

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

Bdigital.ula.ve
AUTOFINANCIAMIENTO EN LAS ASOCIACIONES DEPORTIVAS
DEL ESTADO MÉRIDA



T.F.C.

Mérida, Septiembre de 1996

C.C.Reconocimiento

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

**AUTOFINANCIAMIENTO EN LAS ASOCIACIONES DEPORTIVAS
DEL ESTADO MÉRIDA**

**Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Especialista en
Educación Física Mención Gerencia del Deporte**

**Autor: Lic. José Antoni6 Rodríguez
Tutor: M.Sc. Gustavo Velasco.**

Mérida, Septiembre de 1996

C.C.Reconocimiento

DEDICATORIA

A Dios
A mis Padres Benicio y Chepa
A mis Hermanos Rolando,
Betsabé, Grace, Sol y Juan
Carlos
A mi hijo Julio Cesar
A la U.L.A. de mi vida
Al Deporte Merideño

AGRADECIMIENTO

A mi Tutor Gustavo Velásco.

***A las Asociaciones Deportivas del
Estado Mérida.***

***A mis compañeros de postgrado:
Dacio, Víctor, Fanny, Yannina,
Nancy y Nelson.***

***A Antonio Hernández, Guillermo
Pérez y Rafael Ramírez.***

***A todos los que me ayudaron en la
culminación de esta etapa.***

TABLA DE CONTENIDO

	p.
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Tabla de Contenido.....	v
Lista de Cuadros.....	vi
Lista de Gráficos.....	vii
Resumen	viii
Introducción.....	ix
 CAPITULO I	
EL PROBLEMA	1
Antecedentes y Elementos que lo definen.....	1
Objetivos	
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos.....	6
Importancia del Estudio	7
 CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO.....	9
Organización.....	9
Organización Deportiva.....	9
Asociaciones Deportivas.....	11
Gerencia del Deporte.....	12
Planificación del Deporte.....	13
Recursos Humanos dentro del Deporte.....	14
Marketing del Deporte.....	16
Financiamiento.....	18
 CAPITULO III	
METODOLOGÍA.....	20
Tipo de Investigación y Método.....	20
Selección de la Unidad de Análisis.....	20
Organizaciones deportivas donde se aplicó la investigación.....	20

Sujetos que conformaron la investigación.....	22
Condiciones y Características de los sujetos.....	22
Procedimiento de Investigación.....	22
Instrumento de Recolección de información.....	24
Validez y Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Información.....	24
CAPITULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	26
Análisis Cuantitativo.....	27
CAPITULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	41
Conclusiones.....	41
Recomendaciones.....	43
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48
ANEXOS.....	50

LISTA DE CUADROS

Cuadro	p.
1. Principales Organizaciones que dirigen el Deporte en Venezuela.....	10
2. Registro de las Asociaciones Deportivas del Estado Mérida....	21

Bdigital.ula.ve

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico	p.
1. Existencia de un Presupuesto para el período 1996-1997 en las Asociaciones Deportivas.....	28
2. Áreas de mayores gastos.....	29
3. Mayores fuentes de Ingreso.....	30
4. Ejecución del Presupuesto.....	31
5. Prioridades financieras para los próximos 2 o 3 años.....	32
6. Responsable de generar Ingresos.....	33
7. Procedimiento normalmente empleado para generar Ingresos.....	34
8. Existencia de dificultades para generar Ingresos.....	35
9. Mayores dificultades para generar Ingresos.....	36
10. Ingresos externos como punto básico dentro del Presupuesto operacional anual.....	37
11. Política definida para aceptar donaciones por convenio.....	38
12. Tipo de convenio para aceptar donaciones.....	39
13. Necesidad de diseñar un programa para generar ingresos.....	40

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

**Autofinanciamiento en las Asociaciones Deportivas
del Estado Mérida**

**Autor: Lic. José Antonio Rodríguez
Tutor: M.Sc. Gustavo Velasco
Año : 1996**

Resumen

Este trabajo consistió en el estudio del autofinanciamiento en las Asociaciones Deportivas del estado Mérida, y a su vez determinar lo siguiente: A) Si las Asociaciones Deportivas utilizan un presupuesto operacional anual; B) Si las Asociaciones Deportivas tienen una persona o institución especializada en generar ingresos; C) Si las Asociaciones Deportivas utilizan un programa como herramienta para generar ingresos; D) Cuáles son las fuentes de ingresos; E) Los elementos que influyen para generar ingresos. Para llevar a cabo este estudio se realizó una investigación de tipo Descriptiva y Exploratoria. Se aspira que este trabajo ayude a las Asociaciones Deportivas en su gestión para generar ingresos, y como resultado de esto, funcionar y cumplir con sus objetivos y programas.

INTRODUCCIÓN

En la búsqueda de soluciones para mejorar las actividades políticas, administrativas y legislativas, el estado venezolano crea la COPRE (Comisión para la Reestructuración del Estado) la cual tiene entre sus objetivos la descentralización y dentro de este marco el sector deporte, al cual se le ha elaborado su propia ley que regula y normatiza, todas las actividades inherentes al deporte, entre ellas, el funcionamiento de las organizaciones deportivas.

El hecho de que los entes regionales asuman la prestación descentralizada del servicio, trae como consecuencia no depender del poder central, autonomía funcional y reglamentaria, capacidad de administrar y autocontrol; autodeterminación de planes y programas siempre en concordancia con las políticas y los planes de la nación.

Este escenario, más la problemática de pocos recursos económicos que han venido confrontando las organizaciones deportivas para el cumplimiento de sus actividades, se refleja en instalaciones incompletas y obsoletas, escasez de implementos deportivos, equipos inadecuados, falta de personal técnico, métodos de enseñanza no adecuados, sensación de frustración y desamparo por parte de los atletas los cuales reciben una alimentación deficiente, falta de comedores deportivos, como lo plantea Machado R. (1992) en su libro Gerencia Deportiva. Lo anterior propicia el estudio del autofinanciamiento en las Asociaciones Deportivas del estado

Mérida como parte de la autogestión, tal como estipula en la Ley del Deporte (1995) sección segunda Artículo 32, la cual reza:

“Las entidades del deporte federado son autónomas y dentro de las previsiones de la presente Ley y su reglamento, disponen de:

Autonomía económica y financiera para organizar y administrar su patrimonio, sin exclusión de las disposiciones de Ley”

Bdigital.ula.ve

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Antecedentes y Elementos que lo Definen.

Le Floc'hmoan (1966) señala que 2000 años antes de la era cristiana los hombres más experimentados administraban los entes más importantes, rigiendo así los destinos del estado.

Así mismo, el autor expresa que en los tiempos homéricos, los pueblos griegos organizaban juegos en otras ocasiones para festejar a sus huéspedes o para honrar a sus dioses. Además acentúa que para 1828 en las universidades de Inglaterra ya existían clubes y asociaciones deportivas, naciendo para ese entonces una poderosa asociación. " London Athletic Club", como también el organismo central "Amateur Athletic Club".

En 1894 se forma el Comité Olímpico Internacional (C.O.I.) en París por Pierre de Coubertin, siendo ésta una organización deportiva privada independiente que dirige y gobierna el movimiento olímpico y los juegos olímpicos. Esta organización se rige por su carta olímpica la cual enuncia las reglas y reglamentos para la organización de los juegos olímpicos.

Siempre ha sido de gran preocupación para los miembros de una organización deportiva, cómo conseguir los recursos económicos para cubrir sus gastos y cumplir con sus actividades.

El nacimiento de las organizaciones deportivas en Venezuela comienza aproximadamente en los años 20 entre ellas se puede mencionar al baloncesto. Tal como se registra en ediciones deportivas Maraven " El Baloncesto" (1991), donde se reporta que éste deporte invadió los centros sociales y algunas regiones del país, y se comenzaron a realizar intercambios o juegos de baloncesto entre algunos clubes dando lugar a los primeros contactos para organizarse y unificar esfuerzos. Fue así como en Agosto de 1930 se funda en Caracas la Asociación de Basketball Amateur, convertida posteriormente en Federación Venezolana de Basketball -hoy de Baloncesto- organización pionera de muchos logros en el deporte nacional. Luego se funda en 1974 una organización llamada Liga Especial de Baloncesto de iniciativa privada y respaldo oficial.

La Ley del Deporte (1995) en su Título II, artículo 10 señala que la organización del deporte del país estará formada por los entes del sector público y los del sector privado que desarrollan actividades deportivas a nivel nacional, estatal, municipal y parroquial. A los entes del sector público como por ejemplo el IND (Instituto Nacional de Deportes) les corresponde la formulación, desarrollo y ejecución de la política deportiva, en sus respectivos niveles de conformidad con lo establecido en el plan general del deporte venezolano. También son entes del sector público los órganos que

destinen y ejecuten programas especiales dirigidos a la niñez, juventud, a los trabajadores, indígenas, campesinos, población penitenciaria, discapacitados y tercera edad entre otros. Son entes del sector privado de la organización del deporte: El Comité Olímpico Venezolano, las entidades del deporte federado: las federaciones deportivas nacionales, las asociaciones y los clubes, las organizaciones o entidades ajenas al deporte federado que promuevan y organizan actividades deportivas en forma sistemática con fines educativos, recreativos, sociales, de competencia o para la salud, y los entes que desarrollen el deporte profesional.

En Venezuela la dirección del deporte ha estado centralizada en Caracas específicamente en el IND central, que según la Ley del Deporte (1995) sección primera, artículo 14, indica:

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

También en el artículo 15 de la misma Ley señala:

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

En esta Ley específicamente en el artículo 16, acota lo siguiente :

“La gestión deportiva general del Ejecutivo Nacional, corresponderá al Instituto Nacional de Deportes. En cuanto a los niveles estatal, municipal y parroquial, la competencia estará asignada a los órganos que para tales fines sean creados por los

poderes públicos en dichas entidades, respectivamente en el marco de las políticas y directrices fijadas por el Instituto Nacional de Deportes”.

