

61713
P. 64

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

**LINEAMIENTOS GERENCIALES Y DE ORGANIZACIÓN PARA UN
INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTES.**

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

DONACION

S E R B I U L A
Tulio Febres Cordero

**AUTOR:
Lic. ALEXANDRO ROJAS
TUTOR:
Esp. DACIO MOLINA**

MÉRIDA, NOVIEMBRE DE 2005.

DEDICATORIA

“Es admirable en una investigación, que al avanzar en ella, ya sea en niveles sencillos o complejos, en lugar de agotar el objeto de estudio, abramos puertas a cosas lejanas y a un conocimiento más abundante, desbordando talento, creatividad y utilidad”.

Michael Faraday.

Dedico el presente estudio a todas aquellas personas que confiaron en mí, aportando sus ideas y conocimientos para la realización del mismo.

Alexandro Rojas.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	ii
ÍNDICE GENERAL.....	iii
ÍNDICE DE CUADROS.....	vi
RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
Definición del Problema.....	3
Sistema de Objetivos.....	7
Justificación.....	8
Delimitación.....	9
Alcances de la Investigación.....	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	12
Antecedentes.....	12
Fundamentación Teórica.....	15
- Municipalización Deportiva.....	15
- Marco Jurídico de la Municipalización Deportiva.....	21
- Institutos Municipales de Deportes.....	28
- Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas.....	30

- Gerencia.....	33
- Tipos de gerencia.....	35
- Etapas de Gestión de la Gerencia.....	36
- Procesos Fundamentales de la Gerencia.....	37
- Las Organizaciones, su Estructura y Funcionamiento.....	42
- Tipos de Organización.....	43
- Estructuras Organizativas.....	44
- Principios de las Estructuras Organizativas.....	45
- El Organigrama.....	47
- Clasificación de los Organigramas.....	47
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	50
Tipo de Investigación.....	50
Diseño de la Investigación.....	51
Participantes.....	52
Medios para la Obtención de Información.....	53
Validez y Confiabilidad.....	54
Procedimiento.....	55
CAPÍTULO IV: RESULTADOS. ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES... ..	57
Resultados de las Entrevistas.....	57
Análisis de Resultados	78
Recomendaciones.....	82
CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	83
Exposición de Motivos.....	83

Justificación e Importancia.....	85
Objetivos.....	86
Contexto Teórico.....	87
Acciones a emprender por el Instituto Municipal de Deportes.....	88
Estrategias para el Instituto Municipal de Deportes.....	89
Programas Generales para el desarrollo del Deporte en el Municipio.....	90
Lineamientos Gerenciales.....	93
Estructura Organizativa del Instituto.....	97
Manual de Especificaciones de Cargos del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas.....	99
Factibilidad de la Propuesta.....	115
CONSIDERACIONES FINALES.....	120
REFERENCIAS.....	123

ANEXOS

Anexo A: Guión de la entrevista.

Anexo B: Validación del medio de obtención de información.

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Resumen del Capítulo I Planteamiento del Problema. Relación entre las interrogantes del estudio y las fuentes bibliográficas consultadas, para la derivación de posibles soluciones al problema planteado.....	11
Cuadro 2: Procesos Fundamentales de la Gerencia.....	38
Cuadro 3: Resumen del Capítulo II Marco Teórico. Antecedentes del estudio, teorías y leyes relacionadas con el problema planteado.....	49
Cuadro 4: Resumen del Capítulo III Marco Metodológico.....	56
Cuadro 5: Resumen del Capítulo IV. Resultados, análisis y recomendaciones de las entrevistas aplicadas a los participantes.....	83
Cuadro 6: Organigrama de la Estructura Organizativa del Instituto Municipal de Deportes.....	98
Cuadro 7: Resumen del Capítulo V. Propuesta de Lineamientos Gerenciales y de Organización para el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas.....	119

