

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

ANÁLISIS DEL DEPORTE EN EL MUNICIPIO MIRANDA.
(PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL INSTITUTO MUNICIPAL
DEL DEPORTE EN EL MUNICIPIO MIRANDA)
(TIMOTES) DEL ESTADO MÉRIDA

Bdigital.ula.ve

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título
de Especialista en Educación Física, Mención Gerencia del Deporte

SERBIULA
Tulio Febres Cordero

DONACION

AUTOR: Carlos Rivas Andrade
TUTOR: Msc. Gustavo Velasco

MÉRIDA, MAYO 2002

C.C.Reconocimiento

DEDICATORIA

Orgullosamente quiero dedicarle mi triunfo a:

A DIOS PADRE, creador del universo, fuente de Amor y Esperanza, dulce calma en los momentos más difíciles

A mi Madre, por ser la creadora y una guía constante en mi vida.

A mi hermosa hija Bethania Zareth tu mirada es lo más bello que la vida me ha dado ¡Qué Dios te Bendiga!

AGRADECIMIENTO

A la ilustre Universidad de los Andes institución donde nos formamos y realizamos nuestros sueños dorados.

A mi tutor Profesor Gustavo Velasco quien siempre me ha ayudado; hombres como él son imprescindibles en la sociedad. ¡Mil gracias, que Dios se lo pague!

A mi Asesora Profesora Alba Castillo sin su respaldo y solidaridad no habría logrado mi objetivo.

A Nora por su ayuda incondicional

¡Que el Espíritu Santo les ilumine y les gratifique su brío!...

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE.....	iv
RESUMEN.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	4
EL PROBLEMA.....	4
1.1. Planteamiento del Problema.....	4
1.2. Objetivos de la Investigación.....	6
1.3 Justificación.....	6
CAPITULO II.....	8
MARCO REFERENCIAL.....	8
2.1. Reseña Histórica.....	8
2.2. Antecedentes de la Investigación.....	8
2.3. Bases Teóricas.....	14
CAPITULO III.....	62
METODOLOGÍA.....	62
3.1. Tipo de Investigación.....	62
3.2. Diseño de la Investigación.....	63
3.3. Población y Muestra.....	63

3.4. Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos.....	64
3.4.1. Observación por Encuestas.....	64
3.4.2. Observación Documental.....	65
3.4.3. Análisis de Contenido.....	65
3.5. Técnica de Procesamientos y Análisis de Datos.....	66
CAPITULO IV.....	67
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	67
CAPITULO V.....	86
PROPUESTA.....	86
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	92
ANEXOS.....	95

Bdigital.ula.ve

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA
MÉRIDA - EDO. - MÉRIDA**

**AUTOR: CARLOS RIVAS ANDRADE
TUTOR: Msc. GUSTAVO VELAZCO.
AÑO: 2002**

RESUMEN

Esta investigación se centró en la propuesta para la creación del Instituto Municipal del Deporte en el Municipio Miranda, y la elaboración de un Manual de Política y Procedimientos. Se consideró necesario interpretar los basamentos legales de la Ley Nacional del Deporte y la Gaceta Municipal. La Investigación fue de tipo factible, la cual consiste en una propuesta sustentada en un modelo operativo funcional para resolver problemas o situaciones planteadas a satisfacer necesidades de un grupo social. Así mismo, la investigación se apoyó en un enfoque documental. De igual forma, se basó en un enfoque de campo, porque se obtuvo información directa de la realidad objeto de estudio. La población total del estudio fue conformada por 350 personas que apoyan al deporte entre las cuales se destacan deportistas, dirigentes deportivos entre otros, a través del procedimiento de muestreo del azar simple, se tomó una muestra de 90 personas que representan el 25% de la población activa. Se tomó como instrumento de recolección de datos un cuestionario dirigido a conocer la opinión de los deportistas y dirigentes deportivos sobre la problemática del deporte a nivel del Municipio Miranda. Los resultados demostraron que es necesario crear el Instituto Municipal del Deporte en el Municipio como figura clave para poder realizar los cambios deportivos y lograr establecer los parámetros de eficiencia en la administración deportiva. Con base a esto se elaboró un Manual de Políticas y Procedimientos como recomendación a considerar en la creación y funcionamiento del instituto.

INTRODUCCIÓN

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

Estos problemas dentro del campo de la descentralización juegan un rol importante, porque al definirse la competencia de los Municipio dentro del área deportiva permitirá mayor eficiencia y efectividad. Sin embargo es necesario crear los mecanismos adecuados para lograr estas metas y es allí donde el Instituto Municipal de Deportes se convierte en ente deportivo en el Municipio.

No obstante, este trabajo de investigación se basa en diseñar un modelo para la creación del Instituto Municipal del Deporte en el Municipio Miranda (Timotes) del Estado Mérida, que permita satisfacer las necesidades de esa población. Además de elaborar un manual de políticas y procedimientos que mejore el funcionamiento del instituto. La metodología

está sustentada en un trabajo de proyecto factible basado en una investigación de campo y documental. También está basado en el modelo conceptual del enfoque de sistema y en la metodología estratégica para verificar las oportunidades y amenazas, las fortalezas y debilidades del contexto interno y externo, logrando determinar las estrategias óptimas que sirvan de marco de referencia para futura implementación a mediano plazo del proyecto, además de enfocar las potencialidades y/o recursos de la zona conformándose el modelo conceptual y modelo estructural del Instituto Municipal del Deporte en Timotes para satisfacer las necesidades deportivas de ese Municipio.

Las distribuciones por capítulos de este trabajo es la siguiente:

En el primer capítulo, se determinan el Planteamiento del Problema, los Objetivos y Justificaciones.

En el segundo capítulo, se aplican los conceptos o proposiciones que sustentan este trabajo, entre los cuales se destacan: la descentralización, municipalización, estructura de una organización, los organigramas, los manuales, entre otros.

En el tercer capítulo se señala la metodología que son las técnicas y métodos para realizar la investigación.

En el cuarto capítulo se muestran los resultados de la investigación.

En el quinto capítulo se explica la propuesta y finalmente, se señalan las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

Bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Venezuela, desde 1987 se ha estado desarrollando un proceso de transformación Política Administrativa hacia los estados, a fin de lograr una mejor y eficiente gestión gubernamental en las áreas que son de su competencia, toda vez que la mayoría de sus responsabilidades estaban colapsadas al no poder resolver los problemas de prestación de servicios a la sociedad.

Es por ello, que se observó que la prestación de servicios públicos que anteriormente le correspondían al Estado ahora se transfieren a los Estados y Municipios. Al respecto, uno de estos servicios públicos, es el Deporte.

Por tanto, son los Municipios los entes rectores de asumir y prestar los Servicios de Deporte y los mismos deben estar en la capacidad de crear los Institutos Municipales del Deporte, los cuales son organizaciones capaces de funcionar de manera autónoma e independiente en los que se refiere a la planificación, ejecución, desarrollo y supervisión de las actividades

deportivas realizadas en el Municipio para así tomar en cuenta las necesidades e intereses de las comunidades y mejorar el nivel organizacional de la sociedad.

Sin embargo, a pesar de existir la descentralización administrativa deportiva aún se observa que este proceso es incipiente en algunos Municipios, como es el caso del Municipio Miranda (Timotes) del Estado Mérida, donde, a pesar de sancionarse la ordenanza sobre el Deporte (1999), aún no se ha creado el Instituto Municipal del Deporte, el cual debería de encargarse de resolver problemas de Organización y Gerencia del Deporte en esa población.

La carencia de una planificación estratégica constituye, según se deriva del diagnóstico realizado, un obstáculo para el desarrollo efectivo del proceso descentralizado en esta área. Por tanto urge crear un Instituto Municipal del Deporte para la comunidad. Por tal motivo, en la investigación se planteará las siguientes preguntas.

¿Cuáles son los mecanismos para crear, desarrollar e implementar el Instituto Municipal del Deporte en Timotes, Municipio Miranda?

¿Por qué es necesario elaborar un manual de políticas y procedimientos, una vez creado el Instituto Municipal del Deporte en el Municipio Miranda?

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. General

- Proponer un Manual de Políticas y Procedimientos para la creación del Instituto Municipal del Deporte del Municipio Miranda del Estado Mérida.

1.2.2. Específicos

- Determinar los mecanismos para crear, desarrollar e implementar el Instituto Municipal del Deporte en el Municipio Miranda del Estado Mérida.
- Aplicar la planificación estratégica como metodología para lograr los objetivos a corto y largo plazo de la población de Timotes.
- Diseñar el modelo estratégico que servirá de base para la creación del Instituto Municipal del Deporte del Municipio Miranda del Estado Mérida

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Aunque se está consciente que este estudio tiene sus limitaciones, como toda investigación que reduce su campo de trabajo, se cree que sus contribuciones se pueden resumir en los siguientes aspectos:

Los Institutos Municipales del Deporte y la recreación tiene su razón de ser ya que ellos son los entes que administran y gerencian los recursos humanos, materiales, equipos e instrumentos a nivel municipal. De cómo se gerencien y administren esos recursos, dependerá del éxito en el aspecto administrativo y en el desarrollo deportivo en el Municipio.

Una nueva topología del Instituto Municipal del Deporte puede ser utilizado en otros Municipios.

Con la creación del Instituto Municipal del Deporte se evitan los procesos tardíos y engorrosos del Concejo Municipal – Alcaldía, permitiendo la libre autonomía y libre participación de firmas y acuerdos intra e interinstitucionales.

Así mismo, ésta investigación fue conveniente realizarla por cuanto permitió obtener información sobre los cambios en el poder central que deben desarrollar los alcaldes a la luz de la nueva descentralización administrativa para que sea congruente la implementación del Instituto Municipal del Deporte en el Municipio Miranda.

Desde el punto de vista institucional, fortalecerá al deporte, como actividad esencial del proceso educativo y el logro de la formación integral del joven en la jurisdicción del Municipio Miranda.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1- RESEÑA HISTÓRICA

2.1.1 Ubicación geográfica del Municipio Miranda

Esta localizado al norte del Estado Mérida, en límites con el Estado Trujillo, se encuentra a 160 km de la capital, que es el centro donde se toman las decisiones. La ubicación del Municipio constituye un elemento negativo para el desarrollo, ya que por lo lejano del mismo ha sido abandonado por los organismos del sector oficial.

La organización deportiva no es ajena a esta problemática de la ubicación geográfica, sin embargo, escasamente se realizan visitas a la zona, para determinar carencia, funcionamiento y cumplimiento de las actividades deportivas.

2.2- ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

A pesar de que en el Municipio Miranda del Estado Mérida se sancionó la ordenanza de constitución del Instituto Municipal del Deporte, no

se ha llevado ese proceso en el Municipio ni mucho menos se han realizados proyectos sobre su implantación . Sin embargo, como la creación del instituto tiene que ver con el proceso de la descentralización de los servicios públicos, a continuación se señalan algunos autores que tienen que ver con el tema.

Según Méndez (1995), en su ponencia reflexiones en torno al concepto de descentralización, propone un concepto tentativo sobre descentralización y lo expresa como un proceso y una política del Estado, significa pasar de una estructura de carácter sectorial a otra de base socioterritorial y una transferencia real de competencia que han estado en manos del poder nacional.

La esencia del proceso de descentralización, implica una redistinción real del poder público, centrado actualmente en el vértice del Ejecutivo Nacional, pero se debe ser transferido hacia las bases de la sociedad provincial local.

Además, se puede decir que la naturaleza es de carácter socio-político, cultural, económico, técnico y administrativo. De igual manera, el objeto del proceso debe significar un cambio en la estructura administrativa del estado, significa pasar por una estructura de carácter sectorial a otra de base socioterritorial y a una transferencia real de competencias que ha estado en manos del poder nacional.

Diez (1992), señala que Venezuela como país en vías de desarrollo ha requerido cambios políticos, jurídicos, económicos – financieros, administrativos y deportivos, a los fines de mejorar el aparato funcional del Estado todo ello con fin de realizar una mejor distribución de sus servicios y riquezas.

El autor precitado en relación al deporte hace referencia que en los últimos años se ha detectado la necesidad de una reestructuración completa del Instituto Nacional de Deporte (IND), ya que la organización administrativa del mismo no responde a la creciente complejidad y exigencias de la práctica deportiva, siendo los problemas mas relevantes encontrados: (a) Ausencia de recursos financieros adecuados; (b) Desigualdades geográficas en la distribución; (c) Insuficientes desarrollos del club como célula organizativa; (d) Desconocimiento estatal de la necesidad en recursos económicos y humanos para el desarrollo de planes y programas en el área deportiva; (d) Deficiencia en la formación y capacitación del personal para la atención integral al atleta en todo el proceso deportivo; (f) Deficiencias en la capacitación de recursos humanos especificado en áreas de significación; (g) Ausencia de una política de investigación en el área deportiva y (h) Barreras económicas para la práctica deportiva.

Por otra parte, la justificación a este proceso esta dada por la evidente y colapsada situación de ineficiencia del poder público central, en adelantar

satisfactoriamente el cumplimiento de sus fines y obligaciones, lo que trajo como consecuencia un decidido reclamo social, desde la provincia al poder central, a objeto que se le permitiera autogobernarse para garantizar una buena gestión gubernamental, conforme con la característica y exigencias propias de la región.

Parafraseando a Trejo (1995) sobre los objetivos que él plantea para la descentralización en su artículo Restos del Federalismo en Venezuela, plasma la idea que entre estos objetivos debe haber la descentralización política de nuestras entidades federales, que le permitan a nuestros estados la elección, organización y administración de sus propios gobiernos para adaptarlos a las realidades de cada uno de ellos.

Desde el punto de vista económico, los Estados y Municipios deberán definir su competencia, atribuyéndole a cada uno de ellos la recaudación e inversión de los impuestos, la manera de consolidar los ingresos propios de cada entidad.

Por otra parte, la descentralización debe ser realista y debe considerar la municipalización de las empresas que actualmente prestan servicios correspondientes a las competencias municipales. La municipalización de estas sociedades e instituciones permitirán a nuestros municipios, no solo la prestación de los servicios que por ley son de su competencia, sino

prestarlos con mayor eficiencia y rendimiento incluso se podría generar mayores ingresos.

La naturaleza y estructura de las entidades locales en referencia a los distritos metropolitanos deben abordarse en forma de la ley del régimen municipal. Es necesario señalar que estas relaciones metropolitanas deben acometerse cuidadosamente, en ellas existen realidades económicas, sociales, culturales y geográficas, que exigen una solución a sus problemas.

En este orden de ideas, Pulido (1995), explica que la organización del gobierno local, según la Reforma del Régimen Municipal 1989, estableció la separación funcional de poderes entre el Alcalde (Rama Ejecutiva de la Administración) y la Cámara Municipal (Rama Legislativa, de Control, e Instancias de Participación Popular). La ley anterior establecía una cámara híbrida con funciones contradictorias: Legislar, administrar, controlar. La decisión de separar los poderes ejecutivos y legislativos a nivel local fue un gran éxito.

En el balance que hace Sánchez (1995), sobre el proceso de descentralización en Venezuela, hace referencia a varios tópicos, en la cual se plantean algunos de ellos: (a) Los logros políticos. Sin lugar a dudas, ha sido la que ha tenido mayor trascendencia en el proceso, como es la elección directa de alcaldes y gobernadores, el cual es la base de la descentralización

política-administrativa y se considera la detonante de las demás. En lo político hay que destacar la elección de concejales y diputados a los cuerpos deliberantes, donde se escoge aproximadamente al 50% de esta representación. Hay que señalar, que hasta aquí no es el tope de la perfección en este campo, hay que proseguir; (b) Los logros administrativos. Esta área ha sido de la mejor relevancia e importancia en este proceso, debido a que la transferencia de competencia ha sido muy lenta, ya que la mayoría de los Estados no están en la capacidad de asumir el proceso como tal. (c) La transferencia de servicio. Los logros han sido muy pequeños, el renglón donde se ha alcanzado mayores resultados ha sido la salud. (d) Lo fundamental del logro económico ha sido el incremento del situado constitucional, unido a la derogatoria de la Ley de Coordinación de la Inversión del Situado.

La situación planteada exigió un cambio profundo e inmediato del modelo de gestión del organismo rector del deporte el IND y del enfoque del trabajo en el área deportiva, es decir, ir del modelo de administración centralizado y descoordinado a un modelo de administración descentralizado y coordinado.

El cambio implicó delegar poder de decisión del Organismo Central IND a las Direcciones Estadales de Deportes y su correspondiente Comisionaduría Municipal, todo ello de acuerdo a la Ley de

Descentralización, Delimitación y Transferencias de competencias del Poder Público Nacional, específicamente en el artículo 4, ordinal séptimo donde se prevé expresamente la transferencia del servicio de deporte, y le señala en uno de sus apartes que este debe ser asumido por los estados, en consecuencia de los municipios, los cuales deben asumir la independencia jurídica, la transferencia de la autoridad, la planificación, la gestión, la toma de decisiones y el manejo de aspectos administrativos de cada sector público.

2.3- BASES TEÓRICAS

En relación al proceso de descentralización han escrito varios autores, de los cuales se plantean a continuación sus enfoques respecto al tópico.

Para Melinkoff (1990), la descentralización consiste:

En delegar autoridades y poder de decisiones, por parte de la autoridad central o de la organización, a los demás órganos o autoridades, para eliminar las limitaciones que las mantienen circunscritas a decisiones y acciones de carácter exclusivamente operacional. Las decisiones de importancia las toma la unidad central u órgano de mayor jerarquía con respecto a aquél que va a cumplir la función de ejecutar la decisión. (p.53).

Diez (1992), coincide con Melinkoff (1990), al señalar que la descentralización consiste en la transferencia de autoridad en la

planificación, la gestión y la toma de decisiones en el sector público desde el sector nacional a sectores subnacionales y agrega que la descentralización:

Constituye uno de los ejes de la reforma integral del estado diseñada para dar respuesta al reclamo social de acceso a la toma de decisiones y del incremento de eficacia y eficiencia de los servicios públicos. Desde el punto de vista político, proporciona los medios para la participación comunitaria y la autosuficiencia local y que garantiza la responsabilidad de los funcionarios públicos ante la población. Desde el punto de vista pragmático permite responder mejor a las necesidades locales. Es un proceso progresivo, complejo y específico a cada nivel local, con implicaciones políticas, jurídicas, económicas, administrativas y sociales. (p.13).

El autor precitado entre sus planteamientos señala los objetivos generales de la descentralización, los cuales se enuncian a continuación.

- Aumenta la capacidad de respuesta eficiente del sistema de servicios a los problemas de deportes de la población.
- Revertir a la comunidad la capacidad de decidir.
- Extender la cobertura del servicio deportivo nacional en forma eficiente.
- Mejorar la organización del sistema de servicio.
- Promover un proceso de desburocratización.
- Redistribuir los recursos estatales.
- Remover la gestión deportiva al incorporar nuevos actores a la planificación, administración y control.