Pérez (1992) señala que se habla de centralismo cuando las organizaciones deportivas dependen totalmente del poder central de un país; ejemplo Cuba, caso contrario sucede en países en los cuales las organizaciones se autofinancian y ejercen sus funciones con total independencia del estado; ejemplo Estados Unidos o Suecia. Aquí Pérez hace hincapié en el caso de Venezuela en donde existe una legislación que establece un marcado centralismo, al destinarle al Instituto Nacional de Deportes la función de administrar los recursos que el estado asigna al sector deportivo.

En el año de 1989 se plantea la reestructuración del I.N.D., siendo formalizado en el año de 1992 según decreto presidencial N° 2616, en el cual se ordena la reestructuración del I.N.D.

Dentro de la autogestión se encuentra el autofinanciamiento, y en Venezuela es palpable que las organizaciones deportivas sobre todo las aficionadas presentan dificultades a la hora de generar o conseguir recursos para realizar sus actividades, lo cual se refleja en la deserción de equipos y clubes a competencias y torneos, debido a la falta, por ejemplo de: uniformes, alimentación, transporte, medicinas entre otros. Debido a esto en el país se han llevado a cabo conversaciones, talleres y conferencias en donde el tema del autofinanciamiento ha sido punto central y de gran interés. En las jornadas Nacionales del Deporte realizadas en Noviembre de 1992 en

Caracas se acota la importancia del proceso de descentralización y se realizan ciertas propuestas de autofinanciamiento, entre ellas: a) Dada la rentabilidad deportiva generar recursos propios apoyándose en la empresa privada; b) Incluir modificaciones en el Impuesto sobre la Renta para que a la empresa privada se le haga atractivo invertir en el deporte; c) Sancionar una ley sobre juegos al azar para que los mismos ofrezcan un porcentaje a la actividad deportiva, modelo que se aplica en España (Panorama 14 de Noviembre 1992, p. 2, Universal 17 de Noviembre 1992, p. 3)

En Mérida se han venido dando pasos agigantados en el proceso de descentralización, y es así como para Noviembre de 1994 se elabora un proyecto de Ley del Deporte para ésta entidad, siendo aprobado por su gobernador en Enero de 1995.

Producto de lo anteriormente expuesto, este trabajo se orienta hacia el estudio del autofinanciamiento en las Asociaciones Deportivas del Estado Mérida, para así determinar como proceden para generar sus ingresos, por otro lado aportar recomendaciones que ayuden a dichas asociaciones a autofinanciarse, y de ésta manera lograr el desenvolvimiento efectivo de sus funciones y programas.

OBJETIVOS

Objetivo General

Estudiar el autofinanciamiento en las Asociaciones Deportivas del Estado Mérida.

Objetivos Específicos

1. Determinar si las Asociaciones Deportivas utilizan un Presupuesto Operacional Anual.
2. Determinar si las Asociaciones Deportivas tienen una persona o institución especializada para generar ingresos.
3. Determinar si las Asociaciones Deportivas utilizan un programa como herramienta para generar ingresos.
4. Determinar las fuentes de ingreso de las Asociaciones Deportivas.
5. Determinar los problemas que influyen para generar ingresos en las Asociaciones Deportivas.

Importancia del Estudio

La importancia de esta investigación radica en conocer el autofinanciamiento en las Asociaciones Deportivas del Estado Mérida, ver las diferentes fuentes y procedimientos a las cuales acuden estas Asociaciones para generar ingresos.

Una investigación como ésta contribuirá a que las Asociaciones Deportivas vean la utilidad de aplicar ciertos elementos fundamentales de la Gerencia del Deporte actual y que están enmarcadas dentro del Marketing del Deporte como lo son: el presupuesto, los programas, la promoción, el patrocinio, como también, preparar especialistas para generar ingresos, que conozcan otras fuentes de ingresos que les ayude a incrementar las finanzas, y a su vez disminuir considerablemente la dependencia del estado; aumentar la práctica deportiva en Venezuela partiendo en la organización de las comunidades representadas en las Asociaciones Deportivas; ayudar a la formación integral del venezolano, en fin, colaborar a que dichas Asociaciones tengan una gestión eficiente independientemente de los niveles sociales donde funcionen; y programar el proceso para generar ingresos distribuyéndolos ordenadamente a las diferentes áreas según sus prioridades.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Organización

Una organización se considera, de manera más o menos explícita, como un sistema socio-cultural, si esta organización no atiende los intereses de los individuos y no satisface las necesidades de los miembros de una sociedad, tienen que desaparecer. Allaire y Firsirotu (1992).

También especifican Allaire y Firsirotu (ibid), que casi se ha convertido en un lugar común la afirmación de que no es posible comprender las organizaciones únicamente a través de sus características formales y sus manifestaciones racionales. Se dice que las organizaciones también crean valores, creencias y significados, guardan leyendas, mitos, cuentos y están adornadas con ritos y ceremonias.

Lo verdaderamente cierto es que estas características, por naturaleza inmanente, constituyen el fundamento mismo del funcionamiento organizacional.

Por lo expresado anteriormente se puede pensar que la organización contiene entre sus actividades la coordinación de los esfuerzos humanos tomando en cuenta su pasado y su cultura para lograr el propósito institucional.

En este orden de ideas Terry (1995) define las organizaciones como:

El arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo, y es una indicación de la autoridad y las responsabilidades asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

De esta manera se puede concretar que estos autores coinciden en la definición de este concepto. A continuación es pertinente referir lo que es una organización deportiva.

Organización Deportiva

Una organización deportiva es una unidad social, debidamente establecida para lograr propósitos definidos; así, un determinado número de personas se agrupa para cumplir con algunas exigencias que seguramente no podrían ser resueltas de manera individual, tal es el caso de una federación deportiva. Pérez (1992).

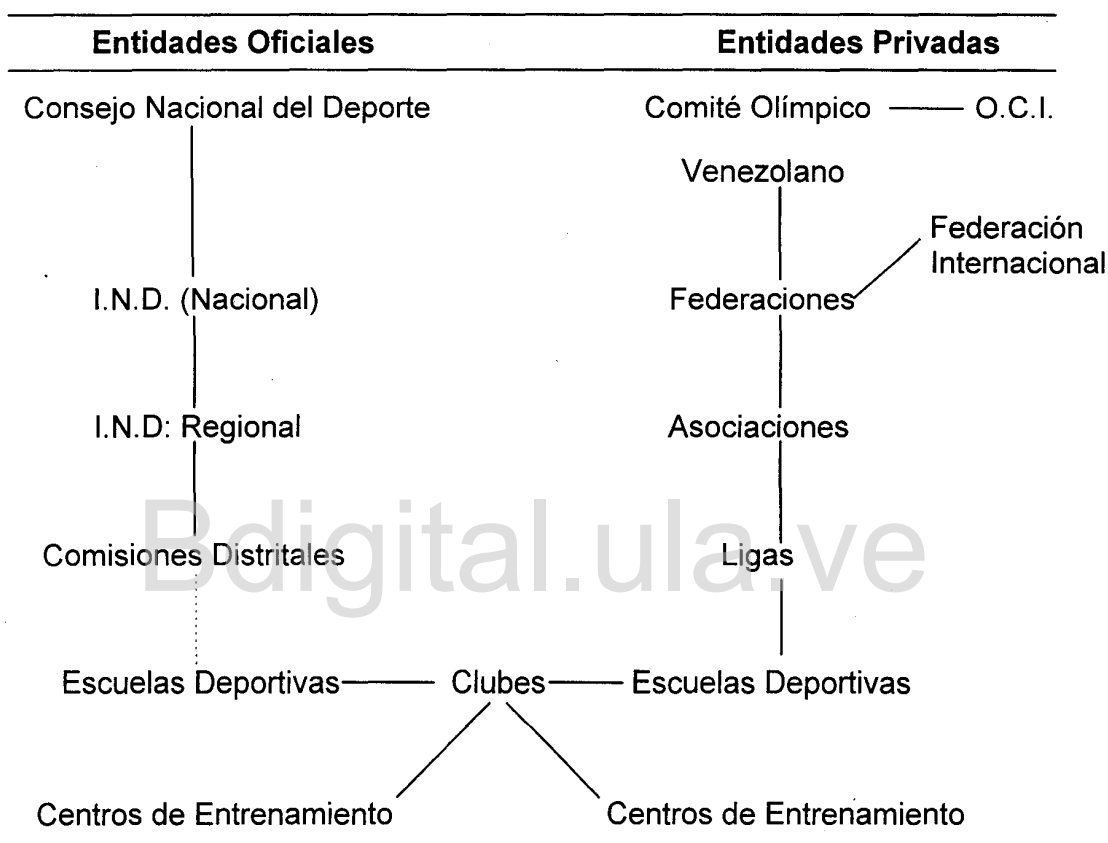
A lo cual él especifica que:

El tamaño de una organización puede ser muy diverso, seguramente se contarían por millones las personas que directa o indirectamente forman parte de una organización, de ahí las necesarias subdivisiones, de manera tal que, mediante niveles o especificidades de los objetivos puedan ser logrados los más altos propósitos.

Hay dos tipos de organizaciones deportivas como lo son las oficiales y las privadas. Al respecto, Pérez da un esquema de las principales organizaciones que dirigen el deporte en Venezuela:

Cuadro: 1.

Principales Organizaciones que dirigen el Deporte en Venezuela.



Fuente: Pérez, J. (1992), p. 35. **Organización del Deporte**. Mérida-Venezuela. Editado por el Consejo de Publicaciones de la Universidad de Los Andes.