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

**LINEAMIENTOS GERENCIALES Y DE ORGANIZACIÓN PARA UN
INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTES.**

**Autor: Lic. Alexandro Rojas.
Tutor: Esp. Dacio Molina.
Año: 2005.**

RESUMEN

El estudio que a continuación se presenta está referido a proponer lineamientos gerenciales y de organización para el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas, con la finalidad de plantear estrategias gerenciales para mejorar su funcionamiento y nivel organizativo. En la investigación se desarrollaron aspectos teóricos tales como la municipalización deportiva, las atribuciones de los Institutos Municipales de Deportes, la gerencia y las estructuras organizativas, entre otros. La metodología utilizada respondió a una investigación descriptiva de tipo cualitativa apoyada con una investigación de campo con carácter de proyecto factible. Los participantes se seleccionaron intencionalmente a los cuales se le aplicó un guión de entrevista estructurada. La propuesta contiene los lineamientos generales para organizar el Instituto Municipal de Deportes, que contempla los objetivos, estrategias y programas a cumplir, las acciones gerenciales, así como una estructura organizativa, entre otros aspectos necesarios para optimizar su funcionamiento interno. En consecuencia, se estableció una creación que cumple con los aspectos necesarios para darle a la institución seleccionada una plataforma sólida para el lanzamiento de sus programas deportivos, en lo que refiere a la masificación deportiva en el Municipio.

Descriptor: Municipalización Deportiva, Institutos Municipales de Deportes, Gerencia y Estructuras Organizativas.

INTRODUCCIÓN

Hoy día, las organizaciones deportivas juegan un papel fundamental para el desarrollo del deporte, debido a que las mismas permiten planificar, gerenciar, coordinar y promover diferentes actividades deportivas y recreativas en el ámbito municipal, estatal y nacional.

Dentro de este contexto deportivo se han constituido los Institutos Municipales de Deportes en las regiones, lo que ha permitido que en Venezuela se ponga en funcionamiento diversas instituciones y organizaciones que fomenten en las entidades el deporte y sus diferentes actividades.

Los Institutos Municipales de Deportes, permiten el cumplimiento de su razón de ser; como es, convertirse en entes planificadores, promotores, ejecutores y evaluadores del desarrollo deportivo, con un diseño de nuevas estrategias que optimicen el rendimiento y participación ciudadana en las distintas actividades programadas en el ámbito deportivo.

Esto se logrará si se orientan los recursos propios de los Municipios hacia la organización deportiva, a través de la aplicación de estrategias gerenciales capaces de realizar una gestión descentralizadora dirigida a todos los sectores que componen el Municipio.

A continuación se presenta un estudio que tiene como finalidad establecer los lineamientos gerenciales y de organización para un Instituto Municipal de Deportes, específicamente el que funciona en el Municipio Sucre del Estado Barinas, en el mismo se plantea una serie de estrategias gerenciales que permitan solventar la posible carencia de planificación y de organización dentro de la institución mencionada.

La investigación se estructuró en cinco capítulos: En el capítulo I se establece el planteamiento del problema; los objetivos, la justificación del proyecto, la delimitación y los alcances de la investigación. En el capítulo II presenta el marco teórico con los antecedentes y los fundamentos teóricos de la investigación. En el capítulo III, se hace referencia a la metodología empleada en el presente estudio.

El capítulo IV contiene los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de evaluación, el análisis de los mismos y las recomendaciones. En el Capítulo V se detalla la propuesta que conducirá al establecimiento de los lineamientos gerenciales y de organización para el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas. En último lugar se esbozan las consideraciones finales derivadas del estudio realizado.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Definición del Problema

El deporte es un derecho de todos los ciudadanos venezolanos proclamado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), donde el fenómeno deportivo es un libre ejercicio que beneficia la calidad de vida, adquiere una indudable relevancia sociológica, política y económica, siendo evidente la importancia de la práctica deportiva en el desarrollo armónico e integral de las personas, consideradas en su dimensión total en sana utilización del ocio y del tiempo libre, además de revelarse como un eficaz instrumento de solidaridad e integración de los pueblos.

El crecimiento del deporte, como fenómeno social, cultural y económico se viene manifestando como una actividad indispensable para los distintos sectores de la población, tradicionalmente el mismo ha estado reconocido como un elemento clave para el bienestar de las personas y la conexión social, la adopción de estilos de vida saludables, la formación de habilidades sociales y los valores.

En la actualidad la actividad deportiva es producto de la convergencia de diferentes clases sociales, las cuales presentan ciertas particularidades y características, configurándose así una identidad cultural que debe tomarse en cuenta, a la hora de realizar programas de transformación social.

De igual manera hay que considerar la preparación o capacitación de los individuos que están al frente de instituciones deportivas que presentan dificultades con relación al manejo gerencial, estrategias de dirección, planificación, supervisión y control de proyectos, así como de programas que estas persiguen.

En tal sentido, las posibles causas que inciden como dificultades de una organización deportiva están basadas en la administración, dirección, planificación y evaluación de los recursos humanos físicos y económicos, como elementos claves de una organización.