Con el establecimiento de estos objetivos por parte del IND, el autor antes mencionado señala que el proceso de descentralización exigirá un personal capacitado para manejar estos entes descentralizados así como:

- a) La incorporación y desarrollo cualitativo y cuantitativo de los atletas del deporte popular, alta competencia y deporte profesional;
- b) La fundación, desarrollo y consolidación de clubes deportivos como expresión genuina de la cultura del pueblo venezolano;
- c) La formación de una excelente Gerencia Deportiva tanto para el sector privado como para el sector público;
- d) La instauración de la autogestión deportiva con la finalidad de que los clubes, ligas y asociaciones deportivas logren alcanzar la autonomía económica y
- e) El fortalecimiento y la solidaridad de la vida municipal a través del desarrollo de los clubes deportivos municipales.

La solidaridad de la vida municipal para el desarrollo de los clubes deportivos tienen que ver con la relación que tiene el deporte en el sector educativo ya que este último se encuentra en cualquier estrato de la sociedad y es por eso que la Educación Física, el Deporte y la Recreación

son de importancia capital para cualquier proceso de desarrollo en una entidad federal.

Es por ello, que la educación también se encuentra en un proceso de descentralización en el cual lo establece la ley de descentralización en el artículo cuarto, ordinal sexto y expresa la transferencia de competencia hacia los estados dice así: la educación en los diversos niveles y modalidades del sistema educativo, en conformidad con las directrices y bases que establezca el poder nacional.

En concordancia con estos planteamientos en el Municipio Miranda del Estado Mérida se sancionó la Ordenanza sobre el Deporte el 22 de Noviembre de 1.999 integrada por 12 capítulos. Ver anexo 1.

Ahora bien, se espera que con este proceso de descentralización y por medio de la ordenanza municipal, el Instituto Municipal del deporte comience a operar por sí solo, es decir, como un ente autónomo. Para ello deberán tener una excelente gerencia capaz de responder eficientemente a los retos implícitos del momento deportivo actual, lo cual obliga a plantear la necesidad de una gerencia estratégica. Sin embargo, antes de hablar de la misma es importante analizar en que consiste el proceso de la gerencia estratégica.

A. El Proceso de la Gerencia Estratégica (Según el Programa de Principios de Gerencia de la Universidad Tecnológica del Centro 2001).

A.1. La Evolución de los Enfoques Administrativos

Los cambios experimentados en materia social, política, tecnológica y económica, han tenido profundo impacto sobre las organizaciones y la manera de gerenciarlas.

De una administración centrada en la experiencia y de orientación mecanicista se ha pasado a una gerencia basada en lo que somos y habremos de ser mañana.

El crecimiento, en número y tamaño, de las empresas ocasionó la propagación de las corporaciones diversificadas y los cambios socioeconómicos generaron una competencia creciente haciendo cambiar el énfasis, primero hacia el mercado y su segmentación y luego a los gustos y preferencias del cliente.

En esta evolución histórica se pueden identificar las siguientes etapas de la administración:

- 1) **Presupuesto y Control Financiero (década de los 50):** Caracterizada por la medición del desempeño en términos financieros. Visión de corto plazo.
- 2) **Planificación a Largo Plazo (finales de los 50):** Visión del futuro como una continuación del pasado. Elaboración de presupuestos para períodos mayores que un año.
- 3) **Planificación Estratégica (década de los 60):** Supone incertidumbre acerca del futuro y por tanto la fijación de estrategias. Se soporta en los diagnósticos del medio y de la organización.
- 4) **Planificación estratégica Corporativa (década de los 70):** Hacer frente a las grandes transformaciones sociales y a los problemas energéticos y ambientales. Visión Corporativa.
- 5) **Administración Estratégica (década de los 80):** Hace frente a la mayor velocidad de los cambios, globalización de los mercados, fuerte competencia. Su énfasis es la satisfacción del cliente trabajando con calidad y productividad.

A.2. La Administración Estratégica

A.2.1. Definición:

La Administración Estratégica es el proceso a través del cual las organizaciones previo un diagnóstico del medio y análisis de sus condiciones internas, determinan en términos generales (estrategias) y específicos

(actividades), su dirección futura, así como también implantan las decisiones tendientes a lograr sus objetivos a largo y corto plazo.

La Administración Estratégica puede también llevar el nombre de Gerencia Estratégica o de Gestión Estratégica. Para efectos de ésta investigación, ellos son sinónimos y por lo tanto pueden usarse indistintamente.

A.2.2. Dimensiones:

Esta definición involucra dos dimensiones importantes:

- 1) La planificación estratégica.
- 2) La implantación y control de la estrategia.

Y en cada una de ellas se incluye:

Planificación Estratégica	<i>Implantación – Control de la Estrategia</i>
Misión – Filosofía	Estructura Organizacional
Políticas	Estilos de Dirección
Objetivos	Sistemas de Información Administrativos
Estrategias	Sistema de Evaluación
Acciones Específicas	

A.2.3. Proceso:

El proceso de la Administración estratégica involucra los siguientes pasos:

- 1) Formular la VISION Y LA MISIÓN y Filosofía Organizacional.
- 2) Establecer las POLÍTICAS ESTRATEGICAS.
- 3) Realizar los DIAGNOSTICOS.
 - Del medio ambiente externo.
 - De la organización.
- 4) Fijar los OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.
- 5) Determinar la(s) ESTRATEGIA(S).
- 6) Especificar en términos de ACTIVIDADES la(s) estrategia(s).
- 7) IMPLANTAR la(s) estrategia(s) una vez implementada(s).

Si se apunta hacia la dimensión de la planificación estratégica únicamente, el proceso puede planearse en términos de manejo y análisis de la información proveniente de los diagnósticos, tanto del medio externo, como de la organización, para determinar las diferentes variables estratégicas. En la fig. 2 se representa este proceso con un enfoque de sistema.

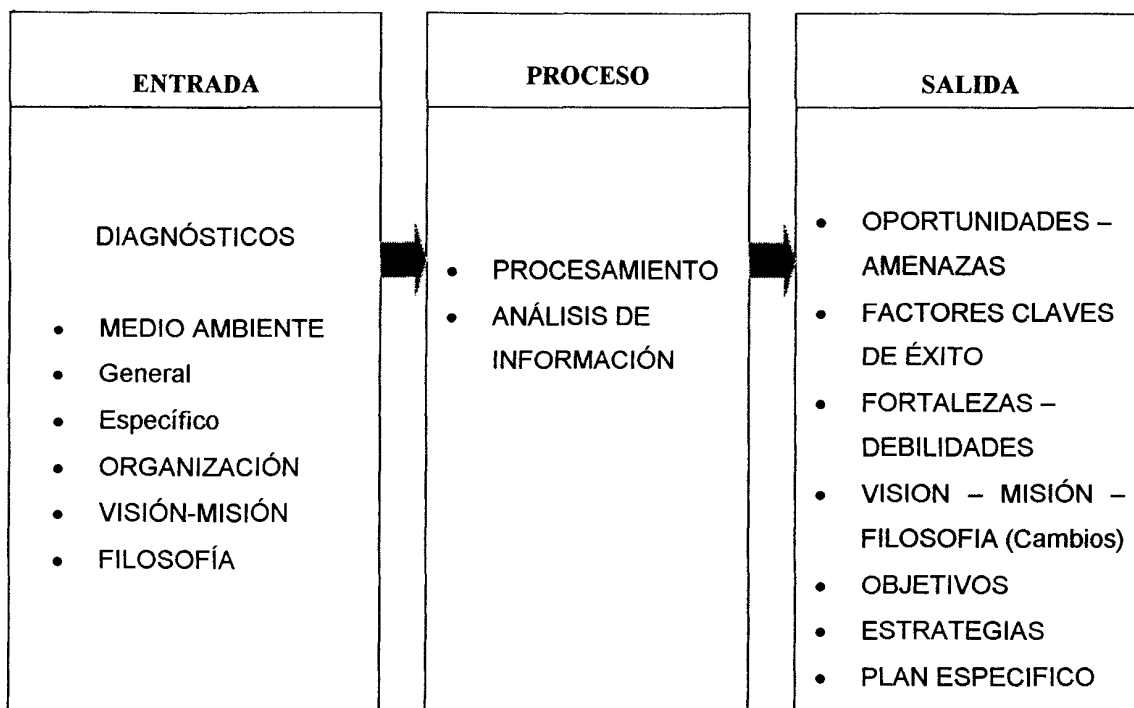


Fig. 2. La Planificación Estratégica como un Sistema.

Fuente: Fernández 1997

Los Diagnósticos

Los diagnósticos representan el subsistema de entrada de la Administración Estratégica.

Ellos permiten obtener la información básica sobre el entorno y sus cambios futuro y sobre las condiciones en que se encuentra la organización internamente de manera de poder dar respuesta a esos cambios.

El proceso de Diagnóstico, en consecuencia, abarca:

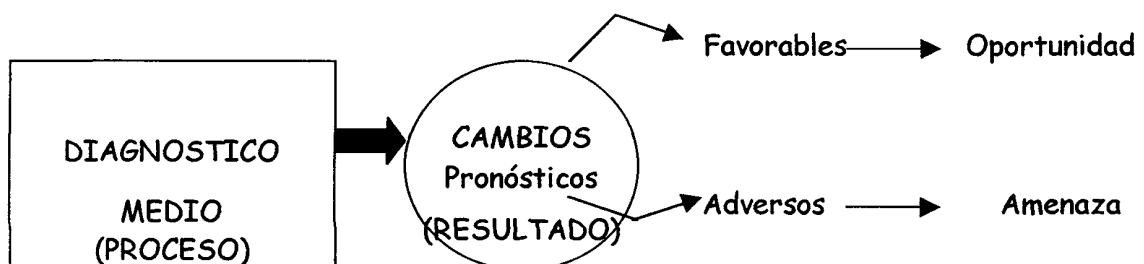
- Diagnóstico en Medio Ambiente Externo.
- Diagnóstico Interno de la Organización.

Diagnóstico del medio ambiente externo:

Este subproceso tiene como objetivo fundamental identificar y prever los cambios que producen en el medio en término de su realidad actual y comportamiento futuro.

La identificación de esos cambios es importante en virtud de que ellos puedan producir un impacto sobre la organización que puede ser favorable o adverso a la misma en cualquiera de los casos será necesario prepararse para aprovecharlos o sacar ventajas de ellos o para debilitar o eliminar el efecto negativo que pueda tener. En el primer caso representan una oportunidad y en el segundo se habla de una Amenaza.

Fig. 3 EL SUBPROCESO DE DIAGNOSTICO DEL M.A. EXTERNO.



OPORTUNIDAD	AMENAZA
<p>SITUACIÓN que se percibe como FAVORABLE para el SECTOR en donde se ubica la organización.</p> <p>Caso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunidad altamente cooperadora. • Descentralización en el sector educativo. 	<p>SITUACIÓN que se percibe como ADVERSA O DESFAVORABLE para el SECTOR en donde se ubica la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto deficitario para el Instituto Municipal de Deporte.

Fig. 3.A. El Subproceso de Diagnostico de Medio Ambiente Externo

Fuente: Fernández 1997

Diagnóstico Interno de la Organización:

El diagnóstico interno de la organización es el subproceso que permite establecer la situación en que ésta última se encuentra para aprovechar las oportunidades del medio y contrarrestar las amenazas.

El diagnóstico de la organización no mira al futuro sino al presente concentrándose en su capacidad.

Su objetivo es recabar hechos y opiniones sobre:

1. La capacidad real de la institución para tratar con cada oportunidad o amenaza prevista y la utilidad o consecuencia de hacerlo o no hacerlo.
2. Grado de especialización de los recursos y facilidades existentes y su flexibilidad en función del impacto considerado.
3. Grado de dificultad para mantener el equilibrio con su entorno frente a los cambios esperados, es decir de su dependencia de la actual situación.

Este subproceso involucra el análisis de la organización frente a los Factores Claves de Éxito y a las oportunidades y amenazas del medio. El resultado puede ser:

Una posición ventajosa → FORTALEZA

Una posición de desventaja → DEBILIDAD

Fortalezas y Debilidades:

Se refieren a aquellos aspectos internos de la organización que se deben maximizar (fortalezas) y a los que se deben reducir (debilidades) para hacer frente a los retos del entorno.

Las fortalezas y debilidades tienen que ver con todos los sistemas internos de la organización tales como productos, recursos humanos, tecnología, insumos, administración, entre otros.

Se puede determinar las Fortalezas y Debilidades de una organización luego de haber realizado el diagnóstico del medio externo y de haber precisado los factores que pueden ser considerados como oportunidades o amenazas, y establecido las brechas. Posteriormente, se analizan las consecuencias sobre la organización de cada oportunidad, amenaza o brecha registrada, y se comparan con las capacidades y recursos de la organización. Finalmente, se clasifican como fortaleza o debilidad.

<p>FORTALEZA</p> <p>Es una posición favorable que posee la organización con relación a alguno de sus elementos (recursos, procesos, etc.) y que la sitúa en condición de responder eficazmente ante una oportunidad.</p>	<p>DEBILIDAD</p> <p>Es una posición desfavorable que tiene la organización con respecto a alguno de sus elementos y que la ubica en condiciones de no poder responder eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno.</p>
---	--

Fig. 3.b.

Fuente: Fernández 1997

La Fig. 3.a representa el subproceso de diagnóstico interno de la organización para determinar las fortalezas y debilidades de la misma y la Fig. 3.b también representa la relación de esa mismas variables con el proceso global de planificación estratégica.

La Necesidad de una Gerencia Estratégica

Ahora bien, tal y como se expuso en las dos secciones anteriores las organizaciones son sistemas en estrecha y continua relación e intercambio con su entorno; por tanto su sobrevivencia, permanencia, desarrollo y eficiencia dependen de la facilidad de adaptarse o responder oportunamente a esos cambios del medio.

Lograrlo significa acometer un proceso de:

1. Análisis del medio que permita pronosticar los cambios.
2. Análisis de la propia organización que lleve a determinar cuan ventajosa es su posición.
3. Planear las acometidas y acciones específicas más convenientes.
4. Ejecutarlas conforme a lo establecido.
5. Evaluarlas continuamente.

Y es precisamente este proceso lo que se conoce con el nombre de **administración estratégica**, cuyas características fundamentales son:

- Es contingente o adaptativa debe amoldarse a los requerimientos del medio.
- Énfasis en el cliente, es decir, en sus necesidades, gustos y preferencias.

- Su norte es la búsqueda de la competitividad de la organización como base de su supervivencia y crecimiento.

Administración Estratégica – Calidad – Productividad – Competitividad:

El que estos conceptos estén relacionados muy pocos lo ponen en duda, lo que debe ser aclarado es la forma como interactúan

La administración estratégica se ocupa de determinar la dirección futura de una organización y de implantar las decisiones destinadas a lograr los objetivos a largo y corto plazo de la misma. Estos objetivos tienen que estar íntimamente ligados con la satisfacción de los deseos y necesidades de los diversos clientes, lo cual tiene que ver con la CALIDAD, además, hay que hacerlo bien, en forma económica, gastando cada vez menos y produciendo cada vez mas y esto significa tener cada vez mas PRODUCTIVIDAD.

La Calidad y la Productividad generan la Competitividad de una organización y en el caso particular de una institución esto significa proporcionar satisfacción a los deportistas (en todas las áreas deportivas) haciendo uso eficiente de los recursos (humanos, materiales, de información, entre otras) utilizados todo lo cual se traduce en un desempeño exitoso de la unidad. En la Fig. 4 se presenta un gráfico que ilustra la relación entre estos cuatro conceptos, pilares fundamentales de la gerencia moderna.



Fig. 4. Relación entre Administración Estratégica, Calidad, Productividad y Competitividad

Fuente: Fernández 1997

La Gerencia Deportiva

Algunos autores señalan la importancia del gerente venezolano y en relación a ello Machado (1993), refiere a Kastner, (1990), el cual expresa que el gerente venezolano "... Es un individuo atrapado en la cotidianidad, es un apaga fuego va, viene, corre, habla por teléfono, trata con el sistema, y al final del día se queda pensando: ¿Qué he hecho hoy?..." (p.47).

Este planteamiento de Kastner (1990), coincide con el planteamiento de Machado, R. (1990), el cual señala la necesidad de ofrecer a los dirigentes deportivos un punto de referencia que los ayude a clarificar sus roles y a conocer los sistemas, técnicas y métodos gerenciales aplicables al área deportiva, con el objeto de mejorar y potenciar sus habilidades y destrezas como líderes del que hacer deportivo nacional, estatal, municipal y local.

En este contexto de la gerencia deportiva venezolana el autor precitado expresa que el gerente deportivo debe tener tres condiciones básicas:

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

Lo expuesto anteriormente en relación a la gerencia, permite inferir que el deporte venezolano requiere de respuestas y acciones válidas aplicables al área deportiva, que coadyuven a erradicar la fama tercermundista que se adjudica a la nación, en lo referente al área de la gerencia.

Otro aspecto que se considera relevante es el conocimiento de la estructura y funcionamiento de las organizaciones, que son dirigidas por los gerentes lo cual se menciona a continuación.

Las Organizaciones, su Estructura y Funcionamiento:

Hall (1983), define la Organización como *“Una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinado; existe en un medio que están relacionados, por lo general con un conjunto de objetivos”*. (p.38).

Barnard (1971), coincide con el planteamiento de May (ibid), en relación a la organización, para él *“es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o mas personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización”* (p.17).

Lo antes expuesto permite inferir que la organización sea cual fuere su misión solamente existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a contribuir con acción, con miras a cumplir un propósito común ya que la organización del trabajo implica la necesidad de estructurar grupos tendentes a formular, ejecutar y evaluar actividades que permitan alcanzar los objetivos.

Por otra parte Chiavenato (1988), coincide con los autores precitados al establecer que las organizaciones están constituidas por personas y es difícil separar a las personas de las organizaciones y viceversa. Sin las

personas y sin las organizaciones, que en ellas actúan, no habría administración de recursos humanos. Asimismo señala que la Administración del Recurso Humano es una especialidad que surgió con el crecimiento de las organizaciones y con la complejidad de las tareas organizacionales.

En el enfoque de la administración de recursos humanos se pueden describir tres niveles:

1. Nivel social (macrosistema).
2. Nivel del comportamiento organizacional (sistema).
3. Nivel del comportamiento individual (microsistema).

Para Chiavenato(1998), el sistema *“Es un conjunto de elementos, dinámicamente relacionados que desarrollan una actividad para alcanzar un objetivo o propósitos, operando sobre datos, energía, materia, tomados del medio ambiente que rodea el sistema, en una referencia de tiempo dada, para proporcionar información”* (p.78).

Tipos de organización:

Dentro de toda estructura existen elementos que son importantes para la organización y de allí la importancia de conocer los tipos de organización que hay. En relación a ello Chiavenato (1990), describe los tipos de

organización las cuales según el grado de estructuración pueden ser formales e informales.

Las formales, tiene una estructura bien definida que puede ser descrita en términos de relación de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad, ejemplo, entidades públicas, universidades, militares, grandes empresas, entre otras y las informales, son debidamente organizadas, flexibles, mal definidas y espontáneas. La participación de sus miembros puede ser consciente e inconsciente y muchas veces es difícil determinar el tiempo exacto en que una persona es miembro de la organización; las relaciones entre los miembros y los objetivos de la organización son inespecificadas siendo ejemplo de ellas para el autor, los clubes deportivos y las amistades.