Pérez (ibid), también señala que existen muchas otras organizaciones deportivas que dependen de ministerios, empresas, colegios y asociaciones profesionales; pero la estructura básica de la organización deportiva nacional descansa en el Instituto Nacional del Deporte, y en la actualidad hay que agregar a las comisionadurías, fundaciones y en algunos casos Direcciones estatales de Deportes ya descentralizadas (caso Mérida). Es necesario

identificar a cada una de esas estructuras de manera inequívoca; en tal sentido, se designará la cadena de organizaciones dependientes del estado como instituciones deportivas oficiales y las organizaciones deportivas aficionadas como instituciones privadas; de esta manera queda precisada la estructura total de la organización deportiva venezolana, otro de los aspectos a considerar dentro del marco de las organizaciones deportivas es el de las Asociaciones, tema sobre el cual se presenta a continuación.

Asociaciones Deportivas

La Ley del Deporte (1995) en su artículo 39, p. 65, reza lo siguiente:

Las Asociaciones son entidades deportivas integradas por clubes, con competencia en cada uno de los estados y en el Distrito Federal y se regirán por sus propios estatutos, en concordancia con los de las federaciones respectivas. Sólo se reconocerá una Asociación para cada deporte. Las Asociaciones tendrán las atribuciones que le señalen sus estatutos, reglamentos y en el área de la correspondiente entidad político territorial deberán fomentar y dirigir su disciplina deportiva, hacer cumplir las normas técnicas y deontológicas, organizar las competencias y estructurar sus selecciones.

Se evidencia lo anteriormente expuesto por la Ley que las Asociaciones Deportivas son unidades básicas dentro del deporte venezolano, por esta razón es de imperiosa necesidad que las Asociaciones Deportivas sean dirigidas por personas que tengan un perfil profesional que les permita desempeñarse como gerentes del deporte.

Gerencia del Deporte

Toda organización deportiva debe tener entre sus principales bases una gerencia eficaz y eficiente pues de esta dependen, entre otros, la distribución consciente y jerarquizada de los recursos económicos.

Para Machado, R (1990), un gerente del deporte debe reunir ciertas características como lo son: ser gerente, líder y conductor; capaz de planificar el presente y el futuro; organizar recursos, planificar programas, promover su organización, manejar técnicas contables, poseer destrezas para el diagnóstico de necesidades a corto, medio y largo plazo, dominar técnicas estadísticas, entre otras.

Por su parte Machado M. (1993), expresa que la organización deportiva venezolana es un ejemplo de la gerencia sin fines de lucro, en la cual sus miembros y directivos no perciben ganancias materiales por lo tanto no es lucrativo y como expresión de esto tenemos las juntas directivas de las asociaciones, ligas y clubes, lo cual da como resultado una desmotivación y falta de atención de los citados miembros en la ejecución de sus tareas, observándose ausentismo en sus respectivas organizaciones, la comunicación es prejuiciada y no hay seguimiento ni persecución en las actividades.

Tomando en cuenta lo expresado en el párrafo anterior en cuanto a la diversidad de actividades que debe cumplir las Asociaciones Deportivas, se evidencia la necesidad de que éstas se gerencien bajo procesos sistemáticos de planificación.

Planificación del Deporte

Es determinante dentro de la gerencia del Deporte la planificación, y Machado, M (ibid), la define como:

el proceso a través del cual la persona intenta dar dirección y tiempo a los cambios generados en la organización sin alterar el sistema.

También señala que :

muchas veces las organizaciones deportivas tienen buen soporte financiero, buen nombre, buena imagen, excelente estructura, buenas instalaciones deportivas, pero tienen ciertas resistencias internas tales como: carencia de personal (directivos y entrenadores) especializado.

Estas fallas podrían debilitar a las organizaciones deportivas lo cual llevaría a conducir los recursos económicos en dirección errada.

Esto hace acentuar aún más la necesidad de que los organismos deportivos tengan dentro de su planificación la autogestión de una forma clara y precisa donde se jerarquicen los objetivos y metas. El texto para dirigentes del Deporte del Comité Olímpico Internacional en su sección de Solidaridad Olímpica (1986) expresa que uno de los programas más importantes de las organizaciones deportivas es el de la autogestión, y que son pocas las organizaciones deportivas que obtienen el éxito deseado.

La mayoría de las veces los dirigentes no creen ser capaces, o no están experimentados para solicitar fondos y que:

Quizás los líderes están más interesados en gastar dinero para el desarrollo del deporte, que en reunir cantidades importantes de dinero básicamente.

Sin embargo el texto del Comité Olímpico Internacional (ibid), señala que la autogestión es por lo general una tarea difícil, y toma mucho tiempo; como tal debe ser bien ideada y puesta en práctica. Es importante aceptar que es una exigencia progresiva, y que sus planes para generar sus propios ingresos es indispensable para el desarrollo, el planeamiento efectivo y la conservación de su independencia.

Recursos humanos dentro del Deporte

Un buen resultado de la organización deportiva depende ante todo del factor humano, es necesario, entonces, encaminar hacia estas entidades a personas capaces, seleccionándolas según su formación, competencia técnica y administrativa. Como también es necesario formar a los futuros funcionarios y perfeccionar continuamente a los que se hayan en función.

En relación a este aspecto González (1975) señala lo siguiente:

no olvidemos, pues que quién organiza debe procurar que las personas que ocupen los diferentes cargos en la estructura organizativa, deben ser seleccionados técnicamente procurando lograr que cada individuo ocupe la posición de trabajo que mejor corresponda a sus conocimientos, experiencias, habilidades, inclinaciones, etc...(curriculum - vitae). Si esto hacemos cumpliremos con la norma fundamental de "el hombre adecuado en el puesto adecuado".

Otro elemento humano de la organización deportiva es el personal que forma parte de las entidades deportivas aficionadas, hasta la fecha este ha sido llamado dirigente federativo, pero según Pérez (ibid), esta denominación no es acertada ya que sólo son federativos aquellos dirigentes integrantes de la junta directiva de una federación deportiva nacional; por lo tanto, una denominación extraída de la ley del deporte parece la más acertada: directivo de entidad deportiva aficionada ó simplemente dirigente del deporte aficionado.

Un tercer elemento humano se refiere a las personas bajo cuya responsabilidad recae la gestión administrativa y técnica del ámbito deportivo y que se desenvuelven en cualquier organismo deportivo, aquí Pérez (ibid), cita a los gerentes, economistas, psicólogos, médicos, contabilistas, administradores, arquitectos e ingenieros, entre otras profesiones. Dentro de los recursos humanos que se deberían ubicar en este sector se halla el entrenador del Deporte y de manera más general el educador de la Educación Física.

Es necesario que el personal especializado que gestione el deporte posea conocimientos en publicidad, ventas y programación de los beneficios que se pueden obtener por medio de las actividades del deporte.

Marketing del Deporte

El Marketing del Deporte es una carrera relativamente nueva y excitante, la cual ofrece oportunidades con un potencial excelente para progresar en el campo de la gestión y la administración del Deporte. Callecod y Stotlar reformado por Parks y Zanger (1993).

Para ellos el Marketing del Deporte es un proceso de: a) llevar a cabo los objetivos establecidos mediante una serie de actividades coordinadas y b) proveer de programas, productos y servicios que satisfagan las necesidades del consumidor o cliente.

Entre los aspectos del Marketing del Deporte hay cuatro puntos básicos y estos son: el producto, el precio, la promoción y la distribución.

Continúan diciendo Callecod y Stotlar (ibid), que el Marketing del Deporte tiene un proceso que implica las siguientes actividades:

- a) Hacer un estudio de Mercado para determinar el interés y necesidades del consumidor.
- b) Poner a funcionar un producto derivado del deporte ó paquete de programas, que espera que satisfagan las necesidades é intereses identificados en la investigación.
- c) Fijar el precio del producto o programa, o el desarrollo de un plan de financiamiento para llevar a cabo el programa.
- d) Decidir cuando y dónde se llevará a cabo el programa o se distribuirá el producto.

- e) Desarrollar y ejecutar un plan de información dirigido al público sobre el programa o producto, y convencer para comprar o asistir.
- f) La venta del programa o producto.

Tomando en cuenta que el Marketing en su proceso debe proveer de productos, programas y servicios, Callecod y Stotlar (ibid), explican que los productos son, por regla general los objetos tangibles que se pueden fabricar y almacenar, como bicicletas o bates de béisbol.

Los programas y los servicios generalmente son intangibles, inconsistentes y perecederos (p.ej. las entradas o tickets pierden su valor al finalizar el juego o evento). Uno de los aspectos únicos del Marketing del Deporte es que, virtualmente, todos los acontecimientos deportivos incluyen los tres componentes a saber: productos, programas y servicios. Si vas a una bolera, utilizarás una bola especial para jugar a los bolos (producto), y tendrás unas reglas a seguir (programa) y, probablemente, comprarás un refresco en el bar o en la máquina (servicios).

Como espectador de un evento (programa), verás a los participantes o jugadores sentado desde las gradas (producto) y, tal vez harás uso de los lavabos o baños (servicios).

De los programas desarrollados dentro del proceso del Marketing del Deporte se generan recursos que ayudan al financiamiento de una Organización Deportiva, esto nos obliga a considerar en este marco teórico el área del financiamiento.

Financiamiento

El financiamiento de las actividades del deporte es un factor importante a ser considerado desde diferentes puntos de vista, presupuesto total en relación con el presupuesto nacional; relación con políticas de financiamiento existente; gasto total en las actividades por organismos públicos y entidades privadas; porcentaje destinado a cada una de las actividades; números de usuarios y tiempo de actividades, en relación con costos. Vera, (1985)

Es importante saber la cantidad de dinero gastado a través del presupuesto nacional para esas actividades y poder compararlo con el presupuesto nacional, para analizar y comparar con gastos en otras actividades en el país.

Vera (ibid), continúa exponiendo que en la mayoría de los países, además del presupuesto oficial destinado a través del organismo deportivo oficial, otros ministerios o agencias gubernamentales gastan considerables sumas de dinero haciendo sus propios programas de actividades deportivas y recreativas, y que a veces no coordinan todos los esfuerzos para el mejor uso de los recursos de financiamiento privado.