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

En relación con lo expuesto anteriormente, Rivas (2002), señala que: *“A nivel del deporte municipal es necesario realizar cambios sustanciales*

para lograr la eficiencia y eficacia en la administración del mismo ya que es aquí donde se debe asumir la prestación del servicio del deporte como una función social". (p. 23).

En el caso particular del Municipio Sucre del Estado Barinas, se cuenta con un Instituto Municipal de Deportes IMDESUCRE, creado según Ordenanza Municipal el 14 de noviembre del 2000, cuyo propósito es de organizar, planificar, proteger, fomentar y supervisar las actividades deportivas que se desarrollen en el Municipio, de conformidad con los lineamientos del plan general de deporte municipal.

Esta institución en la actualidad pareciera que su funcionamiento no se adapta a los requerimientos del deporte en el Municipio, debido a que presenta una gestión carente de la eficiencia se que requiere en relación a las actividades y recursos inherentes a la promoción y desarrollo del deporte en la región.

De allí que se sugiere atender, a través de diversos lineamientos gerenciales y de organización, este Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas, de manera que se optimice la gerencia, administración y estructura organizacional del mismo, con acciones que conlleven a mejorar el funcionamiento del ente deportivo.

Sobre la base de tales aspectos se ha planteado la investigación denominada: "Lineamientos gerenciales y de organización para un Instituto

Municipal de Deportes”, el estudio tiene como fin plantear estrategias de gerencia y organización que contribuyan a solventar las posibles carencias de planes y programas en el Instituto Municipal de Deportes perteneciente al Municipio Sucre del Estado Barinas, que orienten a la práctica deportiva en la región, así como la necesidad de aplicar un desarrollo gerencial efectivo en todas sus fases.

Este estudio constituye un soporte fundamental, para entender la importancia de la gerencia deportiva municipal y reconoce que su aplicación puede transformar estas organizaciones, ya que, no existe institución que pueda funcionar sin la aplicación de una gerencia efectiva, que le permita desarrollar planes y programas con miras a lograr su misión.

En atención a la problemática expuesta surgen las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es el estado actual a nivel de gerencia y organización del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas?.
2. ¿Si la institución está regulada por lineamientos gerenciales y de organización que garanticen la sustentabilidad de la misma?.
3. ¿Es necesario la elaboración de una serie de lineamientos gerenciales y de organización para mejorar el funcionamiento del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas?.

La formulación de estas interrogantes señalan en primera instancia la necesidad de determinar lineamientos en el ámbito de gerencia y organización para un Instituto Municipal de Deportes específicamente el que funciona en el Municipio Sucre del Estado Barinas, con la intención de elevar el nivel de su administración, funcionamiento y promoción del sector deportivo en el Municipio.

Sistema de Objetivos

Objetivo General

Determinar lineamientos gerenciales y de organización para el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la gerencia y organización del Instituto Municipal de Deportes.
2. Identificar los elementos básicos del funcionamiento de la estructura organizativa que existe en la institución municipal seleccionada.
3. Elaborar lineamientos gerenciales y de organización para el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas.

Justificación

La investigación persigue determinar la calidad de gerencia en un Instituto Municipal de Deportes como parte fundamental para grandes proyecciones y crecimiento del mismo, creando en base a ello, diversos lineamientos de gerencia y organización para mejorar su funcionamiento, donde surjan roles relevantes en la construcción e impacto de la vida deportiva cultural y social del Municipio.

Así el estudio se justifica por el hecho de proveer a una institución del deporte que funciona en el Municipio Sucre del Estado Barinas, una serie de lineamientos gerenciales y de organización, que permitan la definición de los objetivos, metas y estrategias para mejorar su gestión, así como la planificación de los programas deportivos y los recursos de la institución, todo esto acorde a las nuevas realidades gerenciales de las organizaciones deportivas.

La propuesta pretende generar cambios importantes en la gestión y en la efectividad organizacional del Instituto Municipal de Deportes estudiado, en este ámbito, se persigue que el mismo sienta la necesidad de aplicar lineamientos fundamentales en cuanto a la gerencia municipal, donde se fortalezca el liderazgo, aportando ideas y afrontando las necesidades de la institución para facilitar a la alta gerencia la toma de decisiones adecuadas en el proceso.

De igual manera en el aspecto social persigue establecer el bienestar en las personas, garantizándoles a los individuos del Municipio la posibilidad de incorporarse a cualquier manifestación deportiva, que englobe desde las prácticas organizadas, hasta el deporte recreativo, de manera que la población se sienta integrada y tomada en cuenta, lo que se logra sí se gerencian los recursos humanos y materiales disponibles, a través de programas deportivos y actividades en pro de la evolución deportiva del Municipio.