En la organización del tipo formal se encuentran varias características que valdría la pena describirlas, tales como:

1. La centralización. Se entiende como tal, la concentración de autoridad en un nivel o ámbito jerárquico particular, con el fin de reunir en una sola persona o cargo el poder de tomar las decisiones más importantes. El poder de decisión referido estará en las manos de la unidad administrativa o de la autoridad jerárquica superior, la cual está ubicada en el tope de la pirámide jerárquica.

2. La desconcentración es un modelo de distribución de funciones administrativas a organismos encuadrados dentro de la administración y que no están en la cúspide de la jerarquía administrativa.

Según el grado en que se comprometan emocionalmente sus miembros, las organizaciones pueden ser primarias y secundarias. Las primeras buscan la participación personal y emocional completa de sus miembros, se caracterizan por las relaciones personales directas, se basan en las expectativas mutuas, más que en las obligaciones precisamente definidas y satisfacen fines en sí mismos; ejemplo: las familias, las personas dedicadas a su profesiones. Las secundarias, se caracterizan por relaciones intelectuales, racionales y contractuales y tienden a volverse formales e impersonales con obligaciones explícitamente definidas; la participación de los miembros es limitada.

El potencial de productividad en las organizaciones primarias es superior al de la secundarias. En las primarias los miembros pretenden desarrollar esfuerzos personales totales y en las secundarias la participación personal es solo parcial y limitada.

Unidades y Estructura de la Organización:

Melinkoff, (1990), estudió las unidades administrativas y las estructuras de la organización. Respecto a las unidades administrativas

expresa que son un elemento concreto y específico que representa una realidad tangible en el espacio y en el tiempo, por cuanto tienen dimensiones y sus procesos transcurren en períodos desiguales y en punto en el espacio.

Las estructuras son las que agrupan las funciones, las actividades, las actividades, las personas y representan los niveles de autoridad y de responsabilidad y de la jerarquía.

En relación al diseño de la estructura de una organización Robbins (1994), señala que son las decisiones y acciones gerenciales las que propician la estructura específica de la organización. Asimismo expresa que las organizaciones tienen cuatro decisiones claves para el diseño que son:

1. División del trabajo,
2. Departamentalización,
3. Alcance de Control, y
4. Delegación de la autoridad.

La división del trabajo, es el proceso de dividir el trabajo en puestos relativamente especializados para lograr las ventajas de la especialización.

La departamentalización, es el proceso por medio del cual se divide estructuralmente la organización al combinar los puestos en departamentos según alguna característica compartida o alguna base.

El alcance de control, número específico que depende de un gerente específico.

La delegación de autoridad, es el proceso de distribuir de manera descendente la autoridad dentro de la organización.

En éste mismo sentido Hall (ob. Cit), plantea que la estructura organizacional desempeña tres funciones indispensables, y ellas son:

1. La estructura, fundamentalmente produce resultados organizacionales y alcanza objetivos organizacionales.
2. Las estructuras están diseñadas para minimizar, o al menos regular, la influencia de las diferencias individuales sobre la organización.
3. Las estructuras son el medio en el cual se ejerce el poder en el cual se toman decisiones y en el cual se llevan a cabo las actividades de la organización.

Por otra parte en relación a la estructura Melinkoff (1990), señala:

- La estructura indica relación, disposición orgánica, organización, arreglo, estratificación jerárquica.
- La estructura denota la forma como se ordenan y se disponen entre sí las partes de un todo cualquiera.

- La estructura representa las relaciones internas de este todo; la disposición de un sistema de partes en situación de interdependencia y cuya integración orgánica va a construir un todo. En toda totalidad existen relaciones esenciales y secundarias entre las partes componentes, pero las partes esenciales constituyen la propiedad, la estructura.
- La estructura como elemento de la organización, todo cuanto tiene forma posee una estructura indica relación, disposición orgánica, organización arreglo, estratificación jerarquía.
- En toda totalidad existen relaciones esenciales y secundarias entre las parte componentes las relaciones esenciales constituyen, en propiedad la estructura.
- La estructura de la organización es un instrumento de gran importancia para realizar los procesos de la dirección, además sirve para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y objetivos de la organización.

Otros autores como Warterman (1993), tienen similitud en sus planteamientos cuando define la estructura, como las características de las organizaciones que sirven para controlar o distinguir partes.

Para Melinkoff (Ibid), la estructura tiene significación en lo referido a su constitución ya que se basa en las parte de un todo cualquiera. A

continuación se describen los principios aplicados a la estructura que el autor señala:

Principios de la Organización aplicados a la estructura

Melinkoff (1990), hace referencia a los principios de las organizaciones y considera que ellos son la base y las normas que rigen la concepción, planificación y creación de una estructura de organización y de la organización como un todo. Los mencionados principios se describen a continuación:

1. La organización tiene que ser concebida de manera tal que sea un medio para lograr una acción efectiva y eficiente.
2. En toda estructura de organización hay que establecer niveles jerárquicos, que representan a la autoridad a la cual hay que obedecer.
3. Debe existir una autoridad suprema, a la cual debe corresponder la máxima responsabilidad en todo lo relativo a los fines de la institución, y la ejecución de las funciones dentro de las normas y condiciones que rigen a éstas.
4. Toda la estructura de la organización se crea de acuerdo con el trabajo que tiene que realizarse y con los fines y objetivos de la empresa.
5. Toda autoridad que se concibe al estructurar una unidad de organización, y que ha sido denegada, debe generar su respectiva responsabilidad, en adecuada consonancia con el grado de autoridad.

6. Cuando se crean unidades en los diferentes extractos jerárquicos de la estructura, éstas deberían tener un número limitado.
7. Las actividades y labores que se expresan en un conjunto de deberes deben agruparse de acuerdo con las funciones de la empresa para evitar la disgregación y dispersión, lo cual es negativo para la empresa porque afecta la productividad de ésta.
8. La autoridad, la responsabilidad y los deberes de cada unidad de la estructura y los cargos inherentes a éstas, debe ser descritos con detalles en los manuales e instructivos correspondientes.
9. Las unidades de la estructura que se encuentran desplazadas horizontalmente y que representan los niveles jerárquicos, deben crearse sobre la base de uniformidad, que debe primar para la autoridad, responsabilidad, calidad y cantidad de actividades, labores y deberes.
10. Las relaciones se deben establecer de manera precisa, con toda claridad, así mismo, las vías de comunicación y vías jerárquicas.
11. La forma de una organización se establece de acuerdo con un conjunto de factores, tales como las condiciones institucionales, sociales.

Los principios señalados constituyen un instrumental teórico de importancia para guiar la acción del organizador dentro de un marco científico y técnico adecuado, lo cual le facilita al gerente la formulación de una organización racional y científica.

Teniendo presente la estructura de la organización y conociendo los principios que la constituyen, nos encontramos en la imperiosa necesidad en seguir discerniendo sobre uno de sus componentes como es la administración.

La Administración, Técnicas, Presupuesto, Normas

El mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones. Para Chiavenato (1989), la administración es nada mas que la conducción racional de las actividades de una organización. Así, la administración es algo imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones.

El profesional que utiliza la administración como medio de vida, puede trabajar en los más variados niveles de una organización.

En cada nivel y en cada especialización de la administración las situaciones son altamente diversificadas. Por otro lado, las organizaciones son también extremadamente diversificadas y diferenciales. No existe dos organizaciones iguales, así como no existe dos personas idénticas. De esta misma manera el autor antes citado establece que en cada organización, el administrador soluciona problemas, mide recursos, planea su aplicación,

desarrolla estrategias, efectúa diagnósticos de situaciones, exclusivos de aquella organización.

Sobre la administración en cada organización Chiavenato (1989), concluye que la administración es una cosa mecánica que depende de ciertos hábitos que deben ser superados o corregidos a fin de obtener un comportamiento correcto. Además el autor cita a Ketz, (1995), y refiere que existen por lo menos tres tipos de habilidades necesarias para que el administrador pueda ejecutar eficazmente el proceso administrativo, los cuales son:

- Habilidad técnica.
- Habilidad humana
- Habilidad conceptual.

Tomando en cuenta las habilidades para el proceso administrativo, la administración se volvió una de las más importantes áreas de la actividad humana, es un fenómeno universal en el mundo moderno; no es un fin en sí misma, es un medio de hacer que las cosas sean realizadas de la mejor forma posible, con el mejor costo y con la mayor eficiencia y eficacia.

Siendo por esto que la tarea básica de la administración es hacer las cosas a través de las personas, con los mejores resultados. En cualquier tipo

de organización humana se busca el alcance de determinados objetivos con eficiencia y eficacia. La administración dirige el esfuerzo de los grupos organizados.

El objeto de la administración es la propia actividad organizacional inicialmente, era simplemente la actividad fabril, después se extendió a todo tipo de organización humana. Sin embargo esto conlleva que la administración en la sociedad moderna se volvió vital e indispensable. Sobresale como el factor clave, tanto para el mejoramiento de la calidad de vida como para la solución de los problemas mas complejos que afligen a la comunidad de hoy.

Asimismo, se ha estudiado el papel de la administración dentro de la organización y Chiavenato (1989) presenta técnicas de la administración, tipo de presupuesto, funciones, normas; es aquí donde se reconocen la importancia de los recursos humanos, técnicos y físicos de una organización y dada la relevancia a plantear se trazan las interrogantes sobre la identificación de los recursos humanos, técnicos y físicos para implantar un programa deportivo en el Municipio Miranda.

Estos principios fundamentales en la administración Chiavenato (ob.cit) las señala de la siguiente manera:

Técnicas de Administración

Las técnicas son esencialmente formas de hacer las cosas, métodos para lograr un resultado dado. Entre estas se encuentran:

- La presupuestación.
- Contabilidad de costos.
- Planeación de redes y técnicas de control como la técnica de evaluación y revisión de programas o el método de resta crítica.
- Control de tasa de rendimiento sobre inversión.
- Varios métodos de desarrollo organizacional y la
- Administración por objetivos.

Presupuesto: es un estado de los resultados esperados, expresados en términos numéricos.

Tipos de presupuesto

- a) Presupuesto variable o flexible. Cuando varían de acuerdo con el nivel de producción de la organización.
- b) Presupuesto por programa. Es donde la institución identifica metas, prepara programas detallados para alcanzar las metas y estima el costo de cada programa.

- c) Presupuesto de base. Se concibe las metas y los programas necesarios para lograrlas como un paquete de trabajo como si los programas comenzaran de nada o de "base cero".

En la propuesta que se le hace al Municipio Miranda en base al Instituto Autónomo Municipal del Deporte se presenta la idea de trabajar este instituto con presupuesto programa que será elaborado por el Administrador, Coordinador General y Director del instituto para ser presentado al directorio.

Normas

Estándares de conducta aceptables en un grupo y compartidos por todos sus miembros. Entre ellas:

- Liderazgo
- Estructura Organizacional.
- Unidad de Mando.
- Autoridad.
- Responsabilidad.

Funciones

- a) Planeación. Incluye definir, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades.

- b) Dirección. Se encarga de motivar a los subordinados, guiar a otros, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos.
- c) Control. Se encarga del seguimiento de las actividades con el objeto de garantizar que éstas se cumplan de acuerdo con el plan y de corregir cualquier desviación significativa.
- d) Productividad. Medida de rendimiento que incluye eficacia y eficiencia.

Filosofía de la Organización

La filosofía de una Organización tiene que ver con una definición de los valores, creencias, principios, compromisos y aspiraciones de los que la dirigen y que sirven de guía fundamental en la manera de conducirla.

Usualmente, la filosofía es definida por la alta gerencia en una empresa, pero en el caso de nuestro interés, creación de un Instituto Municipal del Deporte en el Municipio Miranda, muchos de esos valores principios se encuentran contenidos en la Constitución Bolivariana de Venezuela y la Ordenanza sobre el Deporte en el año 1999.

La Filosofía de una Organización debe influir sobre la cultura, vale decir que la misma debe servir de guía al comportamiento de los empleados y debe inspirar el estilo de liderazgo adoptado por los administradores.

Su contenido generalmente involucra una declaración de principios sobre lo que en la organización se cree que debe ser:

- El servicio prestado (educación deportiva).
- El trabajo.
- La gente.
- El poder (autoridad).
- Factores operacionales claves (ejem.: vocación, amor por el deporte, entre otras).

Según Fernández (1997), generalmente estas creencias fundamentan en valores trascendentales, éticos, morales y es por ésta razón que muchas organizaciones establecen primero los valores fundamentales que servirán de apoyo a sus creencias y principios. Estos valores pueden ser:

- Honestidad
- Lealtad
- Justicia
- Libertad
- Verdad
- Calidad de Servicios
- Preocupación por la gente
- Satisfacción a los clientes

- Conocimiento – estudio.
- Otros.

Ahora bien, estos valores y principios en los cuales se cree afectan de una manera determinante la formulación de las políticas organizacionales y por ende la toma de decisiones.

A continuación se presenta un ejemplo, de lo que puede ser la filosofía de una organización.

Ejemplo de una filosofía organizacional:

“La gestión de nuestra empresa, en todos sus ámbitos, así como también la actuación de todos sus miembros, se fundamenta en los siguientes valores”: Según Fernández (1997)

- Integridad: Apego estricto a la honestidad y a la ética como norma de conducta personal y profesional, que se manifiesta en todas las acciones.
- En principios guía de actuación de todos los trabajadores de la empresa, tanto en el ámbito interno como en las relaciones con el mundo exterior.
- Lealtad: significa solidaridad con la empresa y con los compañeros de trabajo, demostrada a través de una actitud de apoyo y respeto mutuo.
- Excelencia: El logro del máximo grado de calidad y profesionalismo, estimulando la creatividad, la innovación, la iniciativa y el espíritu de

progreso y asegurando el mejoramiento continuo de las personas, de los procesos y de los productos.

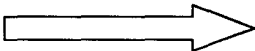
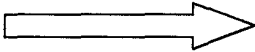
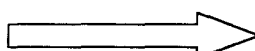
- Respeto a la dignidad humana: se manifiesta en el trato cordial, el respeto mutuo, la cooperación y el desarrollo del potencial de los individuos.
- Responsabilidad de la empresa: Contribuir al desarrollo personal y profesional de todos los trabajadores, propiciando actividades y condiciones ambientales, socio-económicas, formativas, culturales, recreativas y de reconocimiento y estímulo al buen desempeño, que se traduce en el mejor nivel de calidad de vida del trabajador.
- Responsabilidad del trabajador: Cumplir eficientemente en el desempeño de su trabajo con actitudes y acciones que lo califiquen como buen ciudadano.
- Disciplina: Cumplimiento de las normas y prácticas establecidas por la empresa, así como respeto a los compromisos adquiridos.
- Acatamiento de las disposiciones acordadas en relación a los horarios de trabajo, comportamiento social, pulcritud y orden en la presentación, tanto personal como del lugar de trabajo.
- Protección Ambiental: Protección del ambiente laboral y de su entorno en un aspecto social, físico y ecológico para asegurar la salud integral del trabajador y de los miembros de la comunidad.
- Relaciones: Con los clientes, socios y proveedores como elementos importantes de nuestra gestión.

Visión

Según Fernández (1997), la visión de una organización constituye una apreciación idealizada de lo que sus “accionistas” desean de ella en el futuro. Representa la gran meta hacia la cual se mueve la organización y constituye en gran medida el ideal de los fundadores accionistas y ejecutivos del más alto nivel.

La visión debe ser conocida y compartida por todos los miembros de la organización y también por aquellos que se relacionen con ella.

En cuanto a la visión se afirma que:

VISIÓN sin ACCIÓN		SUEÑO
ACCIÓN sin VISIÓN		SIN SENTIDO
VISIÓN con ACCIÓN		CAMBIAR EL MUNDO

En el caso específico de un modelo estratégico para la creación del Instituto Municipal de Deporte en Timotes, la VISION puede expresarse como quisieran sus pobladores que fuera el mejor de los institutos municipales de deporte.

Ejemplo:

Visión del Instituto Municipal de Deporte en el Municipio Miranda:

El Instituto Municipal de Deporte del Municipio Miranda será un centro de atención integral del atleta que permita el desarrollo constante de mejores sistemas de educación deportiva en el área y ser modelo permanente dentro de la comunidad y la región.

Misión

La Misión define el amplio papel (rol) que tiene la organización en cubrir las necesidades de la sociedad.

La misión describe, en términos amplios el negocio o la actividad en que está la organización.

Según Fernández (1997), para una organización, la misión constituye una referencia permanente en el proceso de Planificación Estratégica y Calidad Total. Al igual que la Visión, debe ser conocida y compartida por los miembros y los relacionados con la organización.

En un entorno tan turbulento como el que se vive actualmente, la misión puede experimentar cambios y adecuarse a los nuevos requerimientos del medio en cuanto a servicios, tipos, calidad, cuantía, entre otros.

Una misión debe contener:

- Una definición clara del alcance actual y futuro de la actividad (negocio) expresado en una amplia descripción de los servicios (productos), clientes (mercados) a quienes sirve y la cobertura geográfica.
- Una indicación de las vías previstas para conseguir una posición de liderazgo en el sector, o una ventaja competitiva sostenible que satisfaga a los clientes.

Ejemplos:**Misión del Instituto Municipal de Deporte**

Es un Instituto dedicado a desarrollar, estimular, promover la formación de un profesional creativo y con habilidades para la solución de problemas del sector deportivo y su entorno. Nuestros atletas, intrínsecamente motivados, desarrollan un proceso de aprendizaje dinámico que le permite la generación de tecnología blanda a través de proyectos de interés institucional. El Instituto Municipal del Deporte gerencia su propio aprendizaje.

Para la estructura de cada organización tiene una singular significación el organigrama, ya que se basa en una serie de elementos que

para la institución es un puntal importante en el desarrollo de la misma y que a continuación se analizarán.

El Organigrama

En éste segmento se destaca lo que plante Melinkoff (Ibíd.), en su obra *La Estructura de la Organización*, respecto al organigrama. El autor refiere que es un eje fundamental en cada institución y se expresa así: "el organigrama tiene una virtud dual, puede ser muy útil y por la otra simplemente inútil. (p. 103).

Por su parte Riccardi en (1965), expresó que el organigrama constituye la expresión, bajo forma de documento, de la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes componentes" (p.23). Así mismo determina algunas partes del mismo y entre ellas de refiere a:

- Un elemento (cuadro, gráfico, carta, expresión).
- La estructura de la organización.
- Las funciones.
- Las vías de supervisión.
- El nombre de la persona que ocupa el cargo.

Por su parte Melinkoff (ob. Cit.), expresa que el organigrama, puede señalar la naturaleza de la organización y su estructura, por ello cita a May (1983) y señala que las organizaciones son reales y actúan. Afirma que la existencia de una taxonomía organizacional es lo mejor para clasificarla las organizaciones y que se trata de un desarrollo necesario.