Una de las partes que más perjudica a entidades deportivas como clubes, ligas o asociaciones es la mala distribución de los recursos económicos y así Vera (ibid), explica que el estudio de los porcentajes usados para los diferentes actividades proporcionará información sobre como las prioridades están establecidas en un país. La experiencia muestra

que, en algunos países la primera prioridad son los deportes de competencia a nivel internacional, lo que significa que en una pequeña élite se hacen grandes inversiones, descuidándose las actividades deportivas, recreacionales y educativas, que es el sector del deporte donde las prioridades deberían estar.

En otro orden de ideas dentro de las finanzas, el presupuesto es el acto, plan o estado financiero expresado en términos monetarios que contiene, para un lapso definido, la estimación de rentas y gastos de una organización dada. Padrón (1995).

En esa misma línea Bendit y Koehler reformado por Parks y Zanger (1993) aclaran que presupuestar los ingresos y egresos es una herramienta muy útil para los gerentes del Deporte que desean realizar un trabajo eficiente.

De esta manera luego de haber considerado los tópicos tratados en este Marco Teórico, se puede concluir que el autofinanciamiento en las Asociaciones Deportivas es una herramienta necesaria a utilizar para generar y determinar fuentes de ingreso hacia el deporte, logrando de esta manera vencer situaciones problemáticas que pueden influir en la consolidación del deporte como una actividad fundamental en el desarrollo de la población venezolana.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Tipo de Investigación y Método

Esta es una investigación de tipo descriptiva y exploratoria, su finalidad es la de interpretar fenómenos existentes en la realidad, así como de conseguir datos reales y seguros en cuanto al autofinanciamiento en las Asociaciones Deportivas.

Selección de la Unidad de Análisis

Para la investigación se seleccionó una muestra en el Municipio Libertador del Estado Mérida, tomando como criterios de selección su ubicación, y el tipo de Organización Deportiva definida como Asociación Deportiva.

Organizaciones Deportivas donde se aplicó la Investigación.

Las Organizaciones Deportivas seleccionadas están conformadas por una población de 29 Asociaciones (ver cuadro 2. p. 21) de las cuales 8

estaban acéfalas para el momento del estudio, lo cual significa que a su junta directiva se le ha vencido su período de gestión, por lo cual se consideraron 21, esto representa el 72,41% del universo de las asociaciones.

Cuadro 2.

Registro de las Asociaciones Deportivas del estado Mérida.

	Deporte	Estado Actual
01	AJEDREZ	VIGENTE
02	ATLETISMO	VIGENTE
03	BALONCESTO	VIGENTE
04	BÉISBOL	ACÉFALA
05	BOLAS CRIOLLAS	VIGENTE
06	BOLICHE	ACÉFALA
07	BOXEO	VIGENTE
08	CICLISMO	VIGENTE
09	COLEO	VIGENTE
10	ESGRIMA	VIGENTE
11	FÚTBOL	VIGENTE
12	FÚTBOL DE SALÓN	VIGENTE
13	GIMNASIA	VIGENTE
14	JUDO	VIGENTE
15	KARATE-DO	ACÉFALA
16	KARTING	ACÉFALA
17	KUN-FU	VIGENTE
18	LEVANTAMIENTO DE PESAS	VIGENTE
19	LUCHA	VIGENTE
20	NATACIÓN	VIGENTE
21	MONTAÑISMO	VIGENTE
22	SILLA DE RUEDAS (*)	ACÉFALA
23	SOFTBOL	ACÉFALA
24	POLIDEPORTIVA DE SORDOS(*)	ACÉFALA
25	TAE-KWON-DO	VIGENTE
26	TENIS DE CAMPO	VIGENTE
27	TENIS DE MESA	VIGENTE
28	TIRO	ACÉFALA
29	VOLEIBOL	VIGENTE

Fuente: Instituto Nacional de Deportes del Estado Mérida, Coordinación de Desarrollo Deportivo. (1996)

(*) Son Organizaciones que por casos especiales de incapacitación de sus participantes o atletas son aceptadas dentro del Universo de Asociaciones

Sujetos que conformaron la Investigación

En este estudio los sujetos fueron los presidentes de las Asociaciones Deportivas, el vice-presidente y el tesorero.

Condiciones y Características de los Sujetos.

- Hispanos parlantes
- Personal Directivo de las Asociaciones Deportivas
- Ambos Sexos
- Dispuestos a colaborar en la investigación

Procedimiento de la Investigación

Para llevar a cabo esta investigación se dispuso de un tiempo de siete meses, distribuidos entre el mes de Enero y el mes de Julio de 1996, se procesó en varias fases, y sus actividades fueron las siguientes:

Fase I

Aquí se determinó la población de Asociaciones Deportivas existentes en los archivos del Instituto Nacional de Deportes del estado Mérida, y los sujetos para aplicarles el instrumento de recolección de datos.

Fase II

Se confeccionó una carta dirigida al presidente de cada una de las Asociaciones Deportivas, explicándoles el objetivo de la investigación y solicitarles su valiosa colaboración.

Se diseñó el instrumento para la recolección de datos el cual fue un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas. (Ver anexo A).

Fase III

En esta fase se aplicaron las encuestas al 72,41% del total de las Asociaciones existentes, ya que el 27,59% estaban acéfalas debido al vencimiento del período de gestión de sus juntas directivas. El propósito de estas encuestas fue de identificar los elementos fundamentales en la captación de recursos en dichas Asociaciones.

Fase IV

Los datos obtenidos fueron procesados manualmente por medio de estadística simple, el cual se basa en frecuencias y porcentajes.

Fase V

Se realizaron los análisis de los resultados que arrojó la investigación, para luego hacer la demostración utilizando gráficos.

Fase VI

Las conclusiones y recomendaciones fueron el propósito de esta última fase, en la cual se reflejan las necesidades y situaciones de las Asociaciones Deportivas, así como también el señalar los aspectos básicos que en la Gerencia del Deporte actual se manejan para ayudar a lograr el autofinanciamiento en dichas asociaciones.

Instrumento de Recolección de Información

El instrumento utilizado para la recolección de los datos de este estudio fue el cuestionario, el cual fue confeccionado con preguntas abiertas y cerradas, aplicado en forma directa entre el encuestador, el presidente, el vice-presidente y el tesorero de cada una de las Asociaciones Deportivas seleccionadas. (Ver Anexo A).

Validez y Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Información

Para la validez se utilizó el procedimiento de juicio de expertos, quienes determinaron la pertinencia de cada uno de los ítems del

instrumento. Los resultados arrojaron una correlación del 0,97, lo cual significa que el instrumento es altamente válido.

La confiabilidad del instrumento fue determinada utilizando el procedimiento del test-retest, este procedimiento arrojó una correlación de 0,95, lo cual nos indica que el instrumento es confiable.

Bdigital.ula.ve

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Al finalizar la investigación se analizaron los resultados obtenidos, en el cual se contemplan cifras, porcentajes expresados en gráficos de tortas, los cuales ilustran los resultados de la encuesta realizada a las Asociaciones Deportivas, representadas por el presidente, el vice-presidente y el tesorero.

En este análisis se hizo el cálculo porcentual simple, el cual se basa en la sumatoria de las frecuencias de las respuestas que aportaron los encuestados.

En el proceso de la investigación del total de 29 Asociaciones Deportivas, se logró encuestar a 21 ya que 8 de ellas estaban en período de reestructuración o vencidas, lo cual significa que 21 Asociaciones Deportivas representa el 72,41% del total, esto es un porcentaje bastante significativo para obtener datos reales y seguros de como procesan y manejan las fuentes de ingresos las Asociaciones Deportivas para su autofinanciamiento.

A continuación se presenta el análisis cuantitativo de los resultados obtenidos.

Análisis Cuantitativo.

1. Existencia de un Presupuesto para el Período 1996-1997.

En el Gráfico 1 se representan los resultados que indican que el 66,66% de las Asociaciones Deportivas no tienen un presupuesto para este período, y sólo el 33,33% si lo tiene.

En este caso se puede observar que la gran mayoría no tiene un plan escrito sobre las expectativas de su asociación en cuanto a visualizar los supuestos ingresos y egresos de sus asociaciones para el año 1996-1997.

Esto refleja que no están utilizando una de las herramientas más efectivas de la Gerencia del Deporte moderno como lo es el presupuesto, lo cual dificulta el autofinanciamiento.

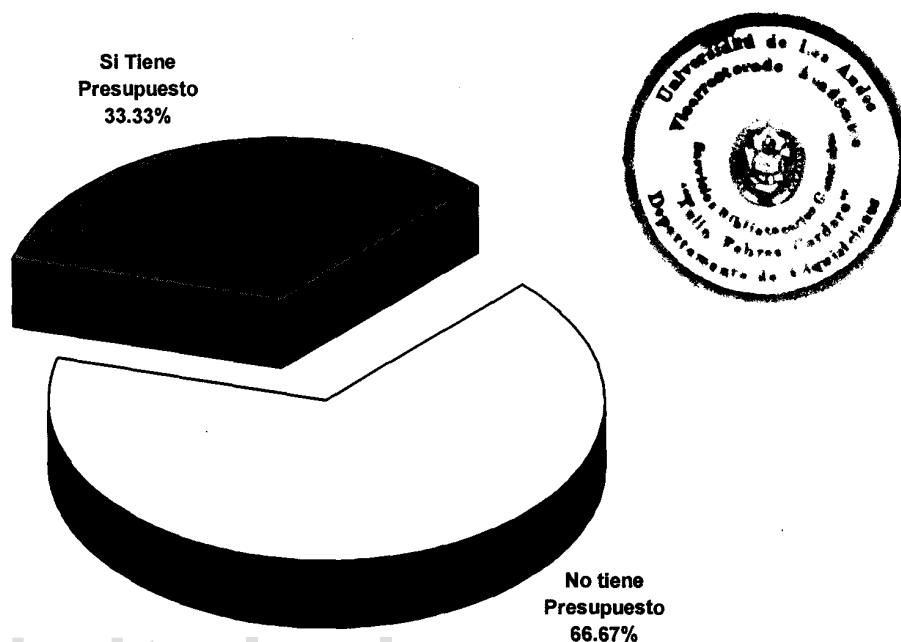


Gráfico 1.
Existencia de un Presupuesto para el Período 1996-1997.

