnóstico de las necesidades detectadas a nivel de Alumnos/Atletas, Docentes Académicos, Docentes Deportivos, Padres, Representantes y Comunidad Educativa en general del Plantel, de acuerdo a su criterio profesional.
4. Rendir informes mensual al Coordinador General o cuando este lo requiera respecto al desempeño del Departamento.
5. Ejecutar los Programas del Departamento.
6. Asistir a las reuniones convocadas por la Coordinación General, Dirección y otras Coordinaciones del Plantel.

Funciones Específicas

1. Elaborar el inventario del material y/o de equipos existentes a su cargo.
2. Realizar entrevistas exploratorias a los alumnos / atletas que requieran de alimentación especial, a fin de sondear sobre sus hábitos y gustos alimenticios.
3. Trabajar con dietas individuales y grupales según sea el caso.
4. Planificar, ejecutar y evaluar sesiones de trabajo con los alumnos / atletas, docentes deportivos, padres y representantes, conjuntamente con otros miembros del equipo interdisciplinario, relacionados con los hábitos alimentarios en la práctica deportiva.
5. Solicitar los insumos requeridos trimestralmente.
6. Participar en las discusiones de casos en el equipo interdisciplinario si se requiere.
7. Participar en las discusiones de casos tratados por el Departamento, si se requiere.
8. Prestar apoyo a todos los Departamentos del Centro.
9. Diseñar dietas variadas y con el requerimiento calórico requerido por los alumnos / atletas del plantel conjuntamente con el resto del personal del Departamento.
10. Diseñar dietas especiales para aquellos alumnos / atletas que así lo requieran por diferentes causas conjuntamente con el resto del personal.

11. Verifica conjuntamente con el Coordinador del Departamento de Trabajo Social la cantidad y calidad del alimento diario de los alumnos / atletas del Plantel, según el menú establecido.
12. Supervisar la elaboración de la comida por parte del personal que trabaja en el comedor, a fin de constatar que se cumpla con las normas de higiene necesarias en la manipulación de alimentos.
13. Otras que disponga la Coordinación General, Dirección del Plantel, Distrito Escolar, Zona Educativa y Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES

En atención a los resultados obtenidos en la investigación se recomienda al personal del Centro de Atención Integral al Alumno / Atleta.

1. Participar con entusiasmo y dedicación en la realización de la propuesta, ponerla en práctica y divulgarla a sus colegas.
2. Hacer partícipe al personal del Centro de Atención Integral al Alumno / Atleta de los lineamientos y herramientas insertados en el Manual propuesto.
3. Colaborar con el mejoramiento organizacional, permitiendo al Coordinador participar del cambio que se pretende lograr, y para el cual se le está capacitando.
4. Implementar la propuesta.
5. Realizar cursos y talleres dirigidos al personal directivo y empleados del Centro para fortalecer el desarrollo de la organización.
6. Dar a conocer la propuesta a otras organizaciones educativas deportivas, para su implementación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ahumada, J. (1996). **Notas para una teoría de la planificación**. Caracas: Cuadernos de la Sociedad Venezolana de Planificación.
- Alvarado, J (1990). **El Gerente de las Organizaciones del Futuro**. Trabajo de ascenso publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.
- Balza, K. (1999). **Propuesta de un Modelo de Comunicación Para la Escuela Deportiva Chama**. Mérida Venezuela: Universidad Bicentennial de Aragua. Tesis de Maestría.
- Ballestrini, M. (1997). **Como se Elabora El Proyecto de Investigación**. Caracas: Editorial Fotolito Quintana
- Bisquerra, L. (1990) . **Metodología de la Investigación**. España: Editorial Morata.
- Barrios, F. (1991). **La Descentralización de los Organos del Estado Como Alternativa de Eficiencia en las Gestiones Regionales**. Ciudad Bolívar: Editorial Orinoco.
- Cárdenas, A.L. (1995). **Asamblea Nacional de Educadores**. Caracas: Consejo Nacional de Educación. (autor)
- Castellanos, H (1990). **El oficio del Planificador**. Valencia (Venezuela): Vadell Hermanos.
- Congreso Nacional. (1961). **Constitución de la República de Venezuela**. Caracas: Editorial Panapo. Gaceta Oficial N° 3119.
- Chiavenato, I. (1999). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Chirinos, L. (995). **La Gerencia Moderna**. Barcelona España: Editorial Aviera.
- David, N. (1994). **La Comunicación como Elemento de Integración y Crecimiento de los Directivos de las Unidad Educativa de San Antonio de los Altos**. Caracas: Universidad Central de Venezuela. Tesis de Maestría.