Melinkoff (ob. Cit.), dice 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. El autor citado nos presenta una clasificación del organigrama de la siguiente forma:

Clasificación de los Organigramas:

La clasificación de los organigramas se hace tomando en cuenta una serie de criterios y factores que se mencionan a continuación:

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.

Se quiere destacar que para la propuesta presentada en éste trabajo de investigación se plantea un organigrama clásico como es el vertical y que Melinkoff (ob. Cit).lo describe de la siguiente manera: representa con toda fidelidad una pirámide jerárquica, tiene una modalidad para la disposición de sus unidades y consiste en lo siguiente: a partir del nivel técnico las unidades subsiguientes de los distintos niveles no se desplazan horizontalmente sino en estricto sentido vertical.

Al igual que los organigramas tienen una singular significación en la estructura de una organización, los manuales de políticas y procedimientos juegan un rol en el desenvolvimiento de la misma.

El conocimiento de un manual

Para conocer mejor el tema de investigación es necesario conocer la lógica y el sentido común de muchas personas que conocen el valor de los manuales. Sin embargo, su elaboración todavía no es una práctica común dentro de las organizaciones.

Esto se debe a tres causas principalmente:

1. Que no son muy conocidas las técnicas y metodologías para elaborar Manuales.
2. Que no reciban la importancia y el apoyo de los niveles directivos.
3. Que la elaboración y desarrollo de Manuales requiere de tiempo de partes responsables de cada área, y éste a veces es muy escaso.

Definición

Un diccionario define el termino MANUAL "como un libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en este sentido, los Manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones". (Alvarez, 1.997: 22.)

Los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema.

Así se encuentra Manuales muy especializados en todos los campos de la ciencia y la tecnología. Se encuentra, que en la compra de cualquier computadora, televisión estéreo, lavadora, refrigerador equipo electrónico y maquinaria en general se proporciona un manual de operación con el propósito de que el usuario, además de lo que disfrute al cien por ciento,

pueda “aprender rápida y adecuadamente” a usuario, manejarlo y mantenerlo, logrando así llegar a ser rápidamente “un experto” (operativamente hablando).

En otros campos del conocimiento también hay manuales: Manuales de planeación estratégica, de acupuntura, de cocina, para el cuidado y entrenamiento de mascotas, del supervisor, de periodismo, de los buenos hábitos, de planeación de ganancias, de solución de problemas, de la gente bien, entre otros.

Dentro del ámbito de los negocios, cada vez se cubre más la necesidad e importancia de tener y usar manuales, sobre todo, manuales de políticas y procedimientos que le permitan a una organización formalizar sus sistemas de trabajo y multiplicar la tecnología que le permita consolidar su liderazgo y su posición competitiva.

Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez.

Los manuales son a la organización, lo que los cimientos son a un edificio. El tenerlos, facilitan y soportan el crecimiento; no tenerlos limitaría la (s) carga (s) y el número de pisos que el edificio podría soportar.

Muchas organizaciones funcionan bien sin manuales, y esto es cierto porque cuentan con “expertos” de mucha experiencia y preparación en el campo de especialidad de la organización, y todo (o casi todo) dentro de la organización, a simple vista marcha sin problemas. Sin embargo, el problema es la alta dependencia que tiene la organización con estos expertos. La dualidad curiosa de estos expertos, es que por un lado, centralizan todas las decisiones, y por otro lado, ellos son los más indicados para elaborar los manuales debido a sus conocimientos y experiencia para plasmar en blanco y negro lo que ellos saben.

Hay dos razones por las que los expertos pueden contribuir a la elaboración de Manuales, la primera, es en beneficio propio del experto, porque este tiene la oportunidad de dejar huella en su paso por la organización, y la segunda, porque al entrenar a más personal, el experto delega actividades rutinarias, dedicándose con sus amplios conocimientos a nuevos proyectos o a dar asesoría interna a la propia organización.

Para lograr que estos expertos compartan sus conocimientos y experiencia, hay que facilitarles el trabajo poniéndoles un brazo derecho (joven de mucho empuje y profesionalista de preferencia) que se encargue de elaborar los Manuales a través de documentar las políticas y procedimientos. De esta forma, una persona pone la tecnología y la otra, la documenta.

Por supuesto, cualquier otra opción que le permita hacer trabajar en equipo a alguien con mucha experiencia y alguien con la paciencia suficiente para ponerla en blanco y negro también le va a funcionar: De muy poco valor son los sabios aislados en su montaña.

Los Manuales de Políticas y Procedimientos.

Un manual de Políticas y Procedimientos, es “un Manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización” (P. 23.). En este Manual se deben contestar las preguntas sobre lo qué hace (políticas) el área, departamento, dirección, gerencia u organización y cómo hace (procedimientos) para administrar el área, departamento, dirección, gerencia u organización para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido (este control incluye desde la determinación de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o realización del servicio, evaluando el nivel de servicio post-venta).

En el caso de empresas pequeñas con un solo Manual para toda la organización puede ser suficiente. Sin embargo, dado que la mayoría de las organizaciones tienen definidas las principales áreas del negocio (mercadotecnia, ventas, recursos humanos, finanzas, calidad, producción, ingeniería, proyectos, administración, etc.) es conveniente por aspectos de

control y facilidad del manejo de información que cada área tenga se propio Manual de Políticas y Procedimientos. En el caso de que un área sea demasiado grande y maneje áreas o departamentos más pequeños, se podría decidir autorizar también a esas áreas o departamentos a tener sus propios Manuales para asegurar consistencia en toda la organización, las únicas personas autorizadas para aprobar políticas o procedimientos son los Responsables, Directores o Gerentes del primer nivel jerárquico.

Por supuesto, cada área solamente incluirá en su Manual las políticas y procedimientos en que esté directamente relacionado. Es decir, cada área tendrá solamente aquellos documentos que por sus funciones maneje cotidianamente, sean estas políticas y procedimientos que su propia área haya generado y políticas y procedimientos en que está directamente relacionado con otras áreas. Cualquier persona de la organización que tenga deseos de colaborar con en desarrollo de los Manuales, podrá elaborar políticas o procedimientos siempre y cuando se le de un adecuado entrenamiento.

Los capítulos en que puede estar dividido el Manual de Políticas y Procedimientos del área, están en función de las actividades y responsabilidades que realiza dicha área. Esto significa que a pesar de que en todas las áreas se tengan Manuales de Políticas y Procedimientos, los contenidos de cada uno de ellos sean distintos. Aunque por supuesto, habrá

políticas y procedimientos que están repetidas en más de un área debido al alcance de dicha política o procedimiento.

La elaboración de Manuales de Políticas y Procedimientos implica en lugar definir las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que conforman la organización, incluso, en algunos casos lo primero que hay que hacer es definir las áreas, agrupando o separando funciones según sea lo más conveniente, para hacer frente al mercado y cumplir con su misión.

Con la acelerada influencia que están teniendo la serie de las NORMAS ISO 9000, se puede también inicialmente elaborar el Manual de Calidad antes de arrancar con la elaboración de los Manuales de Políticas y Procedimientos de las diferentes áreas. Al tener el Manual de Calidad, se tiene la Guía de los veinte criterios de la NORMA ISO 9000 para dirigir el esfuerzo de elaboración de los diferentes Manuales de Políticas y Procedimientos.

Es conveniente en cuanto se empiecen a elaborar los Manuales de Políticas y Procedimientos, se haga un programa de trabajo que incluya todos los documentos a elaborar, direccionando cada política y procedimiento a cada una de las áreas involucradas y a cada uno de los criterios de la correspondiente NORMA ISO 9000.

2.4 HIPOTESIS.

La creación del instituto Municipal del deporte en el Municipio Miranda del Estado Mérida ayudará a mejorar la gestión del deporte en el Municipio.

2.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables a medir	Indicadores	Items
Creación del Instituto Municipal del Deporte (Independiente)	Ordenanza Municipal	Existencia de Ordenanza Municipal
	Programas Operativos	Desarrollo de Programas Deportivos
Gestión Deportiva del Municipio Miranda (Dependiente)	Manual de Políticas y Procedimientos	Organización en el Ámbito Deportivo
	Recursos Humanos	- Relaciones Institucionales - Entrenadores Deportivos
	Capacidad Física	Servicio de Instalaciones Deportiva
	Planificación Estratégica	Control, Supervisión y Evaluación de Actividades Deportiva
	Recursos Presupuestarios	Presupuestos, Programas

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de Investigación.

Se refiere al grado de profundidad con que se realiza el estudio. En relación a la metodología a utilizar es preciso subrayar, que el presente estudio se enmarca dentro de la modalidad de Proyecto Factible, que consiste en una "propuesta, sustentada en un modelo operativo funcional para resolver problemas o situaciones planteadas a satisfacer necesidades de una empresa o grupo social" (Universidad Central de Venezuela; 1998. p.23).

Asimismo, la investigación se apoya en un enfoque documental porque se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos. De igual forma, se basa en un enfoque de campo, porque se obtendrá información directa a la realidad objeto de estudio.

Según el propósito la investigación es de carácter aplicada, porque va a producir soluciones inmediatas a un problema que aqueja al Municipio Miranda del Estado Mérida.

Esta investigación se lleva a efecto profundizando más los conocimientos sobre la información y adicionando material recién publicado en las diferentes fuentes, para así poder obtener como resultado criterios, conceptos, conclusiones y recomendaciones confiables en la investigación.

3.2 Diseño de la Investigación.

Se empleó en este trabajo un diseño de campo, que permitió recopilar la información directamente de la realidad empírica, en este caso representada por la encuesta, además de que contribuye a efectuar un diagnóstico sobre la realidad existente dando a conocer la verdadera situación para compenetrarse con la problemática planteada.

3.3 Población y Muestra

Para Tamayo (1987), la población se define como "el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones. (p.5).

Es conveniente resaltar que la población para este estudio estuvo conformada por 350 personas.

La muestra estuvo conformada por 89 personas del Municipio Miranda del Estado Mérida, la cual se realizó por el muestreo al azar simple.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Méndez (1995), opina que los instrumentos se consideran como los medios más utilizados para recolectar la información adecuada para llevar a efecto cualquier proyecto (p.8).

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

3.4.1 Observación por Encuestas

Las encuestas de opinión se realizaron tomando en consideración los juicios de expertos en la materia, con la finalidad de determinar si la encuesta refleja el dominio de lo que se aspira medir.

Se utilizó esta técnica por ser la más adecuada para la recolección de datos que proviene de una población humana, en la cual el contacto directo

se realiza por medio de unidades de estudios que en éste caso está conformada por deportistas en su gran mayoría.

Esta técnica permitió producir la información necesaria para responder al planteamiento del problema y dar cumplimiento a los objetivos trazados.

La encuesta está estructurada por 12 ítems. Para ser respondidos en dos alternativas si y no, es decir que la encuesta es cerrada.

3.4.2 Observación Documental

Esta técnica se utilizó en el desarrollo de toda la investigación, incluyendo las etapas previas a ellas. Se llevó a efecto a través de consultas bibliográficas en diferentes fuentes tales como: libros, revistas científicas, manuales, tesis, trabajo de ascenso, anuarios, resúmenes, diccionarios. Esta técnica es fundamental para la elaboración del marco teórico.

3.4.3 Análisis de Contenido.

Se utilizó esta técnica por ser una de las más elaboradas, de acuerdo a Rocher (1995), afirma que: "El investigador necesita escoger la que considere adecuada para su fin y así fundamentar el conocimiento" (p.17). Por lo que con la investigación documental se trató de lograr la descripción objetiva, sistemática y cualitativa del contenido.

En lo que respecta al segundo caso se relaciona con la investigación documental la cual se lleva a efecto a través de la revisión bibliográfica.

3. 5 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.

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

El procesamiento de los datos de la presente investigación se basó en la revisión, clasificación, organización y codificación de la información con la ayuda del computador a través del paquete estadístico spss

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

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

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez aplicado el instrumento (encuesta) que nos permitió recabar la información necesaria se procedió a su análisis de la siguiente forma:

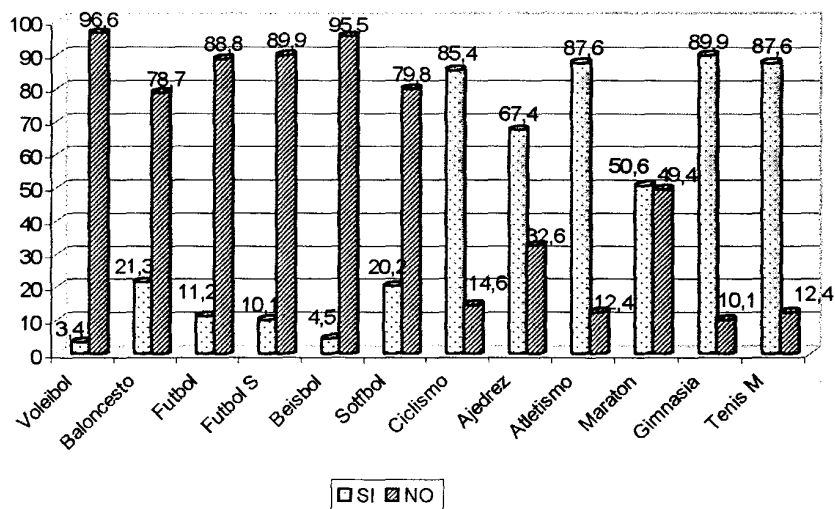
Distribución de respuesta al ítem N° 1

¿Señale cuales son los principales deportes que se practican en la comunidad?

	Volei		Bask		Futb		Fut S		Beis		Softf		Ciclis		Ajed		Atlet		Marat		Gimn		Te M	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Si	3	3,4	19	21,3	10	11,2	9	10,1	4	4,5	18	20,2	76	85,4	60	67,4	78	87,6	45	50,6	80	89,9	78	87,6
No	86	96,6	70	78,7	79	88,8	80	89,9	85	95,5	71	79,8	13	14,6	29	32,6	11	12,4	44	49,4	9	10,1	11	12,4
Tot	89	100	89	100	89	100	89	100	89	100	89	100	89	100	89	100	89	100	89	100	89	100	89	100

Fuente: Rivas 2000

Grafico 5: Representación gráfica de las respuestas dadas a la encuesta.



De la encuesta realizada en el Municipio Miranda, donde se tomaron los doce deportes que más se practican, podemos señalar lo siguiente:

- 86 de los encuestados practican voleibol
- 70 de los encuestados practican baloncesto
- 79 de los encuestados practican fútbol
- 80 de los encuestados practican fútbol de salón
- 85 de los encuestados practican béisbol
- 71 de los encuestados practican softbol
- 13 de los encuestados practican ciclismo
- 29 de los encuestados practican ajedrez
- 14 de los encuestados practican atletismo
- 44 de los encuestados practican maratón
- 9 de los encuestados practican gimnasia
- 11 de los encuestados practican tenis de mesa

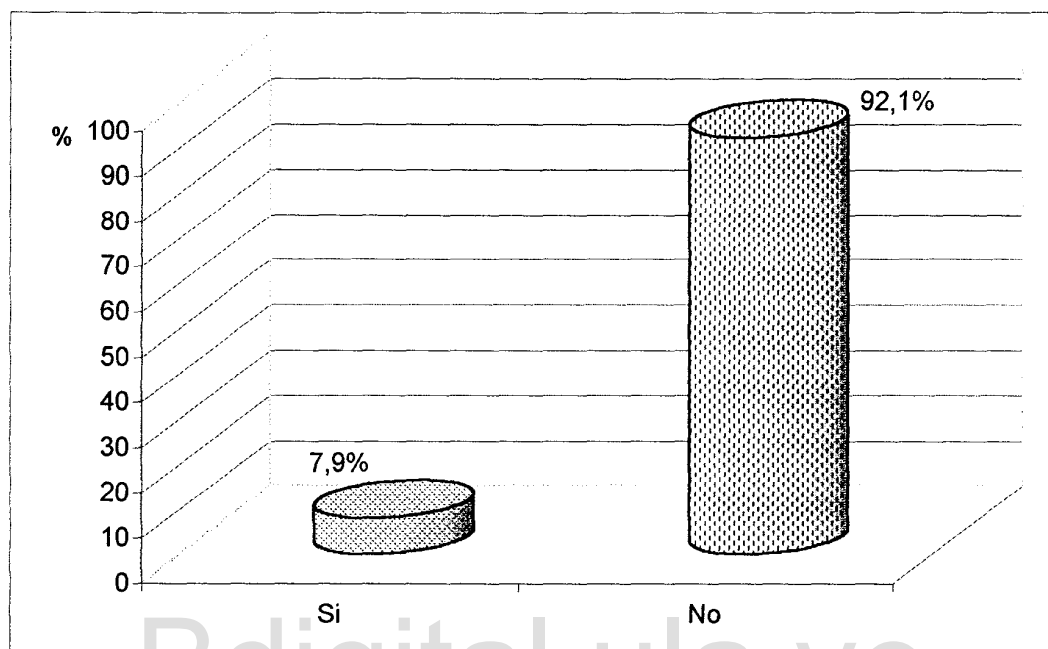
Distribución de respuesta al ítem N° 2

¿Existe en la localidad suficientes entrenadores (dirigentes y técnicos que trabajen en el área deportiva)

	Frecuencia	%
Si	7	7,9
No	82	92,1
Totales	89	100

Fuente: Rivas 2000

Grafico 6: Representación gráfica de las respuestas dadas a la encuesta realizada.



Según el cuadro el 92,1% de los encuestados respondieron que no existen suficientes entrenadores que se encarguen de trabajar con los diferentes deportes. Mientras que 7,9% de los encuestados dijeron que si existen suficientes entrenadores.

A la explicación del ¿por qué? Señalaron:

- 31 sujetos respondieron que no hay entrenadores ni recursos.
- 4 sujetos señalaron que hay mala administración.
- 1 sujeto señaló la falta de experiencia.
- 1 sujeto afirmó que si habían entrenadores.
- 52 sujetos no respondieron el porque.

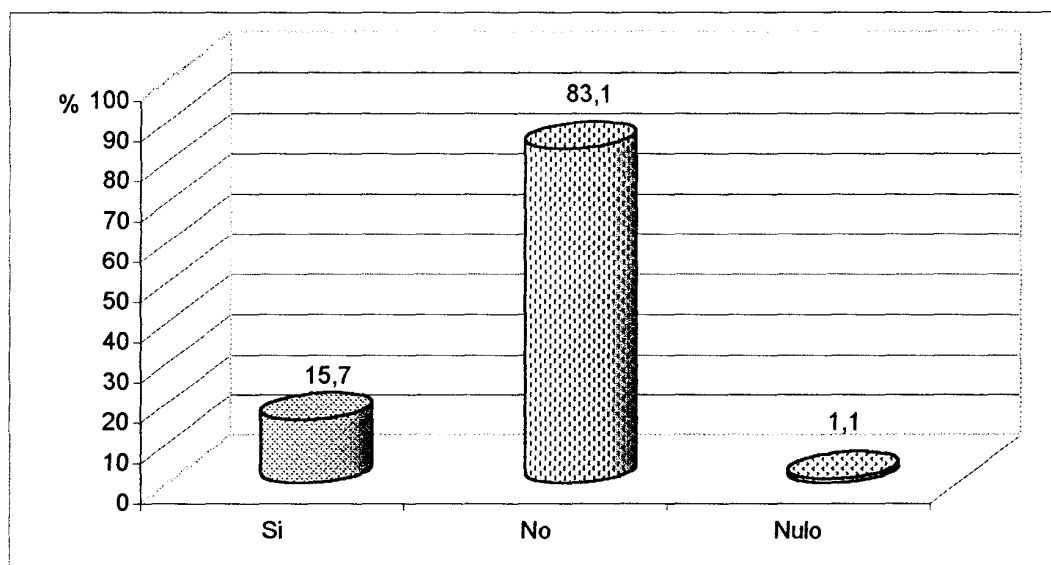
Distribución de respuesta al ítem N° 3

¿Cree ud. Que en la localidad existe organización en el ámbito deportivo?