2. Áreas de Mayores gastos.

En el Gráfico 2 se observa lo siguiente: para el total de las Asociaciones Deportivas las áreas de mayores gastos están indicadas así: para la alta competencia se contempla un 36,29%, le sigue el área de atención integral al atleta con 29,41%; se observa que el área de los recursos materiales es una de las que abarcan gastos significativos con un 25%; el pago y preparación de personal técnico se ubica con un 10,29%.

Estos resultados reflejan que las Asociaciones Deportivas dirigen sus aportes económicos mayormente hacia la alta competencia, incluida la atención integral al atleta, estas dos áreas tienen estrecha relación de trabajo, sin embargo en la Ley del Deporte del Estado Mérida (1995), están separadas y a un mismo nivel jerárquico.

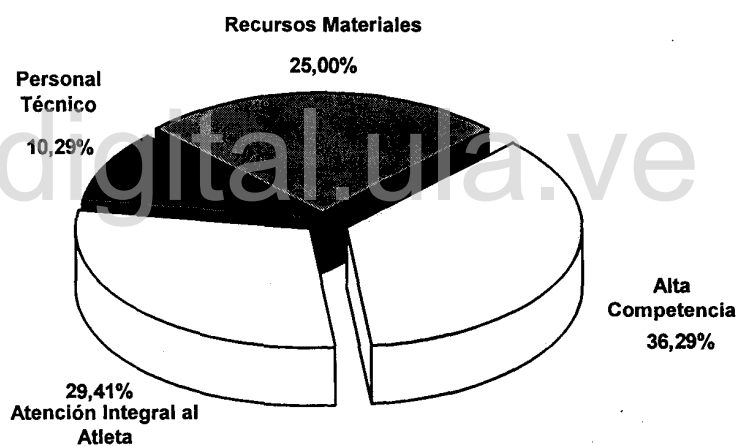


Gráfico 2
Áreas de Mayores gastos.

3. Mayores Fuentes de Ingresos.

En relación a cual es la fuente de mayor aporte económico se tiene según el gráfico 3 que es el gobierno con un 35%, de esos resultados podemos concluir que existe cierta dependencia de las Asociaciones Deportivas con el gobierno y que el 65% lo hace por otras vías.

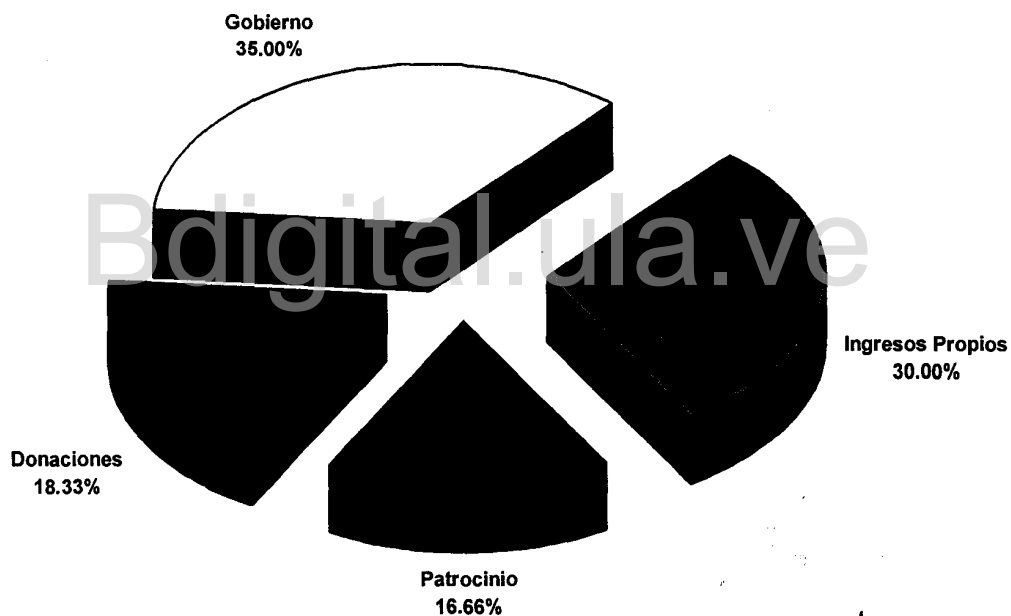


Gráfico 3.
Mayores Fuentes de Ingresos

4. Ejecución del Presupuesto.

Respecto a como ejecutan el presupuesto las Asociaciones Deportivas, si se observa el gráfico 4 se puede definir que el 42,85% lo hace por programas, pero también se capta que el 28,57% no ejecuta su presupuesto; y que por necesidades eventuales o de emergencia lo ejecutan un 19,04%, mientras que apenas el 9,52% lo hace por partidas.

Estos resultados expresan que las Asociaciones Deportivas en su mayoría no tienen programas complementados para ejecutar su presupuesto, lo cual refleja la falta de planificación y como resultado ejecutan el presupuesto de acuerdo a las emergencias, signo de improvisación.



Gráfico 4
Ejecución del Presupuesto.

5. Prioridades financieras para los próximos 2 o 3 años.

Tomando en cuenta que se aplicó la encuesta a las Asociaciones Deportivas del estado Mérida en 1996. En el gráfico 5 se puede apreciar y concluir que las prioridades financieras puestas en el plano futurista inmediato para las Asociaciones Deportivas están bien distribuidas con una mayor inclinación hacia la atención integral al atleta de un 31,14%.

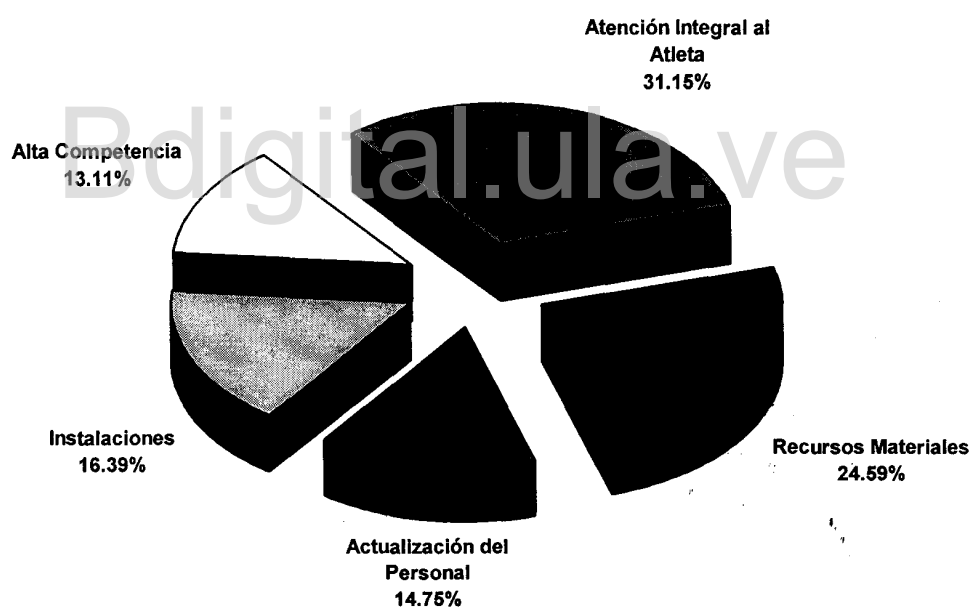


Gráfico 5
Prioridades financieras para los próximos 2 o 3 años.

6. Responsable de generar ingresos.

De las Asociaciones Deportivas encuestadas el 33,33% apunta como el responsable de generar ingresos a la Junta Directiva en pleno y un mismo porcentaje responden que nadie se ocupa de generar ingresos, esto indica que no existe un profesional o institución especializada en el área de generar ingresos, lo cual en la Gerencia del Deporte Moderno en el aspecto de Marketing es un elemento fundamental para el autofinanciamiento de cualquier organización deportiva.

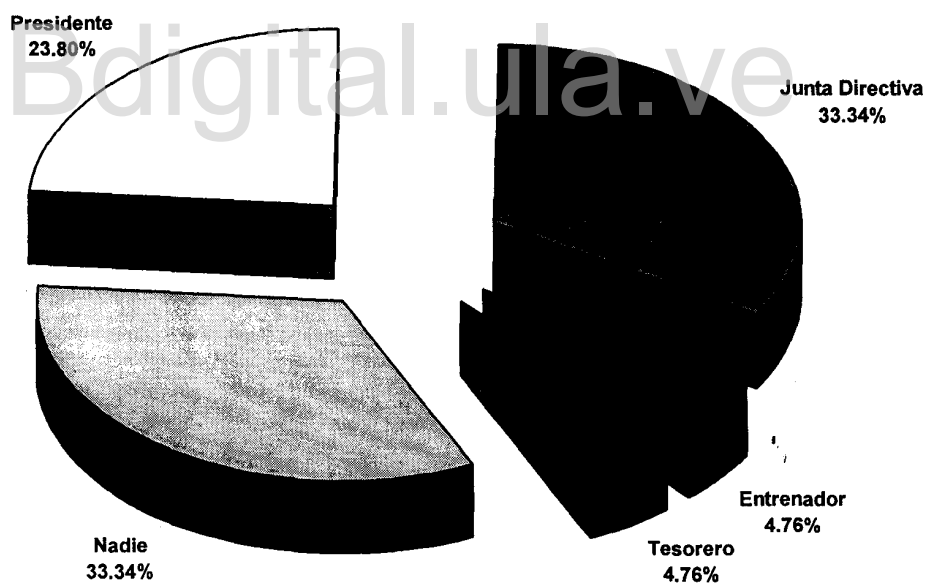


Gráfico 6
Responsable de generar ingresos.