- Duarte, J. (1999) **Programas de Auditoría Administrativa para los Departamentos de Relaciones Laborales en las empresas.** UNEG. Ciudad Bolívar.
- Donelly, Jr., Gibson, J. Y Ivancevich, J. (1995). **Comportamiento Organizacional.** Estados Unidos de Norte América: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.
- Drucker, P. (1991). **La Gerencia en tiempos difíciles.** Buenos Aires: Editorial Ateneo.
- Drucker, P. (1997) . **El poder del Nuevo Milenio.** Buenos Aires: Editorial Ateneo.
- Eill, U. (1990). **La Administración Educativa.** Caracas: Editorial Panapo.
- Freites, A. (1999). **El Rol del Gerente del Siglo XXI en el Manejo de Conflictos.** Caracas: Universidad Santa María. Tesis de Maestría No Publicada.
- GESEDUCA (1994). **Modelos de Gestión.** Santiago de Chile: UNESCO.
- Giordani (1990). **La Planificación como Proceso Social.** Valencia (Venezuela): Vadell Hermanos.
- Gomez, K. (1992). **Principios Básicos de la Gerencia Moderna.** México: Ediciones Mc. Lujan.
- Gill, L. (1990). **Administración del Recurso Humano.** Caracas: Ediciones Latinoamericana.
- Gibson, J. (1994). **Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos.** Estados Unidos de Norte América: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.
- Hernández, W. (1995). **Curso Elemental de Sistemas y Procedimiento Administrativo.** México: Editorial Trillas.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1995) **Metodología de la Investigación.** México: Editorial Seix Banal, S.A.
- Kossen, S. (1991). **Recursos Humanos en las organizaciones.** México: Harla.

Machado, R. (1990) **Gerencia Deportiva**. Caracas: Editorial Don Clemente.

Melinkoff, R. **La Estructura de la Organización**. Caracas: Editorial Panapo.

Ministerio de Educación. (1993). **Programa Nacional de Trabajo Social**. Caracas: Oficina de Asuntos Socio-Educativos. División de Bienestar Estudianti.

(1993). **Programa Nacional de Orientación**. Caracas: Oficina de Asuntos Socio-Educativos. División de Bienestar Estudianti.

(1993). **Programa Nacional de Psicología**. Caracas: Oficina de Asuntos Socio-Educativos. División de Bienestar Estudianti.

(1993). **Programa Nacional de Salud**. Caracas: Oficina de Asuntos Socio-Educativos. División de Bienestar Estudianti.

Mondy, W y Noe, R. (1997). **Administración de Recursos Humanos**. México: Prentice Hall.

Pérez, R. (1995). **Administración de Personal**. Sao Paulo Brasil: Editorial Atlas.

Pulido, J. (1994). **El Gerente de las Organizaciones del Futuro**. Trabajo de ascenso publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.

Ramírez, R., Prado, N y Molina D. (1999). **Lineamientos Para Definir Política Deportiva en la Universidad de Los Andes**. Mérida Venezuela: Universidad de Los Andes. Facultad de Humanidades y Educación.

Robbins, S. (1997). **Fundamentos de Administración**. Conceptos y Aplicaciones. México: Prentice Hall.

Robbins, S. y De Censo, D. (1996). **Fundamentos de la Administración**. México: Prentice Hall.

- Rondon, T. (1992). **Proyecto del Manual de Procedimiento de Sistemas de Administración de Servicios**. Ciudad Bolívar: Corporación Venezolana de Guayana.
- Stonner, J. y Freeman, E. (1996). **Administración**. México: Prentice Hall.
- Toffier, A. (1998). **El Cambio de Poder**. España: Plaza & Janes Editores, SA.
- Universidad Nacional Abierta (1994). **Manual Sobre la Elaboración de Trabajos de Grado**. Caracas: UNA.
- Universidad Experimental Libertador. (1998). **Formulación y Evaluación de Proyectos de Maestría y Doctorado**. Caracas: UPELL.
- Villegas (1991). **Desarrollo Gerencial. Enfoque. Conceptual y Metodológico**. Caracas. Ediciones Vega.

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

ANEXO A

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

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DEL CENTRO DE ATENCIÓN
INTEGRAL AL ALUMNO ATLETA DE LA ESCUELA BÁSICA DEPORTIVA
CHAMA DEL ESTADO MÉRIDA**

www.bdigital.ula.ve

AUTORA: LIC. YANETH LUZARDO DÍAZ

MÉRIDA, OCTUBRE DE 1999

C.C. Reconocimiento

Mérida, 15 de Octubre de 1999

Estimado Señor (a):

Me es grato dirigirme a Ud., en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración, en el sentido de responder de manera clara y precisa los planteamientos que se hacen en el cuestionario que se está suministrando.

Las respuestas que aporte serán absolutamente confidenciales y servirán solo como insumo para la elaboración de una Propuesta de un Manual de Funcionamiento Para el Centro de Atención Integral al Alumno Atleta de la Escuela Técnica Deportiva Chama del Estado Mérida.

www.bdigital.ula.ve

Le agradezco la colaboración al responder todos los ítems con objetividad a fin de garantizar el éxito de la presente investigación.