	Frecuencia	%
Si	14	15,7
No	74	83,1
Nulo	1	1,1
Totales	89	100

Fuente: Rivas 2000

Grafico 7: Representación gráfica de las respuestas dadas a la encuesta realizada.



Con respecto al Item 3, el 15,7% de los encuestados respondieron que sí existe organizaciones deportivas. Así mismo se encontró que el 83,1% de los encuestados respondieron que no existe organización deportiva.

Sobre el ¿por qué? Dijeron:

- 3 personas afirmaron que no hay recursos económicos.
- 19 personas señalaron que hay mala organización.
- 1 dijo que no existe nada de esto.
- 1 señaló que nunca hay dinero
- 1 señaló que no hay control ni orden en el deporte.
- 1 Persona no sabe.
- 2 personas afirmaron que sólo hay organización cuando hay eventos deportivos.
- 1 persona afirmó que por falta de experiencia.
- 60 personas no respondieron el porque.

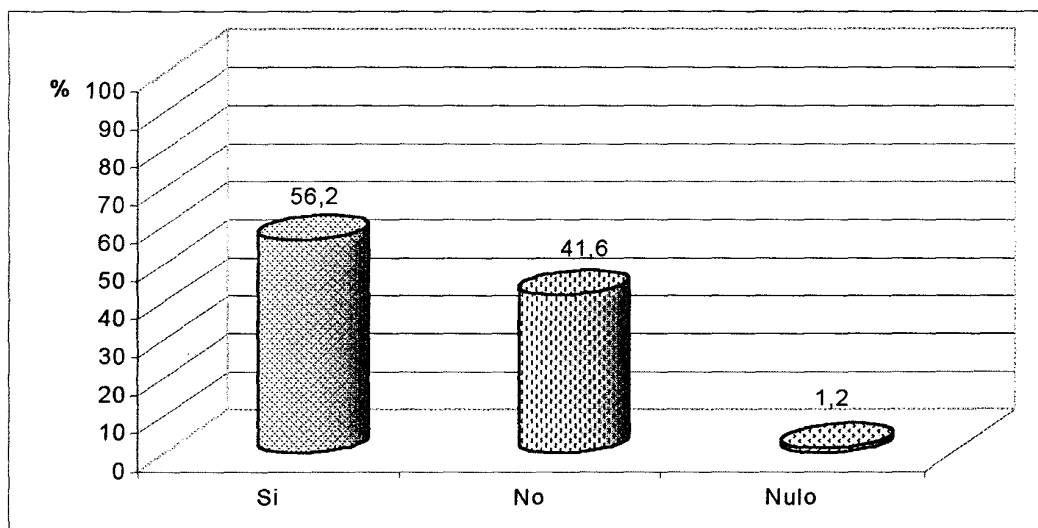
Distribución de respuesta al ítem N° 4

¿Piensa ud. Que el deporte en la comunidad desarrolla programas, proyectos, planes específicos (campeonato, formación de clubes, selecciones deportivas, escuelas deportivas)?

	Frecuencia	%
Si	50	56,2
No	37	41,6
Nulo	2	2,2
Totales	89	100

Fuente: Rivas 2000

Gráfico 8: Representación gráfica de las respuestas dadas a la encuesta realizada.



En cuanto a los programas deportivos que se desarrollan en la comunidad, el 56,2% señaló que si se desarrollan programas específicos. Mientras que el 41,6% de los encuestados afirman que no existen programas deportivos desarrollados en la comunidad.

Sobre el ¿por qué? Señalaron lo siguiente:

- 7 personas señalaron que hay mala organización.
- 8 personas señalaron que no hay programas específicos.
- 1 persona señaló que no hay dinero
- 1 persona señaló que hay abandono oficial
- 1 persona señaló que no hay nadie que se encargue de los programas.
- 5 personas señalaron que se desarrollan programas sólo cuando hay eventos.
- 66 personas no respondieron el ¿por qué?.

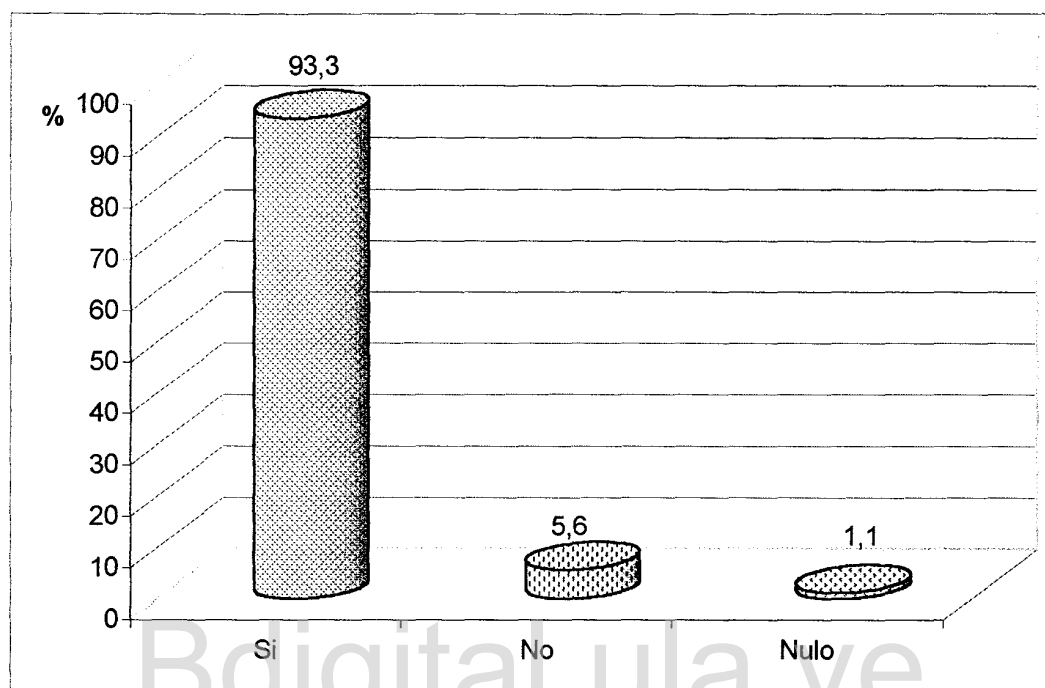
Distribución de respuesta al ítem N° 5

¿Influye la política en el desarrollo de la actividad deportiva?

	Frecuencia	%
Si	83	93,3
No	5	5,6
Nulo	1	1,1
Totales	89	100

Fuente: Rivas 2000

Grafico 9: Representación gráfica de las respuestas dadas a la encuesta realizada.



En relación al ítem 5 el 93,3% de los encuestados señalan que la política sí influye en el desarrollo de la actividad deportiva. Mientras que el 5,6% de los encuestados afirman que la política no influye en el desarrollo de la actividad deportiva.

Sobre el ¿por qué? Tenemos lo siguiente:

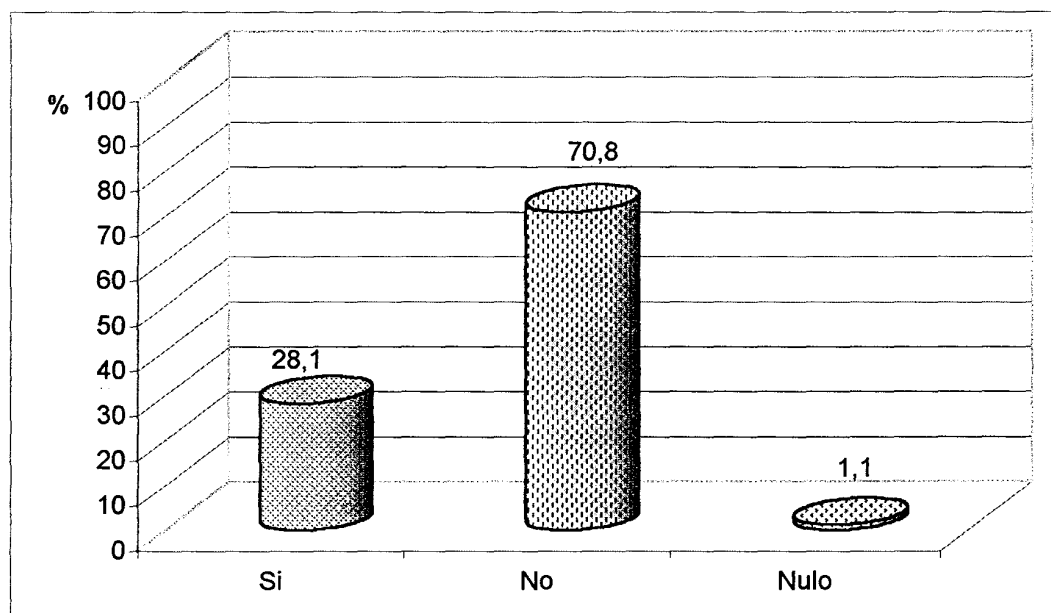
- 1 persona señaló que hay mala organización.
- 10 personas afirmaron que hay mala administración.
- 3 señalaron que eso depende del presupuesto.
- 11 personas señalaron sólo que sí influía.
- 64 no respondieron el ¿por qué?.

Distribución de respuesta al ítem N° 6**¿Las asociaciones de vecinos participan en las actividades deportivas?**

	Frecuencia	%
Si	25	28,1
No	63	70,8
Nulo	1	1,1
Totales	89	100

Fuente: Rivas 2000

Gráfico 10: Representación gráfica de las respuestas dadas a la encuesta realizada.



Con respecto a esta pregunta el 28,1% de los encuestados afirmaron que las diferentes Asociaciones de Vecinos si participan en el desarrollo del deporte. Mientras que el 70,8% de los encuestados señalaron que las asociaciones de vecinos no tienen participación en el desarrollo de actividades deportivas.

Sobre el ¿por qué? Señalaron lo siguiente:

- 30 personas dicen que hay mala organización
- 20 personas plantearon que las asociaciones de vecinos no hacen deporte.
- 39 personas no respondieron el ¿por qué?.

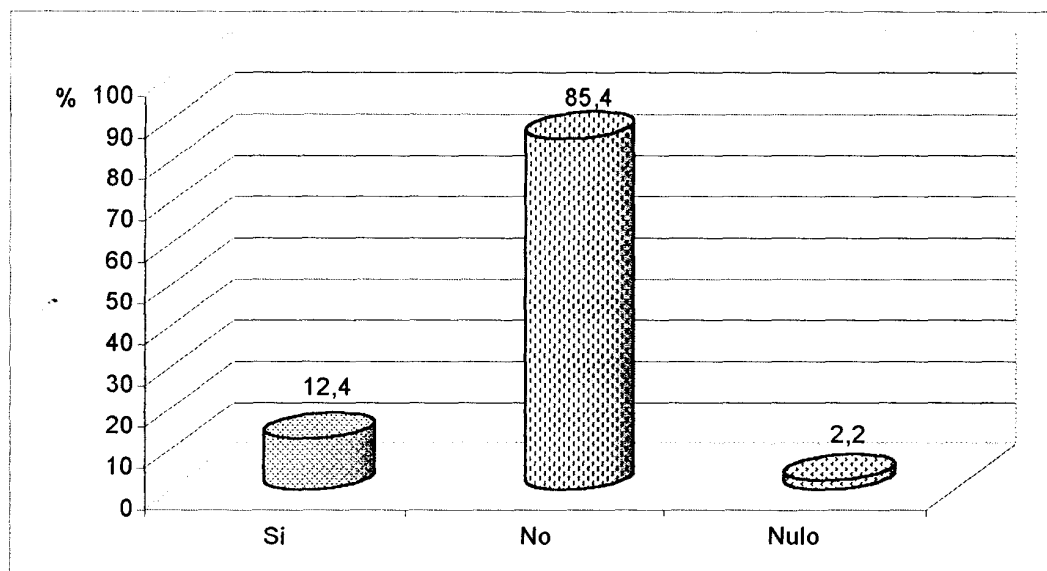
Distribución de respuesta al Item N° 7

¿Cree Ud. que el deporte recibe un adecuado presupuesto para desarrollar sus actividades?

	Frecuencia	%
Si	11	12,4
No	76	85,4
Nulo	2	2,2
Totales	89	100

Fuente: Rivas 2000

Grafico 11: Representación gráfica de las respuestas dadas a la encuesta realizada.



En relación al ítem 7, el 12,4% de los encuestados dicen que si hay suficiente presupuesto asignado para el deporte. Por otra parte, el 85,4% respondieron que no hay suficiente presupuesto para cubrir las necesidades deportivas de la comunidad.

En cuanto al ¿por qué? Se puede observar lo siguiente:

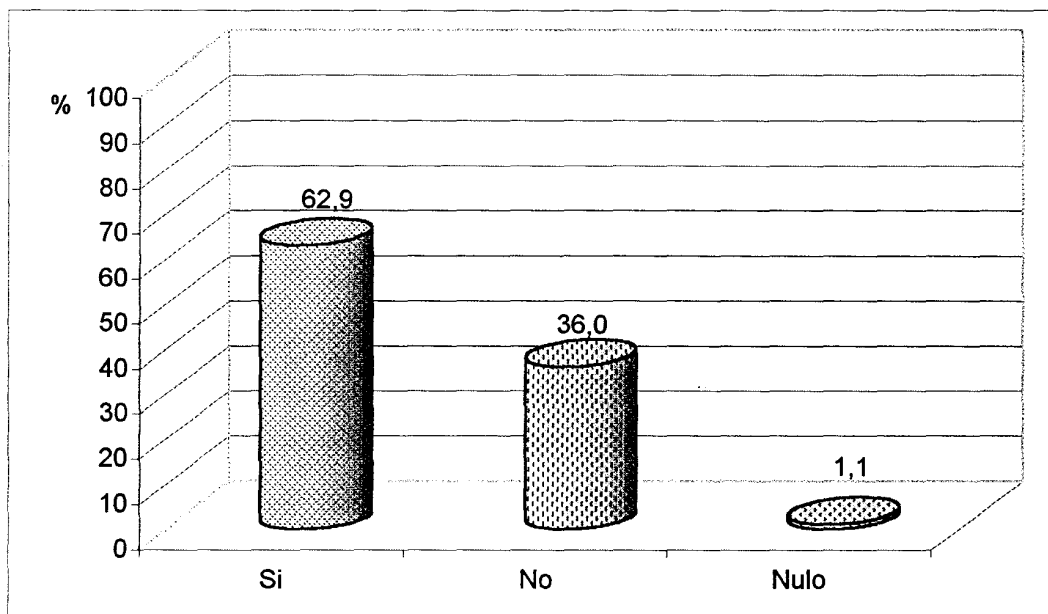
- 35 personas no manifestaron nada.
- 4 personas señalaron falta de recursos.
- 4 personas señalaron mala administración.
- 4 personas señalaron mala organización.
- 1 persona señaló que hay abandono y negligencia para el deporte.

Distribución de respuesta al Item N° 8**¿Las instalaciones deportivas prestan sus servicios adecuadamente?**

	Frecuencia	%
Si	56	62,9
No	32	36,0
Nulo	1	1,1
Totales	89	100

Fuente: Rivas 2000

Grafico 12: Representación gráfica de las respuestas dadas a la encuesta realizada.



Con respecto a esta pregunta el 62,9% de los encuestados dicen que sí prestan un servicio adecuado.- Mientras que el 36,0% señalan que las instalaciones deportivas no funcionan adecuadamente.

A la explicación señalaron :

- 1 persona que no hay recursos
- 1 persona por mala organización
- 12 personas dijeron que las instalaciones están abandonadas.
- 10 personas dijeron que no había quien se encargará de las instalaciones.
- 47 que no hay suficientes instalaciones deportivas.
- 18 personas no respondieron.

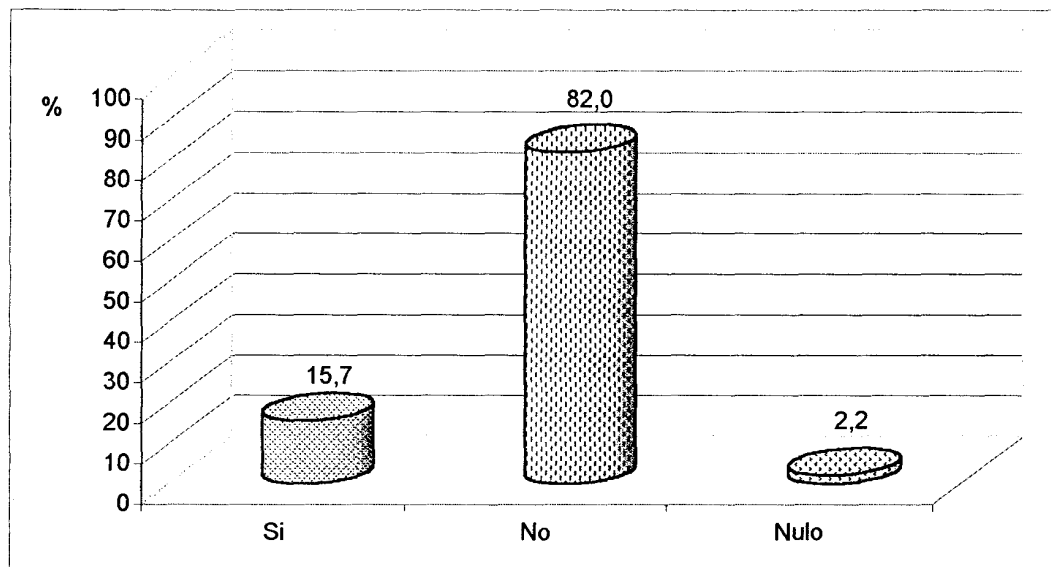
Distribución de respuesta al ítem N° 9

¿Existe control y supervisión de las actividades deportivas desarrolladas en la comunidad?

	Frecuencia	%
Si	14	15,7
No	73	82,0
Nulo	2	2,2
Totales	89	100

Fuente: Rivas 2000

Grafico 13: Representación gráfica de las respuestas dadas a la encuesta realizada.



En relación al ítem 9, podemos encontrar que el 15,7% de los encuestados respondió que si existe control y supervisión. Mientras que el 82,0% de los encuestados afirmó que no existe ningún tipo de control.