La investigación permite proponer una solución factible para el funcionamiento del instituto. Para lograrlo es necesario emplear personal especializado en el área, que maneje los procesos gerenciales que requieren las Instituciones Municipales de Deportes.

Delimitación

El estudio se llevó a cabo en el Municipio Sucre del Estado Barinas, basándose en proponer lineamientos gerenciales y de organización para optimizar el funcionamiento del Instituto Municipal de Deportes, y así fomentar la práctica deportiva del Municipio. El enfoque se realizó en el ámbito teórico, analizando estrategias gerenciales aplicables a los municipios para promover en estos un proceso descentralizador en lo deportivo, que permita la gerencia y organización en la institución seleccionada.

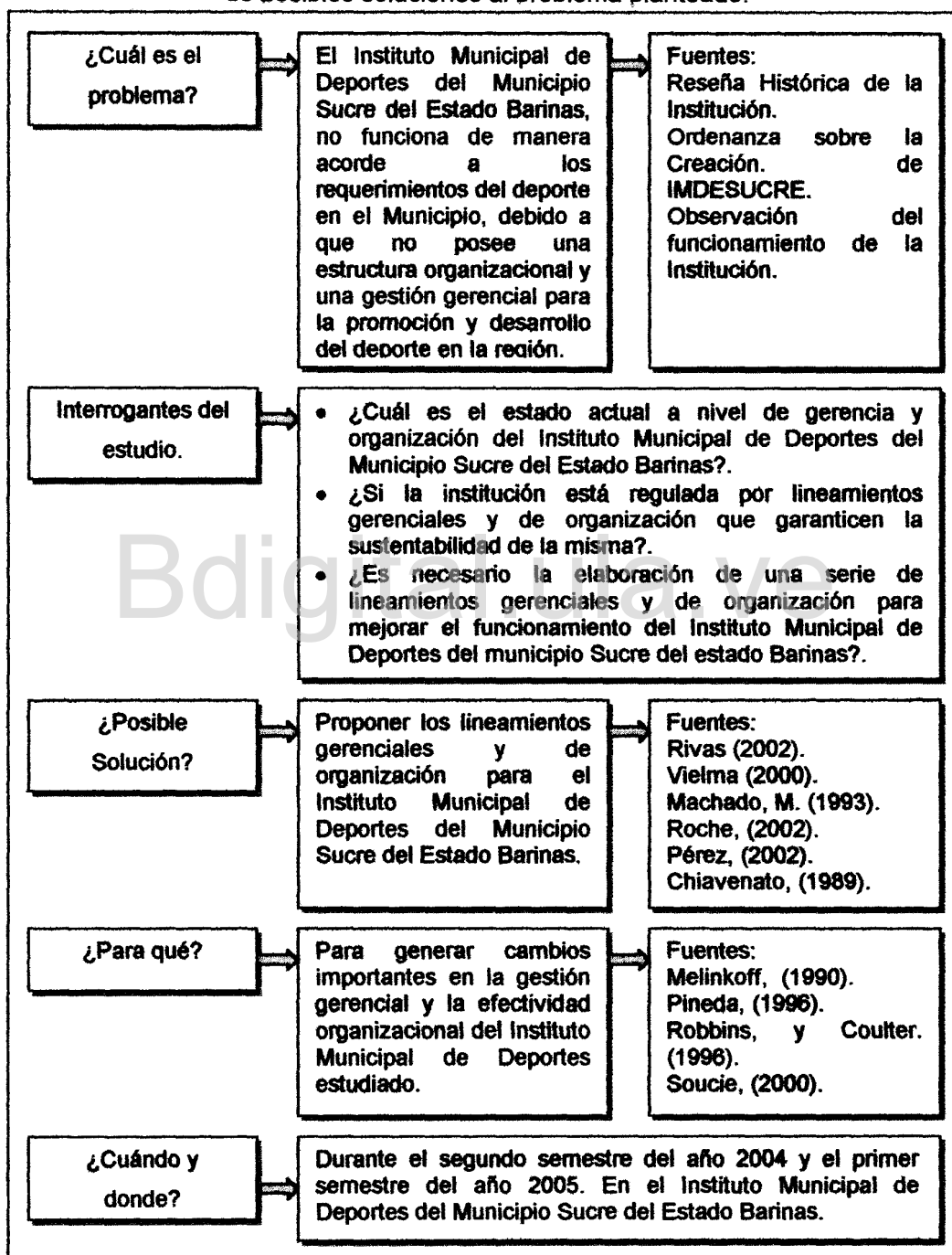
La investigación está dirigida al personal que labora en el Instituto Municipal de Deportes; directivos, coordinadores, administradores así como dirigentes deportivos, entrenadores, promotores y deportistas, actores que han señalado la necesidad de elevar el funcionamiento de la institución, para desarrollar así las actividades y programas que contribuyan al crecimiento deportivo de este Municipio.