7. Procedimiento normalmente empleado para generar ingresos.

En el gráfico 7 se presentan los datos obtenidos en esta investigación para detectar los procedimientos para generar ingresos y se ve que las Asociaciones Deportivas del estado Mérida utilizan sólo algunas de las fuentes de ingreso que la Gerencia del Deporte Moderno recomienda, así los ingresos internos representan el 31,57%, aquí se mantiene el solicitar ayuda económica al gobierno con un 23,68%, también se detectó que el patrocinio se ha tomado en cuenta con un 21%, y un 18,42% afirma que no aplican ningún tipo de procedimiento.

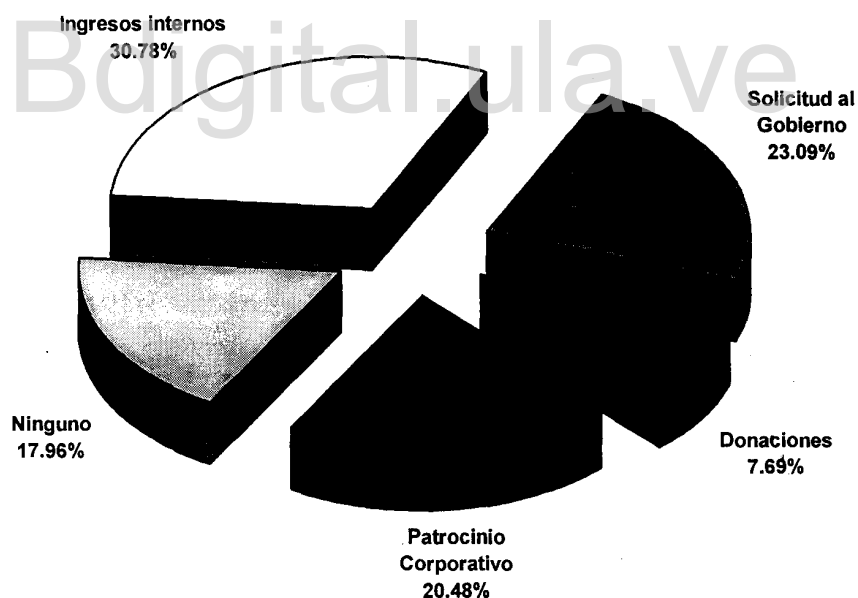


Gráfico 7
Procedimiento normalmente empleado para generar ingresos.

8. Existencia de Dificultades para Generar Ingresos.

El gráfico 8 es elocuente en cuanto a que sí existen dificultades para generar ingresos con un 85,71% esto refleja un gran problema para el autofinanciamiento de las Asociaciones Deportivas.



Gráfico 8
Existencia de Dificultades para Generar Ingresos.

9. Mayores Dificultades para Generar Ingresos.

Entre los porcentajes obtenidos, se puede visualizar en el gráfico 9 que la falta de gerentes del Deporte o especialistas en Marketing del Deporte es la mayor dificultad para generar ingresos.

Estos datos reflejan que los profesionales en el área de la gerencia del deporte son de gran importancia y necesidad en el momento de proceder a la búsqueda de recursos en las Asociaciones Deportivas.

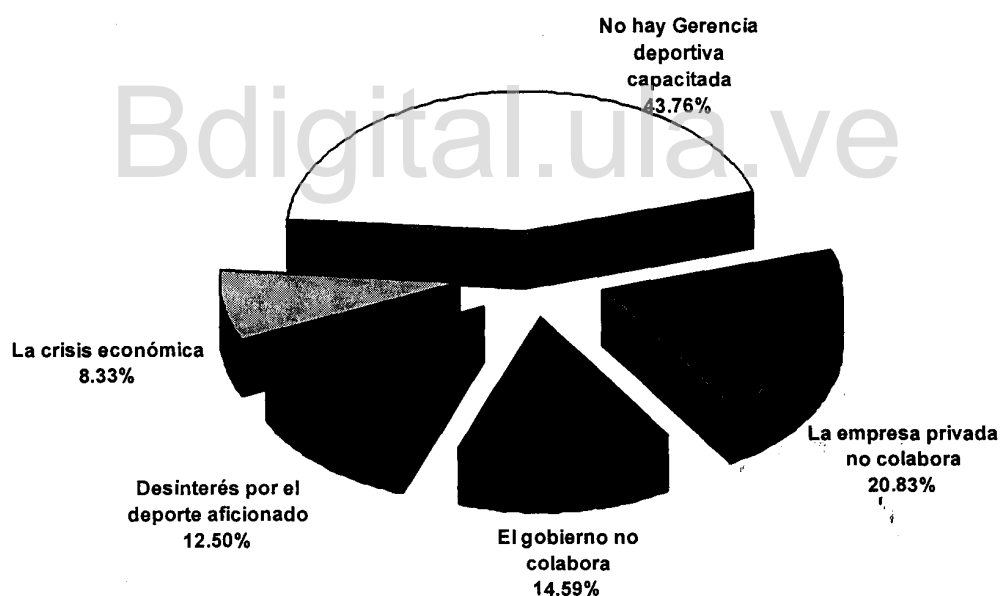


Gráfico 9
Mayores Dificultades para Generar Ingresos.

10. Ingresos externos como punto básico dentro del presupuesto operacional anual.

Al analizar los resultados obtenidos se puede definir (ver gráfico 10) que existe un gran número de Asociaciones Deportivas que utilizan la vía de ingresos externos como un aspecto básico dentro de su presupuesto operacional anual y se demuestra también en este estudio, que se utilizan los ingresos externos como una vía alterna para el sostén y operatividad de dichas asociaciones.

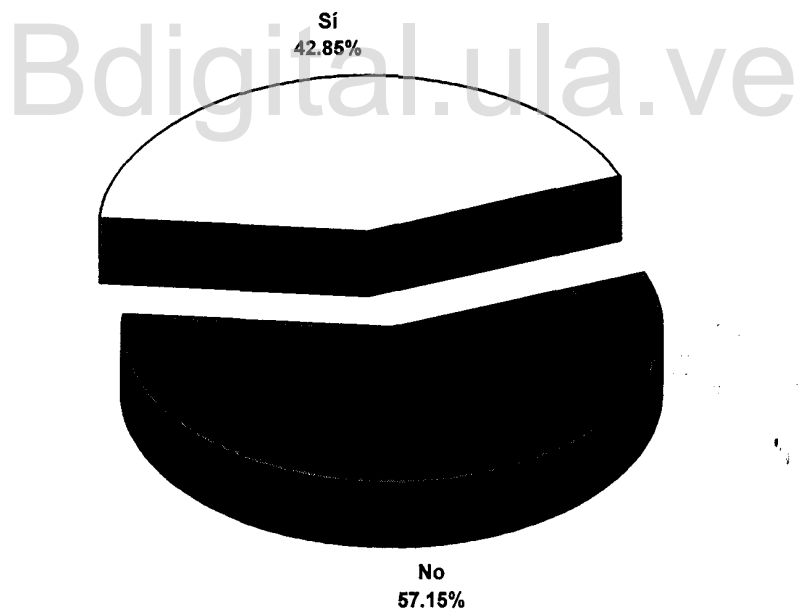


Gráfico 10.
Ingresos externos como punto básico dentro del presupuesto operacional anual.

11. Política definida para aceptar donaciones por convenio.

Los datos que arrojan las Asociaciones Deportivas (ver gráfico 11) indican que un 76,19% no tienen políticas definidas para aceptar donaciones por convenio.

Un 23,80% demuestra lo contrario, a pesar que es un porcentaje bajo, las donaciones por convenio son de importancia para hacer frente a sus necesidades financieras.

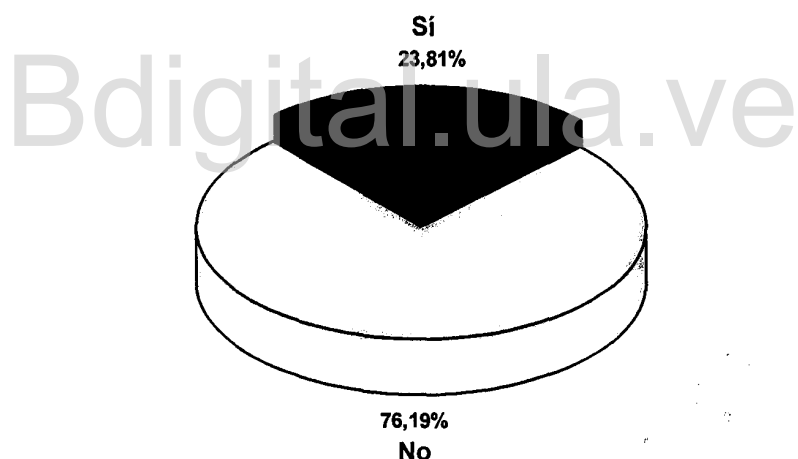


Gráfico 11.
Política definida para aceptar donaciones por convenio.

12. Tipo de convenio para aceptar donaciones.

Este resultado tiene relación con la pregunta anterior, y según el gráfico 12 se puede captar que el 14,28% representa la relación de gastos al contribuyente para su declaración de impuestos sobre la renta, este aspecto es de suma importancia y se detecta con este estudio que la mayoría de las Asociaciones Deportivas desconocen este tipo de intercambio legal, lo cual puede ser de interés y provecho para las personas o empresas donantes, a cambio por ejemplo de publicidad.