Con la seguridad de su atención y colaboración quedo de Ud.,

Atentamente,

Lic. Yaneth Luzardo

C.C. Reconocimiento

Nº	CRITERIOS	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
25.	Forman a los empleados del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta a través de cursos y talleres			
26.	Realiza Ud., cursos de actualización sobre Gerencia Deportiva.			
27.	Se dá a conocer el funcionamiento del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta.			
28.	Se dan a conocer las funciones específicas de cada uno de los cargos del Centro de Atención Integral al Atleta.			
29.	Se dá a conocer la elaboración del presupuesto asignado al Centro de Atención al Alumno Atleta.			
31.	Considera Ud., que un Manual de Funcionamiento le permitiría dar direccionalidad a su trabajo.			
32.	Considera Ud., que el trabajo en equipo permite mayor productividad en el trabajo			
33.	Considera Ud., que los equipos de trabajo son ejecutores de la calidad en las instituciones.			
34.	El Desarrollo Organizacional es un proceso de varios años que busca producir cambios en las organizaciones y mejorar su funcionamiento			
35.	El desarrollo organizacional permite la interacción para que trabajen en conjunto			
36.	El desarrollo organizacional permite obtener cooperación y compromiso con la organización.			

INSTRUCCIONES

Estimado Profesor:

A continuación se presentan varios Ítems, seleccione de acuerdo a su percepción la alternativa que mejor exprese su opinión dentro de las siguientes categorías:

Siempre 3

Algunas Veces 2

Nunca 1

www.bdigital.ula.ve

Marque con una X (equis) el número de la alternativa que mejor exprese su opinión.

Gracias.

La investigadora

C.C. Reconocimiento

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DEL CENTRO DE
ATENCIÓN INTEGRAL AL ALUMNO ATLETA DE LA ESCUELA BÁSICA
DEPORTIVA CHAMA**

Nº	CRITERIOS	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
1.	Se da a conocer en su organización., los aspectos básicos de la planificación educativa centrada en la atención al atleta.			
2.	Se dan orientaciones en su organización de los aspectos básicos necesarios para lograr la excelencia en la atención al atleta.			
3.	Realiza Ud., un diagnóstico de necesidades tomando en consideración la realidad existente en el plantel antes del proceso de planificación			
4.	Determina Ud., los objetivos, metas y estrategias que han de orientar la elaboración del plan anual del Centro.			
5.	Define conjuntamente con su equipo asesor las responsabilidades del personal adscrito de acuerdo a la denominación del cargo.			
6.	Coordina el desarrollo de las programaciones de las diferentes unidades, para el logro de los objetivos propuestos.			
7.	Conocen en su institución los aspectos referentes a la estructura organizacional que requiere un Centro de Atención Integral al Atleta.			
8.	Formular planes diarios en una institución de Atención Integral al Atletas centrará las tareas que se desarrollen.			
9.	Son supervisadas las actividades que se realizan en el Centro de Atención Integral al Alumno Atleta.			

Nº	CRITERIOS	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
10.	Considera Ud., que se deben establecer patrones de control de conformidad con el plan adoptado.			
11.	Considera Ud., que la evaluación debe ser flexible para permitir cambios cuando la situación lo amerite.			
12.	Considera Ud., que la evaluación debe realizarse a lo largo de la ejecución del plan.			
13.	Considera Ud., que las decisiones que toma como coordinador de su Departamento, son tomadas en cuenta por el personal del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta.			
14.	Se dan a conocer, los valores de su organización			
15.	Coinciden sus valores personales con los de la organización			
16.	Esta Ud., de acuerdo con el funcionamiento de su organización			
17.	Considera Ud., que los miembros de la organización a la cual pertenece, desempeñan actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos.			
18.	Los objetivos que se planifican en el Centro de Atención Integral al Alumno Atleta son alcanzados por el personal.			
19.	La formulación y ejecución de estrategias, es un proceso que implica investigar.			
20.	La investigación debe ser realizada con el propósito de determinar las fuerzas que lo ayudan y las que obstaculizan internamente en la consecución de los objetivos.			
21.	La formulación de políticas son una guía para la toma de decisiones.			
22.	La formulación de políticas permite alcanzar los objetivos.			
23.	Son tomadas en cuenta las necesidades de los empleados del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta.			
24.	La motivación es un elemento indispensable para mejorar el rendimiento laboral.			

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
-----------	-------------------------	--	--	--

	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del Instrumento				
Claridad de la redacción de los items				
Pertinencia de las variables con los indicadores				
Relevancia del contenido				
Factibilidad de aplicación				

Apreciación Cualitativa

Observaciones

Validado por _____ C.I.N° _____

Profesión _____ Lugar de Trabajo _____

Cargo que
Desempeña _____ Firma _____

CARTA DE VALIDACIÓN

Yo _____, titular de la Cédula de Identidad N°
_____ de Profesión _____ en la Especialidad de
_____, _____ Con _____ Postgrado _____ en
_____ mediante la presente, hago constar
que he revisado y valorado el instrumento presentado por la Licenciada
YANETH LUZARDO, el mismo para ser aplicado a los empleados y
directivos del Centro de Atención Integral al Alumno Atleta de la Escuela
Técnica Deportiva Chama. Una vez revisado y valorado su contenido, en mi
carácter de experto doy validez para la aplicación del instrumento en
cuestión.

Doy fe de lo expuesto, en _____ a los _____ del mes
de _____ de 1999

Firma C.I. N°