En cuanto al ¿por qué? Señalaron:

- 10 no señalaron el ¿por qué?.
- 20 personas que no hay recursos.
- 20 por mala organización.
- 39 señalaron que no hay quien se encargue de llevar el control.

Distribución de respuesta al Item N° 10

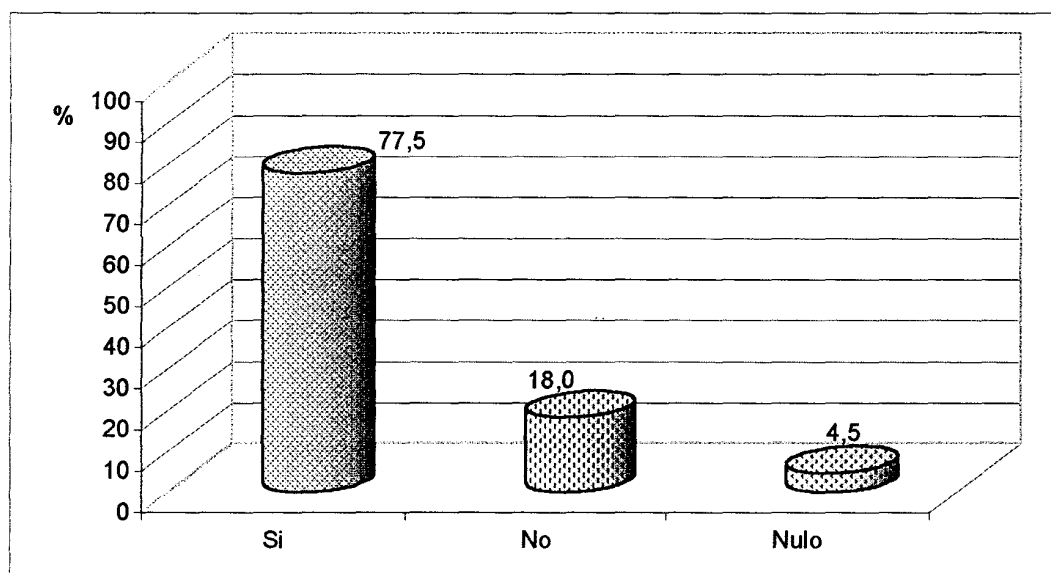
¿La comunidad cuenta con selecciones deportivas que la representen en diferentes eventos?

	Frecuencia	%
Si	69	77,5
No	16	18,0
Nulo	4	4,5
Totales	89	100

Fuente: Rivas 2000

Bdigital.ula.ve

Grafico 14: Representación gráfica de las respuestas dadas a la encuesta realizada.



En relación a la pregunta 10, el 77,5% de los encuestado señalaron que si cuentan con selecciones deportivas. Mientras que el 18,0% señaló que no existen selecciones deportivas.

En cuanto al tipo de selección, se observó lo siguiente:

- 59 personas señalaron que cuentan con selección municipal, estatal y nacional.
- 15 personas señalaron que cuentan con selección municipal y estatal.
- 15 personas señalaron que cuentan con selección municipal.

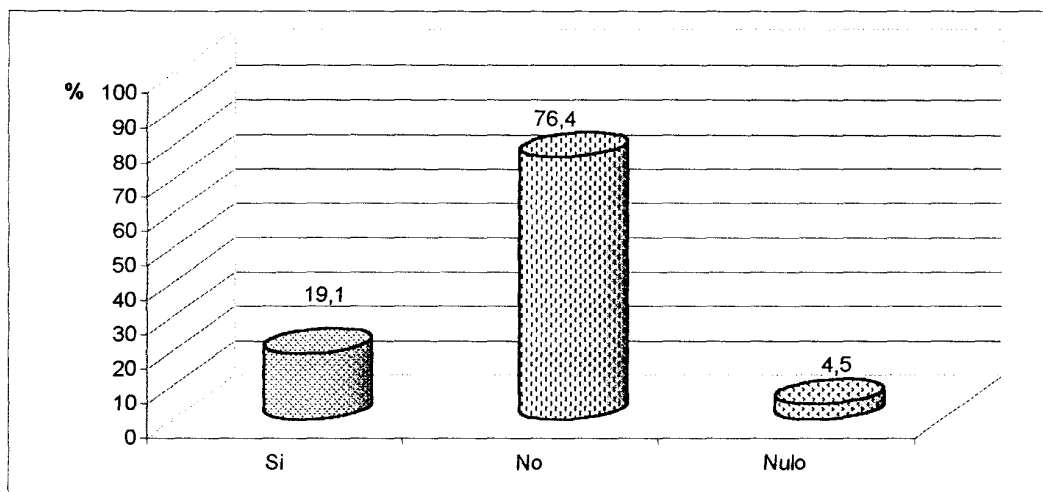
Distribución de respuesta al ítem N° 11

¿Existe un representante del deporte que establezca relaciones interinstitucionales (ULA, INDEPORTES, GOBERNACIÓN, IND, ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES)?

	Frecuencia	%
Si	17	19,1
No	68	76,4
Nulo	4	4,5
Totales	89	100

Fuente: Rivas 2000

Grafico 15: Representación gráfica de las respuestas dadas a la encuesta realizada.



Con respecto a la pregunta 11, el 19,1% de los encuestados respondió que sí existe dicho representante. Mientras que el 76,4% dijo que no existe ningún representante.

En cuanto al ¿por qué? Señalaron:

- 11 personas dijeron que no hay quien se encargue de esta actividad.
- 30 personas dijeron que si hay, pero la función que desempeña no se ve por ninguna parte.
- 10 personas dijeron que no hay recursos.
- 1 persona no planteo ni dijo nada.
- 12 personas dijeron que no hay ayuda económica para tal fin.
- 22 personas no respondieron.

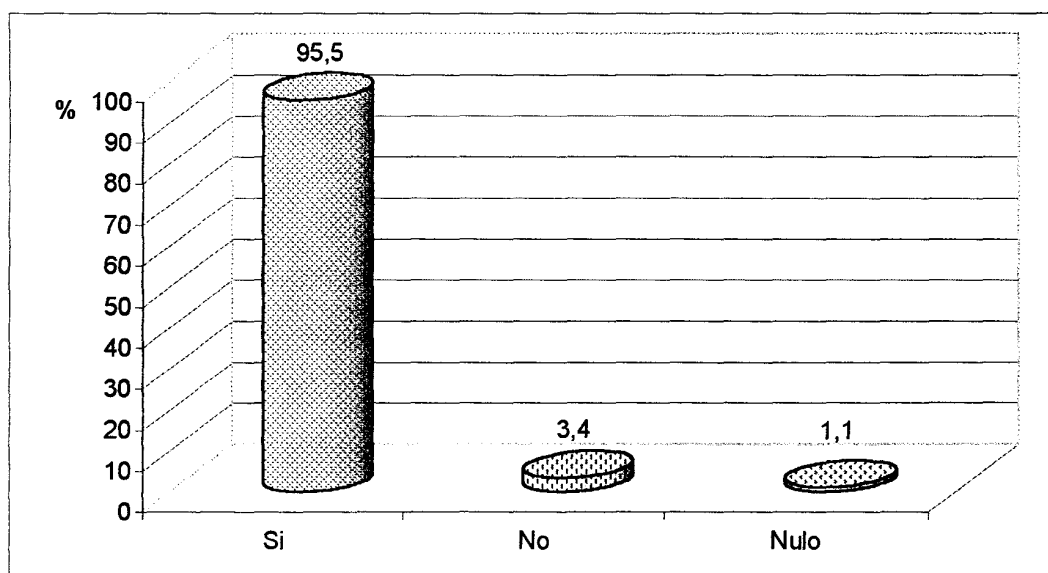
Distribución de respuesta al Item N° 12
¿Estaría Ud. de acuerdo con la creación de un
“Instituto Municipal del Deporte”?

	Frecuencia	%
Si	85	95,5
No	3	3,4
Nulo	1	1,1
Totales	89	100

Fuente: Rivas 2000

Bdigital.ula.ve

Grafico 16: Representación gráfica de las respuestas dadas a la encuesta realizada.



En relación a la pregunta 12, el 95,5% de los encuestados respondieron que sí están de acuerdo con la creación del Instituto Municipal de Deporte. Mientras que el 3,4% de los encuestados no apoya la creación del instituto.

Sobre el ¿por qué? Señalaron lo siguiente:

- 71 personas dijeron que para mejorar el control y el orden.
- 18 personas no respondieron.

Bdigital.ula.ve

CAPÍTULO V

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE EN EL MUNICIPIO MIRANDA (TIMOTES) DEL ESTADO MÉRIDA.

Exposición de Motivos

La propuesta de esta investigación está dividida en dos partes, la primera tiene como finalidad elaborar el Modelo del Instituto Municipal del Deporte del Municipio Miranda del Estado Mérida, donde se plantea la Misión y la Visión del Instituto Municipal del Deporte (I.M.D.), y el organigrama para este instituto y por último un manual de Política y Procedimientos.

A través de la encuesta realizada a las personas residentes en el Municipio Miranda se observó un severo estancamiento de actividades y servicios deportivos por parte de las autoridades, que bien podrían desarrollarse efectivamente pero estos sujetos se orientan hacia una profunda negativa al cambio pese a que existen actores con diferentes

intereses, recursos y poder, considerándose actualmente enfrentar esos elementos críticos que cercenan toda posibilidad de hacer que las cosas cambien y que sean mejores.

Objetivos Generales de la Propuesta

- Iniciar el funcionamiento el Instituto Autónomo Municipal del Deporte (I.M.D.).
- Fomentar una eficiente planificación y orientación deportiva

Objetivos Específicos de la Propuesta

- Descentralizar la administración del servicio del Deporte al nivel del Municipio y Parroquia.
- Proponer la Cámara Municipal un aumento al presupuesto destinado al I.M.D.
- Fomentar programas de capacitación del recurso humano.
- Establecer jornadas, seminarios y foros en materia deportiva.
- Desarrollar planes de construcción, mantenimiento, recuperación y dotación de las instalaciones deportivas en base a las exigencias y necesidades reales de la comunidad.
- Planificar el uso de las instalaciones deportivas existentes.
- Crear una sólida cultura deportiva que se exprese mediante una sostenida y rigurosa participación popular en la actividad deportiva.

- Lograr el diseño y ejecución de un plan Municipal de autofinanciamiento deportivo el cual esté integrado por los siguientes componentes:
 - Comercialización de las instalaciones deportivas.
 - Comercialización de eventos deportivos.
 - Convenios con empresas privadas e instituciones públicas

Recaudación de fondos propios por prestación de servicios y usos de instalaciones deportivas. Además tendrá como finalidad producir recursos en el sector privado para coadyuvar en el gasto deportivo conjuntamente con el sector oficial.

Metas

Las metas que se establecen es para el logro a corto, mediano y largo plazo, en concordancia con los objetivos determinadas en la presente propuesta.

Corto Plazo:

1. Formar y acreditar treinta personas en lo referente al personal administrativo y técnico para el real funcionamiento del Instituto.
2. Mantener y dotar las veintidós Instalaciones Deportivas distribuidas en todo el municipio.

3. Dar a conocer el programa a las organizaciones deportivas inscritas en Indeportes, y en el Municipio.
4. Incorporar a la cogestión deportiva a las siguientes instituciones: Colegios, Escuelas Básicas Media y Profesional, Supervisión de la Zona Educativas, INDEPORTES, Empresas Privadas.

Estrategias.

1. Crear el organigrama para el Instituto Autónomo Municipal del Deporte (I.M.D.).
2. Crear el Manual de Políticas y Procedimientos
3. Realizar un inventario de bienes deportivos del Municipio.
4. Seleccionar los atletas de alta competencia local.
5. Crear el centro de medicina y ciencias aplicadas al deporte.
6. Formación de recursos humanos de acuerdo a la demanda en el Municipio.
7. Mantenimiento sistemático a las instalaciones deportivas con aplicación de política de recuperación.
8. Desarrollo de mecanismos para una superior cultura e información deportiva en todos los niveles de la población.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el estudio puede concluirse que:

La creación del Instituto Municipal del Deporte constituye una de las transformaciones más significativas y de mayor importancia que se ha producido en el ámbito deportivo para mejorar la calidad deportiva en el Municipio Miranda.

El análisis estadístico efectuado a los deportistas del municipio claramente demostró que es necesario la creación del Instituto Municipal del Deporte, como figura "clave" para garantizar el éxito de la administración del deporte, considerándolo además como el encargado de orientar, supervisar y evaluar el progreso del deporte de esa localidad. Estos resultados evidencian la gran importancia de llevar a cabo la creación del Instituto con personal capacitado que utilicen técnicas y herramientas gerenciales de su formación para actuar eficazmente.

Por último, puede decirse que a pesar de los esfuerzos y avances en el proceso de descentralización del deporte realizados por el Ministerio de

Educación, Cultura y Deporte y algunas gobernaciones, aún sigue existiendo, una alta debilidad institucional y baja capacidad local para asumir masivamente el conjunto de las funciones operativas. Se deben redoblar los esfuerzos para fortalecer la capacidad de gestión del deporte y así evitar la transferencia de los vicios que arrastren la gestión del deporte.

2. RECOMENDACIONES

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

Se deben producir avances hacia el mejoramiento del sistema deportivo, siendo un recurso indispensable para el logro de esta meta, el entrenamiento del personal a nivel municipal, con herramientas de trabajo que les permitan actuar como verdaderos gerentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Beckhard, R. (1973). **Desarrollo Organizacional**. Fondo Educativo Interamericano S.A. Caracas

Castillo, C. (1995). **Ley del Deporte**. Gaceta Oficial No 4.937 (Extraordinario).

Chiavenato, I. (1989). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. 3^{era} edición McGraw-Hill, Interamericana de México S.A. México.

Diez, E. (1992). **Jornadas Nacionales sobre el Deporte, Problemas y Alternativas, Descentralización, Antecedentes, Visión y Alcance**. Caracas: Universidad Central de Venezuela.

Dorante, Belkis. (1995). **Programas para Gerenciar el Deporte Estudiantil en el Municipio Autónomo Miranda**. Universidad de Los Andes. Mérida.

Fernández. (1997). **Planificación Estratégica**. Mac-GrawHill. México

Gaceta Municipal. Año:X , N° 5, Extraordinario. Timotes, 22 de noviembre del 1999.

Hall, R. (1983). **Organizaciones, Estructuras y Procesos**. 3^{era} ed. Roma S.A México D.F.

Keliy, Y. (1993). **Gerencia Municipal**. Ediciones I.E.S.A. Caracas Venezuela.

Ley Orgánica de Educación Gaceta No 2.635 1980.

Ley del Deporte del Estado Mérida. (1995).

Ley de Régimen Municipal. Gaceta N° 4. 109 1980.

Ley Orgánica de Descentralización, Delimitación y Transferencia de Competencia del Poder Público. Congreso Nacional (1989).

Machado, M. (1993). **Gerencia Participativa**. Editorial Raúl Clemente Editores C.A. Valencia.

Machado, R. (1981). **Manual de Educación Física Deporte y Recreación**. M J. Producciones Gráficas C.A. Caracas.

Machado, R. (1990). **Gerencia Deportiva**. Editorial Miranda. Villa de Cura Aragua.

Melinkof, R. (1990). **La Estructura de la Organización: Los Organigramas**. 3^{era} ed. Editorial Panapo. Caracas.

_____(1986). **Gerencia Educativa**. Instituto Universitario de Mejoramiento Profesional del Magisterio. Caracas, Venezuela.

Nuevo Modelo Deportivo. Ministerio de la Familia - I.N.D. (Enero, 1995).

Presidencia del I.N.D.

Pérez, G. (1987). **Planificación y Organización del Deporte en Venezuela.**

Pérez, G. (1991). **Planificación del Deporte.** U.L.A. Consejo de publicaciones,
1^{era}. edición, Mérida.

Plan General del Deporte. Ministerio de la Familia - I.N.D. (Mayo, 1993).

Presidencia del I.N.D.

Programa de Transferencia de los Servicios del Deporte en el Estado Mérida.

Ministerio de Relaciones Interiores - Ministerio de la Familia - I.N.D.

Gobernación del Estado Mérida (1993)

Rocher, I. (1995). **Metodología de la Investigación.** Mac-GrawHill. Colombia

Sabino, C. (1984). **Introducción a la Metodología de Investigación.** Editorial

Ariel S.A. Caracas.

Universidad Tecnológica del Centro 2001. **Principios de Gerencia.** UNITEC.

Caracas.

ANEXOS

Bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

ANEXO N° 1

**EL CONSEJO DEL MUNICIPIO MIRANDA DEL ESTADO MÉRIDA EN USO
DE SUS ATRIBUCIONES LEGALES SANCIONA LO SIGUIENTE:**

ORDENANZA SOBRE LA CREACIÓN DEL INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTES

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO 1º.- Se crea el Instituto Municipal de DEPORTES con personalidad Jurídica y patrimonio propio, Independiente del Municipio Miranda, el cual se regirá por las disposiciones de la presente Ordenanza y reglamento que al efecto se dicte; por la Ley Orgánica de Régimen Municipal y demás disposiciones Legales que le sean aplicables.

ARTÍCULO 2º.- Como consecuencia de lo establecido en el Artículo anterior.

- a) No goza de los privilegios y prerrogativas que la Ley otorga al Fisco Municipal.
- b) Es sujeto directo de deberes y obligaciones
- c) La responsabilidad en que puede incurrir no afecta al Municipio
- d) Sus bienes pueden ser objeto de ejecución forzosa
- e) Sus inmuebles no están exentos de regulación.

ARTÍCULO 3º.- El Instituto Autónomo Municipal de Deporte tendrá la siguiente finalidad: promover, fomentar y difundir, de una forma organizada, el deporte en el Municipio Miranda.

ARTÍCULO 4º.- El Instituto tendrá su domicilio en Jurisdicción del Municipio del Estado Mérida.

ARTÍCULO 5º.- Por estar afectados sus bienes al uso o servicio público, le es aplicable el Artículo 46 segundo Párrafo de la Ley Orgánica de la Procuraduría, general de la República.

CAPÍTULO II

DE LAS ATRIBUCIONES

Bdigital.ula.ve

ARTÍCULO 6º.- Para el mejor cumplimiento de sus fines, el Instituto tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Administrar los recursos y bienes que le sean asignados por cualquier concepto, conforme a las disposiciones y normas aplicables para la salvaguarda del patrimonio público y a los fines de la mayor transparencia en sus actividades y operaciones.
- b) Establecer los principios rectores del deporte y la recreación.
- c) Prestar asistencia y protección a la actividad deportiva conjuntamente con otros entes a fines particulares.
- d) Velar por el cumplimiento de las políticas, programas y actividades en el Plan Municipal del deporte en el Municipio Miranda.