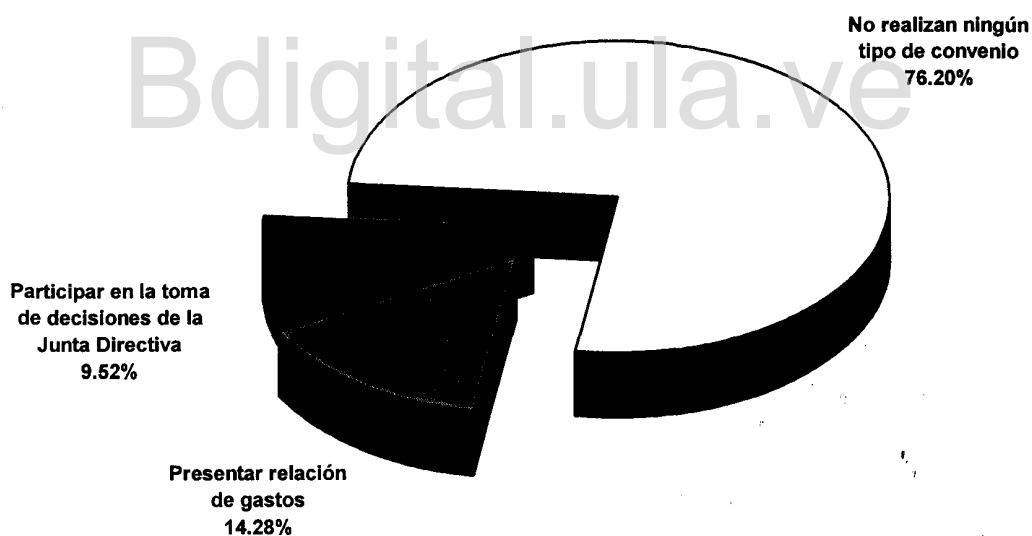


Gráfico 12
Tipo de convenio para aceptar donaciones.

13. Necesidad de Diseñar un programa para generar ingresos.

El gráfico 13 es elocuente y demuestra que el total de las Asociaciones Deportivas ve con sumo interés la necesidad de realizar y poner en práctica un mecanismo eficaz para poder generar ingresos ahorrando tiempo y recursos en el desenvolvimiento de sus funciones.

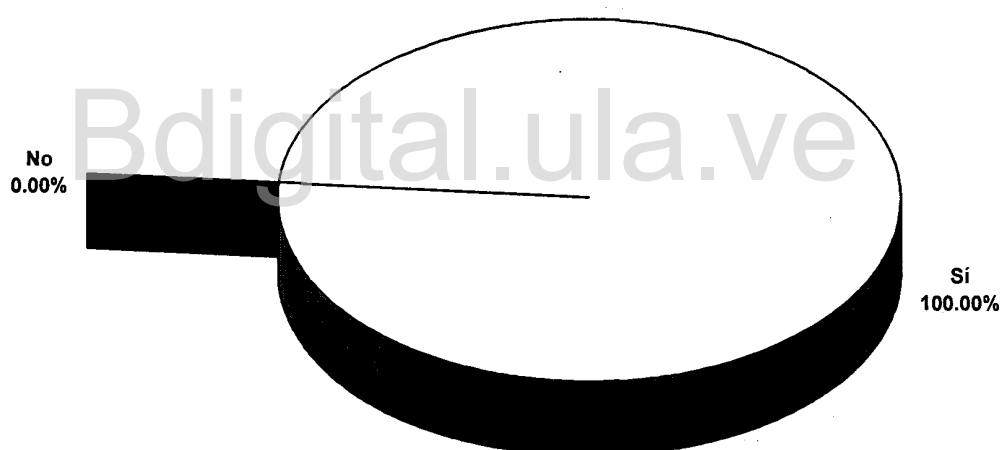


Gráfico 13.
Necesidad de Diseñar un programa para generar ingresos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El propósito de esta investigación se basó en estudiar el autofinanciamiento en las Asociaciones Deportivas del estado Mérida. Se pudo detectar las necesidades y prioridades a corto y mediano plazo que presentan las Asociaciones Deportivas, así como los problemas y dificultades que éstas presentan en la obtención de recursos económicos.

Según el propósito señalado en este trabajo se puede concluir lo siguiente:

1. La gran mayoría de las Asociaciones Deportivas no tienen un presupuesto para el período 1996-1997, probablemente se deba a que no poseen plan, lo cual incide en el desarrollo normal de sus programas y actividades.
2. Para el momento de la realización de este estudio casi, todas las Asociaciones realizan su planificación de manera extemporánea de acuerdo a las necesidades emergentes, dichas Asociaciones manifestaron que la alta competencia, la atención integral al atleta y los materiales deportivos,

son en ese orden las áreas de mayores gastos en las Asociaciones Deportivas y para los años 1998 y 1999 se prevé que el área de mayor gasto será la atención integral al atleta.

3. La mayor fuente de ingreso es el gobierno, esto refleja que aún existe la dependencia hacia el estado y que el autofinanciamiento es mínimo.
4. Las Asociaciones Deportivas tienen diferentes formas de ejecutar el presupuesto, pero que sólo el 42,8% lo hace por programas, reflejándose así la falta de planificación dentro del marco de la Gerencia del Deporte para ejecutar los gastos de manera precisa y en orden de importancia.
5. No existe personal especializado en el área de Gerencia del Deporte o en Marketing del Deporte para poder generar ingresos o desarrollar programas para ese fin, y quienes lo hacen en esas asociaciones son personas que realizan otra función dentro de la junta directiva lo cual dificulta el proceso para conseguir recursos.
6. Las Asociaciones Deportivas desconocen la gran mayoría de las fuentes de ingreso a las cuales se recurren en la actual gerencia del Deporte a nivel mundial, así como también los procesos a utilizar para obtener recursos.
7. Todas las Asociaciones Deportivas reflejaron la importancia y necesidad de utilizar un programa basado en estrategias y aspectos elementales a seguir para obtener ingresos por diferentes vías alternas.

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta las conclusiones de esta investigación, se hacen a continuación ciertas sugerencias que podrían ayudar a que las Asociaciones Deportivas generen ingresos y así el autofinanciamiento:

1: Las Asociaciones Deportivas pueden “predecir” su futuro financiero y distribuir bien sus gastos con un presupuesto, y para que este proceso sea más útil y práctico hay que diseñarlo para 1 ó 2 años. El presupuestar los ingresos y egresos es una herramienta necesaria para toda organización deportiva, y para llevarla a cabo debe reunirse a toda la junta directiva conjuntamente con los involucrados y concedores (p.ej. entrenadores) de los programas y actividades, para así presupuestar con tacto y precisión con el objeto de controlar los gastos y dirigir las tendencias financieras.

Existen diferentes tipos de presupuesto, y deben utilizarse de acuerdo al tiempo o período a cubrir, así tenemos: el presupuesto capital, el presupuesto maestro, el presupuesto de producción, el presupuesto de ventas, el presupuesto de producción, el presupuesto de gastos por departamento, y el presupuesto de gastos operacionales.

Para todo presupuesto hay un ciclo compuesto de las siguientes etapas:

1. Formulación, 2. Discusión, 3. Aprobación, 4. Ejecución, 5. Control y 6. Supervisión.
2. Buscar una persona con conocimientos de Marketing del Deporte o un especialista en gerencia del deporte, para ayudar a las organizaciones deportivas a generar ingresos, o de lo contrario preparar a una persona de la misma junta directiva, que esté dispuesta a dedicarse de lleno a esta área, ya que no es una tarea fácil para la cual se debe demostrar interés y habilidad en relaciones públicas, así como tener la destreza para persuadir a personas o empresas a que contribuyan financieramente con la respectiva asociación o deporte. Tomando en cuenta lo planteado por Parks y Zanger (1993), y algunos ajustes debido al estudio realizado, aquí se presentan algunas de las actividades ó tareas que podría realizar el encargado de generar ingresos en las Asociaciones Deportivas:
 - Planificar, coordinar y organizar eventos para conseguir recursos.
 - Identificar y solicitar contribuyentes potenciales.
 - Mantener y reconocer a los contribuyentes y patrocinantes ya existentes continuamente.
 - Realizar las solicitudes a través de contratos, créditos, seguros entre otros.

- Diseñar y promover programas para solicitar recursos que faciliten el buen funcionamiento de las actividades y programas de las Asociaciones Deportivas.
 - Preparar un informe del proceso del programa pautado para generar ingresos.
 - Tener al día los archivos con la relación de los contribuyentes, patrocinantes, otras personas y organismos.
 - Participar en el diseño del presupuesto general y preparar el presupuesto para generar ingresos.
 - Estar al corriente de la posible actualización de las leyes existentes sobre impuestos relativos a donaciones y mecenazgos.
3. Las Asociaciones Deportivas deben conocer, investigar y profundizar más en otras fuentes de ingresos a las cuales podrían acudir, así como también de Marketing del Deporte con el fin de obtener recursos para cumplir con las expectativas de sus planes y programas.

Un programa para generar ingresos debe ser sistemático y preciso el cual contempla una serie de actividades, todo esto se realiza partiendo del conocimiento de la necesidad de cada asociación.

Existen varias formas para generar ingresos, entre estas tenemos:

a) Ingresos propios, llamado también solicitud indirecta de fondos:

Son todos los ingresos que obtiene una organización por concepto de

organizar cualquier tipo de evento o actividad, ó también por negocios ejecutados por la misma organización deportiva, como ejemplo podemos nombrar: El patrocinio, la promoción, cobro de entradas a un evento, concesión de licencias, alquiler de instalaciones, ingreso de intereses por ahorros bancarios, organizar rifas, entre otros.

b) Ingresos externos o solicitud directa de fondos: El hacer peticiones o solicitar ayuda de recursos cada vez se hace más difícil, y es así como muchas organizaciones deportivas según Howard y Crompton (1995) están adoptando el término de “programa de desarrollo” más que el de “buscar fondos”, para así describir las actividades para ese fin, esto es con el objetivo de evitar los malos entendidos con la connotación asociada de buscar o pedir fondos, como dijo Payton y Carbone reformados por Parks y Zanger (1993), que frecuentemente hay un estigma atado al pedir dinero, y la poca voluntad de ejercer el papel de “pedigüeño”.

Como ejemplo de ingresos externos se pueden adoptar según el Comité Olímpico Internacional (1986) y por recomendaciones resultado de esta investigación, aparte del conocido aporte gubernamental, los siguientes: solicitar donaciones, y este ingreso es el de mayor énfasis en esta parte, y entre los donantes podríamos tener a: órganos oficiales, empresas industriales, sindicatos, grandes loterías, casinos,

bingos y juegos al azar, personas adineradas, fundaciones y consorcios caritativos, organizaciones voluntarias y sociales (rotarios y clubes deportivos), ciudadanos interesados (aficionados) entre otros.

Las donaciones pueden ser aceptadas de varias formas, como lo son: en efectivo o cheque, ésta es muy apropiada ya que las asociaciones pueden disponer del dinero como a ellos les convenga; en bonos o acciones, dotación de material deportivo, instalaciones deportivas, seguros de vida, pasajes, alojamiento, alimentación, medicamentos, transferencia de propiedades, entre otros.

Para reforzar más aún esta parte de las donaciones es necesario señalar que la mayoría de los que dan una colaboración o un donativo esperan o desean algo a cambio, y las Asociaciones Deportivas deben reconocer que la gente no hace estas contribuciones simplemente porque el programa necesita dinero, por lo tanto deben ofrecerles algo que sea de interés para el donante. Por lo expuesto anteriormente podemos inferir económicamente y escribir la siguiente fórmula simple:

Autofinanciamiento = Ingresos internos + Ingresos externos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAVANEL, H., ALLAIRE, Y., FIRSIROTU, M., HOBBS, B., POUPART, R. y SIMARD, J. (1992) **Cultura Organizacional** (J.V. Herrera. Traductor) Bogotá - Colombia: Fondo Editorial Legis. (Trabajo original publicado en francés en 1988).
- BAVARESCO, A. (1994) **Proceso Metodológico en la Investigación**. Caracas - Venezuela, Academia Nacional de Ciencias Económicas.
- CADA ESTADO MANEJARA SU DEPORTE. (1992, octubre 17) **Frontera**. Mérida - Venezuela.
- CHIAVENATO, I. (1989) **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Brasil: Editorial McGraw Hill, 2da. Edición.
- CONDE, F. (1992, Noviembre 17) I.N.D. será compacto y funcional. **El Universal**. p. 3-3. Caracas - Venezuela.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA. (1995) **Ley del Deporte**. Caracas Venezuela. Edición propia.
- FARIAS, H. (1992, Octubre 14) I.N.D. será reestructurado. **Panorama**. p. 2. Zulia - Venezuela.
- Gobernación del Edo. Mérida. (1995). **Ley del Deporte del Estado Mérida**. Mérida - Venezuela. Ediciones Orves.
- GONZÁLEZ, A. (1975) **Los Procesos Administrativos y la Administración Escolar**. Caracas - Venezuela: Editorial Santino.
- HOWARD, D. y CROMPTON, J. (1995) **Financing Sport**. Texas, USA: Copyright by Fitness Information Technology, Inc.
- Invertir por Deporte** (1991, octubre) **Producto**. p. 68. Caracas - Venezuela: Ediciones Producto.
- LE FLOCHMOAN, J. (1969) **La génesis de los Deportes**. (3era ed) España: Editorial Lalas S.A.

- MACHADO, M. (1993) **Gerencia Participativa**. Valencia - Venezuela: Ediciones de Fundadeporte.
- MACHADO, R. (1990) **Gerencia Deportiva**. Venezuela. Editorial Miranda.
- NARANJO A, Wall K. y Rodríguez L. (1991) **El baloncesto** (2da. ed.) Venezuela: Editorial MARAVEN.
- PARKHOUSE, B. (1991) **The Management of Sport** St. Louis - U.S.A: Copyright by Mosby Year Book.
- PARKS, J. y Zanger B. (1993). **Gestión Deportiva**. (A.R. Sadia. Traductor) Barcelona España: Ediciones Martínez Roca. (Trabajo original publicado en Inglés en 1992).
- PÉREZ, J. (1992) **Organización del Deporte** Mérida - Venezuela: Editorial Consejo de Publicaciones de la Universidad de Los Andes.
- SOLIDARIDAD OLÍMPICA (1986) **Curso de Dirigentes del Deporte** Suiza.
- TERRY, G. (1965) **Principios de Administración**. (6ta. ed.) México. Editorial Continental.
- VERA, C. (1985) **Planificación de Instalaciones para Educación Física, Deporte y Recreación** (2da. ed) Venezuela: Editorial Universidad del Zulia.

ANEXOS

Bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

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

CUESTIONARIO

Es de suma importancia para las Asociaciones Deportivas generar ingresos para lograr el mantenimiento y desarrollo de sus actividades y programas. Detectar las necesidades de las mencionadas Asociaciones, para autofinanciarse es el punto base de esta investigación, para así posteriormente hacer las recomendaciones correspondientes de acuerdo a los resultados obtenidos.

A continuación se le presenta un grupo de preguntas abiertas y cerradas las cuales usted podrá responder de acuerdo a su criterio y conocimiento en relación a su Asociación.

1.- ¿Tiene su Asociación un Presupuesto para el periodo 1996 - 1997?

SI _____ NO _____

2.- Nombre cuatro áreas de mayores gastos en su Asociación

1.- _____ 2.- _____
3.- _____ 4.- _____

3.- Mencione cuatro de sus mayores fuentes de ingreso

1.- _____ 2.- _____
3.- _____ 4.- _____

4.- ¿Cómo se ejecuta su presupuesto?

5.- Exprese por lo menos cuatro prioridades financieras de su Asociación para los próximos dos o tres años

1.- _____ 2.- _____
3.- _____ 4.- _____

6.- ¿Quién es el responsable de generar ingresos en su Asociación?

7.- ¿Cuál es el procedimiento normalmente empleado por su Asociación para generar ingresos?

8.- ¿Tiene su Asociación dificultades para generar ingresos?

SI _____ NO _____

9.- Si la respuesta anterior es afirmativa, entonces mencione por lo menos tres de las mayores dificultades

1.- _____
2.- _____
3.- _____

10.- ¿Dentro del Presupuesto Operacional Anual de Asociación incluyen como básico el de generar ingresos externos

SI _____ NO _____

11.- ¿Tiene su Asociación una Política definida para aceptar Donaciones por convenio?

SI _____ NO _____

12.- Si la respuesta anterior es positiva que tipo de convenio es aceptado por su Asociación

13.- ¿Considera usted necesario diseñar un programa para generar ingresos para su Asociación?

SI _____ NO _____

Bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

ANEXO B**TABLAS DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES****1. Existencia de un Presupuesto para el período 1996-1997.**

Categorías	Cantidad	Porcentajes	Muestra
SI	7	33,33%	21
NO	14	66,66%	SUJETOS

2. Áreas de mayores Gastos.

Categorías	Cantidad	Porcentajes	Muestra
PERSONAL TÉCNICO	7	10,29%	
RECURSOS MATERIALES	17	25,00%	21
ALTA COMPETENCIA	24	36,29%	SUJETOS
ATENCIÓN INTEGRAL AL ATLETA	20	29,41%	

3. Mayores fuentes de ingresos.

Categorías	Cantidad	Porcentajes	Muestra
INGRESOS PROPIOS	18	30,00%	
EL GOBIERNO	21	35,00%	21
PATROCINIO	10	16,66%	SUJETOS
DONACIONES	11	18,33%	

4. Ejecución del Presupuesto.

Categorías	Cantidad	Porcentajes	Muestra
POR PROGRAMAS	9	42,85%	
POR PARTIDAS	2	9,52%	21
POR NECESIDADES EVENTUALES.	4	19,04%	SUJETOS
NO SE EJECUTAN	6	28,57%	

5. Prioridades financieras para los próximos 2 o 3 años.

Categorías	Cantidad	Porcentajes	Muestra
ATENCIÓN INTEGRAL AL ATLETA.	19	31,14%	21 SUJETOS
RECURSOS MATERIALES	15	24,59%	
ACTUALIZACIÓN DEL PERSONAL.	9	14,75%	
INSTALACIONES	10	16,39%	
ALTA COMPETENCIA	8	13,11%	

6. Responsable de generar ingresos.

Categorías	Cantidad	Porcentajes	Muestra
EL PRESIDENTE.	5	23,80%	21 SUJETOS
LA JUNTA DIRECTIVA.	7	33,33%	
EL ENTRENADOR.	1	4,76%	
EL TESORERO.	1	4,76%	
NADIE.	7	33,33%	

7. Procedimiento normalmente empleado para generar ingresos.

Categorías	Cantidad	Porcentajes	Muestra
INGRESOS INTERNOS	12	31,57%	21 SUJETOS
SOLICITUD AL GOBIERNO	9	23,68%	
DONACIONES	3	7,89%	
PATROCINIO	8	21,00%	
NINGUNO	7	18,42%	

8. Existencia de dificultades para generar ingresos.

Categorías	Cantidad	Porcentajes	Muestra
SI	18	85,71%	21
NO	3	14,29%	SUJETOS

12. Tipo de convenio para aceptar donaciones.

Categorías	Cantidad	Porcentajes	Muestra
NO REALIZAN NINGÚN TIPO DE CONVENIO.	16	76,19%	
PRESENTAR RELACIÓN DE GASTOS.	3	14,28%	21 SUJETOS
PARTICIPAR EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA.	2	9,52%	

13. Necesidad de diseñar un programa para generar ingresos.

Categorías	Cantidad	Porcentajes	Muestra
SI	21	100,00%	21
NO	0	0,00%	SUJETOS