CAPÍTULO III

DEL REGIMEN PATRIMONIAL

ARTÍCULO 7º.- El patrimonio del Instituto estará integrado por los siguientes bienes:

- 1) Los que determine el Municipio Miranda y los que se le incorporen o adquieran por cualquier Título.
- 2) Las subvenciones y donaciones de tipo benéfico.
- 3) Los aportes establecidos anualmente en la Ordenanza del Presupuesto del Municipio Miranda.
- 4) Cualquier otro ingreso permitido por las Ordenanzas.

CAPÍTULO IV

DEL REGIMEN PRESUPUESTARIO

ARTÍCULO 9º.- El Instituto dispondrá de autonomía presupuestaria en los términos previstos en la Ley Orgánica de Régimen Presupuestario.

ARTÍCULO 10º.- El Organo Directivo de este Instituto debe entregar al Alcalde su Proyecto de Presupuesto, a fin de que sea sometido a consideración de la Cámara Municipal en la misma oportunidad en que se discuta la aprobación del Proyecto de la Ordenanza del Presupuesto. El Pronunciamiento de la cámara Municipal solo se referirá a la conformidad existente entre los programas contenidos en el Presupuesto del Instituto y los planes de desarrollo del Municipio.

ARTÍCULO 11º.- El Proyecto de Presupuesto no podrá ser formulado con déficit, ni contener créditos destinados a cubrir las obligaciones de administración y funcionamiento que excedan de los ingresos ordinarios del Instituto.

ARTÍCULO 12º.- En cada Presupuesto se incluirá una Partida de rectificación, cuyo monto no excederá del diez por ciento (10%) del presupuesto de ingresos, para atender erogaciones urgentes previstas.

ARTÍCULO 13º.- La asignación de sueldos y salarios se hará conforme al sistema de clasificación y remuneración de cargos que rijan para el Municipio.

CAPÍTULO V DEL REGIMEN FINANCIERO

ARTÍCULO 14º.- Los funcionarios o empleados que tengan a su cargo la administración o manejo de la totalidad o de una parte del patrimonio del Instituto, deberán prestar caución o fianza suficiente a juicio de la Contraloría Municipal antes de entrar en ejercicio de sus funciones. La caución o fianza a que se refiere el presente Artículo se constituye para responder de las cantidades o bienes que se manejen y de los perjuicios que pudieren sobrevenir al Instituto, por falta de sus deberes o por negligencia en el ejercicio de sus funciones. Los miembros de la Junta Directiva serán solidariamente responsables de las faltas en que incurran funcionarios o

empleados, que han sido admitidos sin este requisito, sin perjuicio a las responsabilidades a que hubiere lugar.

ARTÍCULO 15°.- Las adquisiciones o prestaciones de cualquier genero que sean objeto de contrato y que excedan de cincuenta (50) unidades tributarias, deben someterse a licitación o concurso en cuanto fuere posible, siempre que sea procedente de acuerdo con la naturaleza de los mismos, con arreglo a los preceptos legales, o conforme a las normas que se dicten al respecto.

ARTÍCULO 16°.- No podrá anunciarse la buena pro en licitaciones o concurso, sin que existan las previsiones presupuestarias suficientes para realizar los pagos correspondientes.

ARTÍCULO 17°.- Las operaciones de crédito no prevista en el correspondiente presupuesto que tengan carácter transitorio y urgente estén destinadas a atender necesidades inaplazables de la tesorería, se atenderán de conformidad con lo previsto en el Artículo 12 de esta Ordenanza.

CAPÍTULO VI

DE LA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL INSTITUTO

ARTÍCULO 18°.- La Dirección y Administración del Instituto estarán a cargo de un (1) Presidente con dedicación exclusiva y una Junta Directiva compuesta por miembros principales y suplentes, los cuales serán de libre

nombramiento y remoción por el Alcalde. Los miembros de la Junta Directiva durarán en sus funciones desde su designación hasta la finalización del mandato del Alcalde del Municipio, conforme a las normas nacionales vigentes sobre el lapso de duración de aquel.

ARTÍCULO 19º.- Tanto el Presidente como los Miembros de la Junta Directiva y sus suplentes deben cumplir con los requisitos exigidos para los funcionarios públicos y reunir méritos o experiencia suficientes para optar dichos cargos.

ARTÍCULO 20º.- En los casos de ausencia e impedimento temporal del Presidente, este cargo será ejercido bajo las mismas condiciones por uno de los Directivos designados por el Alcalde, y en este caso tendrá todas las atribuciones y deberes de aquél.

ARTÍCULO 21º.- El Presidente y los Miembros de la Junta Directiva, no podrán devengar sueldos, emolumentos o gastos de representación superiores a los que la Ordenanza de Presupuesto haya asignado a los funcionarios o empleados de igual jerarquía.

ARTÍCULO 22º.- El Alcalde podrá establecer que quienes ejerzan determinados cargos directivos, deberán prestar caución o fianza para garantizar el ejercicio de sus funciones.

ARTÍCULO 23º.- Los integrantes del Órgano directivo, se inhibirán del conocimiento de los asuntos de los cuales personalmente o a través de terceros tuvieron intereses directos, o bien existiera este por parte de su cónyuge o sus familiares dentro del cuarto grado de consanguinidad o

segundo de afinidad. Tampoco podrán intervenir en las deliberaciones sobre los asuntos indicados.

ARTÍCULO 24º.- Los miembros directivos del Instituto deben mantener en secreto los datos reservados que conocieren en ejercicio de su cargo, la infracción de esta disposición constituye falta grave.

ARTÍCULO 25º.- La Junta Directiva se reunirá en sesión ordinaria por lo menos una (1) vez al mes, y extraordinariamente cuando lo requiera los intereses, las cuales podrán ser convocados indistintamente por el Presidente del Instituto o quien haga sus veces o cualquiera de los miembros de la Junta Directiva.

ARTÍCULO 26º.- Para que la junta Directiva se constituya válidamente, será necesario tanto la asistencia del Presidente o quien haga sus veces, como la mayoría absoluta de sus miembros.

ARTÍCULO 27º.- Para que las discusiones de la Junta Directiva se consideren válidas, se requiere el voto favorable de la mayoría absoluta de los miembros presentes, salvo que las normas aplicables requieran un voto calificado. En caso de empate en las votaciones, el voto del Presidente tendrá carácter de voto decisión.

CAPÍTULO VII

DE LAS ATRIBUCIONES DEL PRESIDENTE

ARTÍCULO 28º.- Son atribuciones del Presidente:

- a) Ejercer la representación legal y la administración general del Instituto.
- b) Ejecutar el presupuesto del Instituto.
- c) Convocar y presidir las sesiones, tanto ordinarias como extraordinarias de la Junta Directiva.
- d) Llevar a cabo la gestión diaria del Instituto.
- e) La Organización Administrativa del Instituto.
- f) Nombrara y remover el personal del Instituto.
- g) Autorizar con su firma la apertura, movilización, traslado y cierre de cuentas bancarias, así como emitir, liberar, aceptar, endosar, descontar, y avalar cualquier instrumento mercantil a nombre del Instituto.
- h) Recibir a nombre del Instituto cantidades de dinero y otorgar los correspondientes recibos y finiquitos.
- i) Nombrara apoderados judiciales y extrajudiciales y en consecuencia, otorgar poderes fijando sus atribuciones y revocándolos cuando lo considere conveniente.
- j) Celebrar toda clase de contrato, convenios y acuerdos con personas o entidades públicas o privadas, nacionales o extranjeras, previa la autorización de la Junta Directiva y cumpliendo todos los requisitos establecidos en la Ley de Licitaciones y Controles.
- k) Cumplir y hacer cumplir las decisiones de la Junta Directiva.
- l) Elaborar anualmente la memoria y cuenta del Instituto y presentarla a la Junta Directiva para su aprobación o improbación, así mismo presentar al Alcalde un informe de su gestión anual.

- m) Recibir en Audiencia Pública.
- n) Cumplir y hacer cumplir esta Ordenanza, y demás instrumentos legales que le sean aplicables.

CAPÍTULO VIII

DE LAS ATRIBUCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA

ARTÍCULO 29º.- Son atribuciones de la Junta Directiva:

- a) Elaborar las Políticas, planes y proyectos necesarios para el cumplimiento del objeto del Instituto.
- b) Revisar y considerar anualmente el proyecto de presupuesto del Instituto y someterlo a consideración del Alcalde para su posterior aprobación por la Cámara Municipal, en lo referente a la conformidad existente entre los programas contenidos en el presupuesto del Instituto y los planes de desarrollo del Municipio.
- c) Aprobar anualmente el Presupuesto de Recursos y Egresos del Instituto para cada período de gestión, para la consideración del Alcalde.
- d) Aprobar anualmente el Plan de Gestión de la Institución.
- e) Autorizar al Presidente para ejecutar actos que excedan de la simple administración.
- f) Crear y organizar las comisiones técnicas que fueren necesario a los fines de asesorar a la Junta Directiva.
- g) Velar por el cumplimiento de los planes del Instituto.

- h) Aprobar las normas relativas a la administración del Instituto.
- i) Autorizar al Presidente del Instituto para que celebre contratos, convenios y acuerdos con personas públicas, privadas, previo el cumplimiento de las disposiciones establecidas en la Ley de Licitaciones y contratos.
- j) Cumplir y hacer cumplir las políticas que en relación con el cumplimiento de los objetivos del Instituto dicte el Municipio por Organo del Alcalde.
- k) Designar fuera de su seno al Secretario de la Junta Directiva y fijar su remuneración.
- l) Otorgar licencias a sus miembros para separarse temporalmente de su cargo.
- m) Las demás que le correspondan conforme a su naturaleza de órgano superior de administración y supervisión de la Institución.

DEL RÉGIMEN DEL PERSONAL

ARTÍCULO 30º.- El personal que presta sus servicios en el Instituto, es de tres categorías:

- 1) **Funcionarios o Empleados Públicos:** Sus atribuciones están referidas a los fines del Instituto y a la Ordenanza de Carrera Administrativa para los funcionarios o Empleados al Servicio del Municipio. Estos funcionarios o empleados están sujetos al Régimen de administración de personal que dicte el Consejo Municipal. En todo lo relativo a las pensiones y jubilaciones se aplicarán la Ordenanza respectiva.

- 2) **Los obreros al servicio del Instituto:** Se encuentran amparados por la Ley Orgánica del Trabajo.
- 3) **Los empleados contratados por el Instituto:** Se regirán de acuerdo a lo estipulado en los respectivos contratos que suscriban.

ARTÍCULO 31°.- Todo el personal del Instituto, sea cual fuere su jerarquía, incurrirán en responsabilidad cuando actúen con el dolo, impericia, negligencia, imprudencia o infracción de leyes o reglamentos, dentro del ejercicio de sus funciones.

CAPÍTULO IX

DEL CONTROL ADMINISTRATIVO

ARTÍCULO 32°.- Este instituto se encuentra sometido a diversos mecanismos de control:

- 1) Control ejercido por el Municipio:
 - a) El Instituto está sometido a la tutela del Municipio, sin que esto implique subordinación a él, ya que tiene sus propios órganos de Dirección y Administración.
 - b) En caso de que el Instituto se encuentre mal administrado, el Alcalde podrá remover su Junta Directiva, sin asumir el mismo la administración.
- 2) Control ejercido por la Contraloría Municipal: De conformidad con lo establecido en el Artículo 95 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal,

este Instituto está sometido al control posterior de la Contraloría Municipal.

CAPÍTULO X

DE LOS RECURSOS ADMINISTRATIVOS

ARTÍCULO 33°.- Como persona Jurídica de derecho público, las actuaciones del Instituto quedan sujetas a la Ordenanza sobre Procedimientos Administrativos y a la Ley Orgánica de Procedimiento Administrativo en cuanto le sea posible.

ARTÍCULO 34°.- Los actos administrativos dictados por el Instituto que causen estado, agotan la vía administrativa, por lo tanto están sujetos a ser impugnados por ilegalidad ante los Tribunales con competencias en lo Contencioso Administrativo, en su respectiva jurisdicción.

CAPÍTULO XI

DE LA LIQUIDACIÓN DEL INSTITUTO

ARTÍCULO 35°.- El Instituto podrá ser eliminado de acuerdo con las mismas formalidades de su creación.

ARTÍCULO 36°.- Los bienes sobrantes después de la liquidación pasarán a cargo del Municipio.

CAPÍTULO XII
DISPOSICIONES FINALES

ARTÍCULO 37°.- Todo lo no previsto en esta Ordenanza o su Reglamento Interno, será resuelto por el Alcalde.

ARTÍCULO 38°.- Quedan sin efecto las disposiciones de otras Ordenanzas del Municipio que sean contrarias al contenido de esta Ordenanza.

ARTÍCULO 39°.- La presente Ordenanza estará en vigencia a partir de la fecha de su publicación en la Gaceta Municipal.

Bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

4.- ¿Piensa Ud. Que el deporte en la comunidad desarrolla programas específicos?

(Campeonatos, formación de clubes, selecciones deportivas, escuelas deportivas)

___ 1 SI

___ 2 NO

Explique _____

5.- ¿Influye la política en el desarrollo de la actividad deportiva?

___ 1 SI

___ 2 NO

Explique _____

6.- ¿Las Asociaciones de Vecinos Participan en las actividades deportivas?

___ 1 SI

___ 2 NO

¿Si es no Por qué? _____

7.- ¿Cree Ud. Que el deporte recibe un adecuado presupuesto para desarrollar sus actividades?

___ 1 SI

___ 2 NO

¿Por qué? _____

8.- ¿Las Instalaciones Deportivas presentan sus servicios adecuadamente?

___ 1 SI

___ 2 NO

Explique _____

9.- ¿Existe control y supervisión de las actividades deportivas desarrolladas en la comunidad?

___ 1 SI

___ 2 NO

¿Por qué? _____

10.- ¿La comunidad cuenta con selecciones deportivas que la representen en diferentes eventos?

- 1 SI ¿Cuáles? Municipales
 2 NO Estadales
 Nacionales
 Internacionales

Si Hay Selecciones señale el deporte _____

11.- ¿Existe un representante del deporte que establezca relaciones Interinstitucionales (ULA, INDEPORTES, GOBERNACIÓN, IND, ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES)

- 1 SI
 2 NO

Explique _____

12.- ¿Estaría Ud. De acuerdo con la creación de un "Instituto Municipal de Deportes" para la comunidad?

- 1 SI
 2 NO

¿Por qué? _____

INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE DEL MUNICIPIO MIRANDA	FECHA DE VIGENCIA
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Página

<p>ANEXO 3</p> <p>Bdigital.ula.ve</p> <p>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</p> <p>INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE DEL MUNICIPIO MIRANDA</p>		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE DEL MUNICIPIO MIRANDA	FECHA DE VIGENCIA
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Página

ASUNTO: ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.

OBJETIVOS.

JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL.

RESEÑA HISTÓRICA.

ORGANIGRAMA.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL INSTITUTO MUNICIPAL
DEL DEPORTE DEL MUNICIPIO MIRANDA.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE DEL MUNICIPIO MIRANDA	FECHA DE VIGENCIA
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Página

ASUNTO: INTRODUCCIÓN

En el Instituto Municipal del Deporte se hace necesario tener un conjunto de normas y procedimientos, comprendidos en un manual práctico y sencillo que cubra las necesidades y expectativas del Instituto Municipal del Deporte, con información detallada de las actividades que deben realizarse y de la forma cómo se deben llevar los procedimientos, esto permite una buena planificación estratégica deportiva.

Constituye una herramienta primordial en el proceso de Planificar, Coordinar, Controlar las diferentes actividades de trabajo al implementar el manual dentro del instituto con el cumplimiento de los diferentes pasos que realizan en las actividades.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE DEL MUNICIPIO MIRANDA	FECHA DE VIGENCIA
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Página

ASUNTO: OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Establecer las normas y procedimientos que se a seguir en el Instituto Municipal del Deporte del Municipio Miranda.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1.- Determinar las funciones del personal.
- 2.- Suministrar información para orientar a los empleados, en cuanto a sus actividades.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE DEL MUNICIPIO MIRANDA	FECHA DE VIGENCIA
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Página

ASUNTO: JUSTIFICACION

Los manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la administración concernientes a los procedimientos en el Instituto Municipal del Deporte del Municipio Miranda. Ha crecido la necesidad del uso del manual de normas y procedimientos para comunicar información relativa a las actividades, se diseña el manual con lista, sencillez, legibilidad, de mantener informado al personal clave de los cambios en las actitudes de la dirección, al igual que se hace necesario tomar medidas con el fin de ir actualizando día a día.

Con la implantación de estos manuales se eliminan funciones innecesarias al igual que revisiones constantes de los procedimientos.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

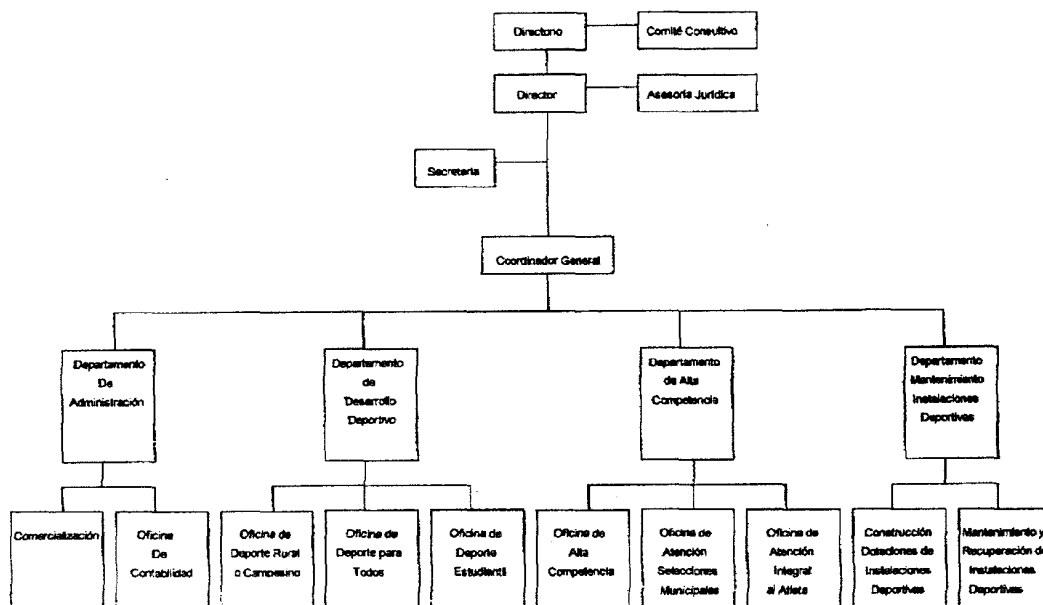
INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE DEL MUNICIPIO MIRANDA	FECHA DE VIGENCIA
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Página

ASUNTO: ORGANIGRAMA

Melinkoff (ob.Cit), señala que el manual de una organización y el organigrama, "son instrumentos metodológicos de la ciencias y técnicas de la instrumentación, es un medio de acción practica por excelencia que ayuda grandemente al proceso de organización. "(p38). Es por esto que el autor de la presente investigación propone un modelo de organigrama de tipo vertical tomado de Melinkoff (ob.cit.)

Bdigitalula.ve

Organigrama del I.M.D



ELABORADO POR:	REVISADO POR	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA

INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE DEL MUNICIPIO MIRANDA	FECHA DE VIGENCIA
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Página

Cargo: Director

Funciones Básicas

1. Conocer la misión del instituto
2. Orientar la Administración del instituto para su función
3. Controlar la administración del instituto para su función
4. Garantar los movimientos del instituto.
5. Planificar, dirigir, coordinar, conducir y supervisar la ejecución de las políticas establecidas por el instituto.
6. Establecer relaciones con las empresas existentes en el Municipio para el autofinanciamiento del instituto.
7. Proyectar la imagen del instituto a través de la excelencia del funcionamiento.
8. Presentar la memoria y cuenta del instituto.
9. Recibir la cuenta periódica del coordinador general

Funciones Específicas:

Las que le sean delegadas por el directorio.

1. Delegar en el coordinador general, las tareas inherentes a la operatividad del instituto.
2. Asistir a las reuniones del directorio.
3. Aprobar conjuntamente con el coordinador general la filosofía de la misión, el valor de la misión y las estrategias que rijan la elaboración del plan del instituto.
4. Constituirse en la instancia administrativa para resolver situaciones laborales.

ELABORADO POR:	REVISADO POR	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA

INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE DEL MUNICIPIO MIRANDA	FECHA DE VIGENCIA
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Página

5. Acordar con el departamento de administración, los ajustes necesarios para elaboración de planes y programas orientados a mantener y obtener el mayor aprovechamiento de las políticas del instituto.

Bdigital.ula.ve

ELABORADO POR:	REVISADO POR	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA

INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE DEL MUNICIPIO MIRANDA	FECHA DE VIGENCIA
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Página

Cargo: Secretaria del Director

Funciones Básicas.

1. Conocer la misión del instituto.
2. Bajo supervisión inmediata del director, manejar correspondencia, archivar
3. Correspondencia, atención y emisión de llamadas, atención al público que asiste a la dirección, enviar correspondencia.
4. Llevar las actas de las reuniones del directorio.

Funciones Específicas.

1. Elaborar la agenda del director.
2. Elaborar comunicaciones y enviarlas a las dependencias pertinentes.
3. Elaborar respuestas de comunicación, para la firma del director.
4. Enviar respuesta a organismos oficiales y privados.
5. Sellar y firmar correspondencia enviada y recibida.
6. Archivar la correspondencia inherente al director
7. Distribuir la correspondencia a otras dependencias, para dar curso a las peticiones que en ellas se expresan.
8. Atender los visitantes que serán recibidos por la presidencia el día de la audiencia.
9. Preparar memoria y cuenta del director.
10. Tramitar ante las dependencias, la solicitud de informes y reportes requeridos por el director.
11. Otorgar la audiencia de personal interno y a personas externas, previa autorización del director
12. Transcribir las actas de reuniones realizadas en la dirección
13. Elaborar informe de gestión de la secretaria

ELABORADO POR:	REVISADO POR	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA

INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE DEL MUNICIPIO MIRANDA	FECHA DE VIGENCIA
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Página

14. Elaborara la solicitud de compra y suministros de materiales y equipos requeridos por el director
15. Tipear instrumentos y formatos requeridos por el directorio y archivarlos

Bdigital.ula.ve

ELABORADO POR:	REVISADO POR	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA

C.C.Reconocimiento

INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE DEL MUNICIPIO MIRANDA	FECHA DE VIGENCIA
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Página

Cargo: Consultor Jurídico

Funciones Básicas

1. Conocer y velar la Misión del Instituto
2. Salvaguardar los intereses de la Nación
3. velar por el cumplimiento de la Ley y sus Reglamentos, Ordenanzas y Artículos en toda y cada una de las funciones que realiza el instituto.
4. Asistir legalmente a la Dirección en la actividades que ésta realiza en el cumplimiento de la misión.
5. Asistir a al oficina de personal en los aspectos atinentes a tramitación Administrativa; elaboración de contratos, Ipsos de inamovilidad del empleado; cesación de funciones y otras donde pudieran sufrir conflictos judiciales.
6. Elabora y visar los contratos entre el instituto y empresas externas.
7. Asistir al instituto a los actos en tribunales
8. Presentar y elaborar informe a la dirección.

Funciones Específicas.

1. Manejar los asuntos legales y jurídicos de instituto
2. Asistir legalmente al I.A.M.D en aspectos referentes a: Contratos , Juicios y Licitaciones.
3. Asistir legalmente al persona en aspectos relativos a sus derechos y deberes laborales
4. Asistir legalmente a las dependencias del instituto en aspectos relativos a lapsos de pago y cobranzas
5. Revisar y visar documentos emitidos por la dirección
6. Asesorar a la dirección en aspectos donde pudiera surgir conflictos legales con el personal y / o con empresas externas

ELABORADO POR:	REVISADO POR	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA

INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE DEL MUNICIPIO MIRANDA	FECHA DE VIGENCIA
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Página

7. Asesorar a la dirección en cuanto los límites le condiciona la Ley para efectuar contrataciones; despidos; arriendos; ventas; permisos a los trabajadores; requerimiento de trabajo y todo aquello que establece la Ley de trabajo, Ley de Impuesto sobre la Renta y demás leyes especiales

Bdigital.ula.ve

ELABORADO POR:	REVISADO POR	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA

C.C.Reconocimiento

INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE DEL MUNICIPIO MIRANDA	FECHA DE VIGENCIA
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Página

Cargo: Secretaria del Consultor Jurídico

Funciones Básicas.

1. Conocer la misión de instituto.
2. Bajo supervisión inmediata del consultor jurídico. Manejar correspondencia; archivar correspondencia; atención y emisión de llamadas; atención al público que asiste a la oficina; enviar comunicaciones.

Funciones Específicas.

1. Realizar bajo la supervisión del consultor, transcripción de documentos legales
2. Envío y recepción de documentos
3. Registro y control de documentos emitidos y recibidos por la consultoría
4. Recibir y sellar correspondencias.
5. Archivar documentos
6. Llevar agenda del consultor; elaborar bajo supervisión del consultor la memoria y cuenta

ELABORADO POR:	REVISADO POR	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA

INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE DEL MUNICIPIO MIRANDA	FECHA DE VIGENCIA
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Página

Cargo: Coordinador General

Funciones Básicas.

1. Conocer la misión del instituto
2. Participar con la dirección en las actividades que ésta juzgue necesaria
3. Planificar, dirigir, ordenar, supervisar y conducir el plan operativo del instituto según la misión institucional.
4. Estructurar, sistematizar, e instalar los procesos de dirección de las actividades realizadas por los departamentos institucionales
5. Establecer conjuntamente con los departamentos los factores básicos de la estructura, los cuales son: el trabajo, de personal y el clima organizacional.
6. Establecer conjuntamente con la gerencia los procedimientos y métodos necesarios, según las características de cada departamento en particular para realizar las actividades previstas en el plano institucional.

Funciones Específicas.

1. Recibir información de control y manejo del presupuesto para la realización de obras.
 - 1.1. Formulación del plan anual. Elaborar conjuntamente con los departamentos y oficinas asesoras el diagnostico y el pronostico institucional.
 - 1.2. Discusión y aprobación del Plan Anual. Convocar a las unidades superiores, media y auxiliares de asesoramiento, para discutir y aprobar el plan anual y establecer los procesos pertinentes
 - 1.3. Ejecución del plan anual. Implementar con los departamentos o unidades de mando la ejecución de sus programas y subprogramas
2. Evaluar la función administratativa de los departamentos y unidades asesoras del instituto.

ELABORADO POR:	REVISADO POR	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA

INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE DEL MUNICIPIO MIRANDA	FECHA DE VIGENCIA
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Página

<p>2.1. Supervisar conjuntamente con las unidades de asesoramiento el desarrollo del plan de los programas y sub-programas de las direcciones de departamentos.</p> <p>3. Dirigir, coordinar, supervisar y evaluar la elaboración de la memoria y cuenta del instituto</p> <p>4. Elaborar conjuntamente con la instancia institucional el plan operativo anual de la organización</p> <p>5. Solventar situaciones que surjan con los materiales y equipos existentes en el instituto; los cuales no Hayan podido ser solucionados por los departamentos o unidades respectivas</p> <p>6. Atender las situaciones del personal que le sean presentadas por la oficina de administración</p> <p>7. Presentar memoria y cuenta al director en relación al funcionamiento del plan operativo.</p>		
ELABORADO POR:	REVISADO POR	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA

INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE DEL MUNICIPIO MIRANDA	FECHA DE VIGENCIA
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Página

Cargo: Secretaria del Coordinador General

Funciones Básicas.

1. Conocer la misión del instituto.
2. Bajo supervisión inmediata del coordinador general; maneja correspondencia, recibir el personal que se entreviste con el coordinador, archivar la correspondencia del coordinador.

Funciones Específicas.

1. Elaborar la correspondencia y enviarla.
2. Llevar registro de correspondencia enviada y recibida.
3. Sellar y firmar recibos
4. Elaborar y enviar reportes, circulares.
5. Recibir las llamadas telefónicas que lleguen a la coordinación
6. Clasificar la correspondencia externa
7. Anotar los datos de las personas externas al instituto que solicite audiencia con el coordinador
8. Elaborar las actas y las conclusiones de reuniones realizadas en la coordinación
9. Tramitar ante la dependencia respectiva las solicitudes y reclamos que lleguen a la coordinación
10. Sellar y firmar como recibido los documentos que lleguen a la coordinación para tramites de competencia de esta oficina.
11. Elaborar la agenda de reuniones que tenga el coordinador general.

ELABORADO POR:	REVISADO POR	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA

INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE DEL MUNICIPIO MIRANDA	FECHA DE VIGENCIA
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Página

Cargo: Jefe de Administración

Funciones Básicas.

1. Conocer la misión del instituto
2. Planificar, dirigir, coordinar, supervisar y conducir la ejecución del plan y los programas departamentales respectivos
3. Elaborar el presupuesto por programas junto al coordinador general y al director para ser presentado en el directorio
4. Velar por el cumplimiento anual del presupuesto
5. Supervisar los procesos contables
6. Elaborar y registrar la memoria administrativa nueva

Funciones Específicas.

1. Mantener y obtener el máximo aprovechamiento de los ingresos
2. Firmar cheques y cobrar cheques
3. Aprobar los cheques emitidos por la dirección y coordinación general
4. Discutir y evaluar los informes económicos presentados por las auditorías
5. Controlar el manejo de dinero existente en el banco (presupuestos para operaciones, pago de nómina, beneficios contractuales y otros)

ELABORADO POR:	REVISADO POR	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA

INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE DEL MUNICIPIO MIRANDA	FECHA DE VIGENCIA
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Página

Cargo: Secretario de Administración

Funciones Básicas.

1. Conocer la misión del instituto
2. Elaborar y recibir correspondencias bajo la supervisión inmediata del jefe
3. Atención y emisión de llamadas telefónicas. Atención al público que asista a la oficina

Funciones Específicas.

1. Elaborar formatos y documentos requeridos por el departamento
2. Recibir y despachar correspondencias
3. Típear la memoria administrativa anual
4. Archivar los informes presentados por los departamentos. Las que sean emanadas por el jefe.
5. Elaborar y archivar las actas de reuniones del departamento
6. Típear el presupuesto con programas

ELABORADO POR:	REVISADO POR	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA

INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE DEL MUNICIPIO MIRANDA	FECHA DE VIGENCIA
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Página

Cargo: Jefe de la Oficina de Contabilidad

Funciones Básicas.

1. Velar por la misión I.M.D.
2. Planificar y dirigir, coordinar, supervisar y conducir la ejecución del programa anual del área contable, derivado del plan anual del departamento de administración
3. Mantener información actualizada respecto al movimiento de ingresos y egresos
4. Llevar los registros que exigen las leyes orgánicas y leyes especiales referentes al manejo contable del instituto

Funciones Específicas.

1. Revisar los asientos de diario y pasarlos a los libros de diario
2. Realizar arqueo de caja
3. Elaborar los borradores del balance general
4. Informar al departamento de administración

ELABORADO POR:	REVISADO POR	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA

INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE DEL MUNICIPIO MIRANDA	FECHA DE VIGENCIA
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Página

Cargo: Secretaria de Contabilidad

Funciones Básicas.

1. Conocer la misión del instituto
2. Bajo supervisión inmediata del jefe de la oficina, manejará la correspondencia, elaboración, envío y archivo de esta
3. Atención al usuario
4. Atender y/o emitir llamadas telefónicas

Funciones Específicas.

1. Recibir y registrar correspondencias
2. Atender y emitir llamadas
3. Enviar memos a los diferentes departamentos
4. Llevar archivo
5. Atender y jerarquizar reclamos

ELABORADO POR:	REVISADO POR	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA

INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE DEL MUNICIPIO MIRANDA	FECHA DE VIGENCIA
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Página

Cargo: Jefe de Departamento de Desarrollo Deportivo. (D.D.D.)

Funciones Básicas.

1. Conocer la misión del I.M.D.
2. Es el encargado de cumplir con los objetivos de masificación y tecnificación de las prácticas deportivas
3. Planificar, coordinar, ejecutar y evaluar la política deportiva en el Municipio. De allí que sus programas sean considerados los más importantes dentro del instituto
4. Mantener las relaciones interinstitucionales referentes a los convenios
5. Presentar los informes trimestrales al coordinador general

Funciones Específicas.

1. Coordinar las selecciones municipales prestándoles todo su apoyo logístico y técnico
2. Coordinar los campeonatos parroquiales y municipales
3. Organizar la asistencia a los campeonatos estatales o juegos según el caso de la selección del Municipio
4. Elaborar un anteproyecto de presupuesto y plan anual del departamento para integrarlo dentro del presupuesto en general del departamento de administración y coordinación general
5. Velar por la instrumentación e implementación de los programas diseñados
6. Velar y coordinará el oportuno equipamiento del material deportivo para implementar los programas de los departamentos
7. Establecer contactos con empresas y sus sindicatos a fin de programarles actividades deportivas en beneficio de su conglomerado
8. Desempeñar las comisiones que le señale la coordinación general y que está dentro del área de competencia

ELABORADO POR:	REVISADO POR	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA

INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE DEL MUNICIPIO MIRANDA	FECHA DE VIGENCIA
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Página

<p>9. Tendrá como objetivo promocionar las actividades deportivas en áreas marginales y sectores de población no atendidos, por otros programas institucionales.</p> <p>10. Visitar a los barrios, parroquias, a fin de detectar las posibles fallas y corregirlas</p> <p>11. Organizar las comunidades marginales, el sector laboral, el sector rural o campesino y el sector estudiantil en todas sus modalidades</p> <p>12. Coordinar actividades tendentes a integrar al campesino en la práctica del deporte organizado</p> <p>13. Organizar las comunidades atendiendo un plan de participación para el mejoramiento de la organización deportiva</p> <p>14. Coordinar sus relaciones con las demás direcciones y departamentos</p> <p>15. Depende directamente del Coordinador General, tiene autoridad operativa y asesoría en relación a la orientación, control, evaluación y supervisión de los aspectos técnicos de deporte municipal.</p>		
ELABORADO POR:	REVISADO POR	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA

INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE DEL MUNICIPIO MIRANDA	FECHA DE VIGENCIA
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Página

Cargo: Jefe del Departamento de Instalaciones Deportivas (D.I.D.)

Funciones Básicas.

1. Velar por el cumplimiento de la misión del I.M.D.
2. Planificar, coordinar, dirigir, supervisar y evaluar el plan de instalaciones deportivas.
3. Asistir al I.M.D. En las funciones inherentes a conservación, mantenimiento de las instalaciones deportivas del Municipio.

Funciones Específicas.

1. Se encargará de controlar el estado de las instalaciones
2. Conservación, mantenimiento y uso de las instalaciones deportivas del municipio
3. Tendrá a su cargo todas las estructuras existentes en el Municipio para la conservación, administración y el aprovechamiento necesario para la realización de actividades deportivas dentro del municipio
4. Dotar de alumbrado a las instalaciones deportivas para garantizar la seguridad física de los usuarios nocturnos, cuando ellos lo requieran
5. Catastro de instalaciones deportivas
6. Realizar actividades deportivas y correctivas por medio de supervisión de los trabajos emprendidos por este departamento
7. Atender a las solicitudes hechas para hacer uso de las instalaciones bajo su dirección, coordinar todo lo relativo al suministro del material deportivo necesario para funcionamiento de las instalaciones deportivas del Municipio
8. Estudio de proyectos, coordinación y asesoramiento técnico e inspección de obras deportivas que se realizan en el Municipio
9. Supervisar y coordinar el trabajo de los entrenadores adscritos a los programas de eventos de alta competencia.

ELABORADO POR:	REVISADO POR	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA

<p align="center">INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE DEL MUNICIPIO MIRANDA</p>	<p>FECHA DE VIGENCIA</p>
<p>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</p>	<p>Página</p>

10. Manejar la información y documentación la cual tendrá el propósito específico de seguir al deporte y a los atletas del Municipio en cuanto al suministro de datos, documentos, estadísticas, ayudas audiovisuales, y todo aquello que tienda a mejorar los conocimientos técnicos de los entrenadores, atletas y dirigentes.
11. Preparar la memoria y cuenta del departamento
12. Realizar cualquier otra función de su competencia que le sea asignada por el coordinador general.

Bdigital.ula.ve

<p>ELABORADO POR:</p>	<p>REVISADO POR</p>	<p>APROBADO POR:</p>
<p>FECHA:</p>	<p>FECHA:</p>	<p>FECHA</p>

INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE DEL MUNICIPIO MIRANDA	FECHA DE VIGENCIA
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Página

Cargo: Secretaria del D.A.C.

Funciones Básicas.

1. Conocer la misión del I.M.D
2. Elaborar y recibir correspondencias bajo supervisión inmediata del jefe
3. Atención y emisión de llamadas telefónicas. Atención al público que asista al departamento

Funciones Específicas.

1. Elaborar formatos y documentos requeridos por el departamento
2. Elaborar la agenda del jefe
3. Recibir y despachar correspondencias
4. Típear la memoria anual del departamento
5. Archivar los informes presentados por el departamento
6. Llevar registro de las reuniones realizadas por el departamento

ELABORADO POR:	REVISADO POR	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA

INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE DEL MUNICIPIO MIRANDA	FECHA DE VIGENCIA
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Página

Cargo: Secretaria de D.I.D.

Funciones Básicas.

1. Velar por el cumplimiento de la misión del I.M.D.
2. Emitir y recibir llamadas, tipear correspondencias
3. Bajo la supervisión inmediata del jefe, manejar correspondencias, archivar, atención del público que asiste al departamento

Funciones Específicas.

1. Elaborar correspondencias internas y enviarlas a cada departamento
2. Elaborar formatos y documentos requeridos por el departamento
3. Llevar las actas de reuniones del departamento
4. Archivar documentos
5. Recibir y sellar correspondencias y a la vez registrarla.

ELABORADO POR:	REVISADO POR	APROBADO POR:
FECHA:	FECHA:	FECHA