Alcances de la Investigación

Entre las dificultades que se presentan en las organizaciones deportivas, tales como los Institutos Municipales de Deportes, se encuentran las relacionadas a los escasos conocimientos técnicos, capacitación de personal, ausencia o inadecuada aplicación de estrategias gerenciales, traduciéndose esto, en un bajo desempeño de la organización deportiva.

Un estudio de esta índole genera un aporte valioso al proceso gerencial dentro de la organización del Instituto Municipal de Deportes escogido. Así, la investigación puede ser tomada y aplicada por diferentes organizaciones deportivas con características similares, ya que permite fortalecer las capacidades gerenciales de la organización y de esta manera satisfacer las necesidades de la población en materia deportiva.

Cuadro 1: Resumen del Capítulo I Planteamiento del Problema. Relación entre las interrogantes del estudio y las fuentes bibliográficas consultadas, para la derivación de posibles soluciones al problema planteado.



Fuente: Basado en Molina D. (1996).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

En relación con los trabajos e investigaciones de instituciones de deportes a nivel municipal y que sirven de antecedentes a la propuesta de los lineamientos gerenciales y de organización para un Instituto Municipal de Deportes, específicamente el que funciona en el Municipio Sucre del Estado Barinas, se destacan los siguientes:

Velazco (1999), desarrolló una propuesta para la creación de una Escuela Básica Deportiva en el Municipio Zea del Estado Mérida. Tiene relación con el estudio planteado, ya que ésta investigación tuvo como propósito promover el deporte a través de la creación de una Escuela Básica Deportiva que permitiese lograr que la población escolar aprovechara su tiempo libre en la práctica de los deportes, utilizando las instalaciones del parque "Domingo Adriani" y del estadio "Ramón Ramírez", y así contribuir con el desarrollo de ésta actividad en el Municipio.

El proyecto se desarrolló en tres fases: diagnóstico, estudio de factibilidad y presentación de la propuesta. Los resultados obtenidos

determinaron la necesidad de crear en el Municipio Zea una Escuela Básica Deportiva a fin de promover el deporte en dicho Municipio.

Igualmente González, (1997), planteó las bases jurídicas para el servicio del deporte en el Municipio Libertador del Estado Mérida, cuya finalidad fue establecer éstas bases jurídicas que fortalecerán el deporte en el Municipio Libertador del Estado Mérida. En dicho trabajo se destacó que el Municipio es jurídicamente un derecho público constituido por una comunidad humana asentada en un territorio determinado, que administra sus propios bienes y particulares intereses y que depende de mayor a menor grado de una entidad pública superior al estado.

Los Municipios están integrados por un cuerpo colegiado y deliberante que tienen a su cargo las normas y ordenanzas que afectan a la prestación de servicios y un órgano ejecutivo que se encuentra sometido a la autoridad de un jefe titulado alcalde.

Asimismo, el programa operativo para el deporte en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida (Pineda, 1996), ha servido de antecedente a esta investigación debido a que la misma se realizó con el propósito fundamental de diseñar un programa operativo que optimizase el deporte en el Municipio en el período 1996 – 1998. Para ello se planteó una investigación descriptiva, aplicándose entrevistas abiertas no estructuradas, a las personas que intervienen en el mundo del deporte en esta entidad político – territorial.

En el proyecto se confrontaron los problemas más comunes y de mayor intensidad, de la gerencia deportiva con la finalidad de obtener información respecto a la factibilidad de implantar un programa operativo para el deporte en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida en el período 1996 – 1998. La importancia del estudio radicó en que favoreció el desarrollo gerencial en el ámbito deportivo del Municipio.

Se destaca también el trabajo sobre los Institutos Municipales de Deportes, (Vega, 2005), en esta investigación se planteó como objetivo la creación de un Instituto Municipal de Deportes en el Municipio Felipe Márquez Cañizalez del Estado Trujillo, con el fin de optimizar el deporte en dicho Municipio a través de un ente que gestione los recursos humanos y materiales con que se cuenta y así elevar la calidad del deporte.

La metodología utilizada respondió a una investigación cualitativa apoyada con una investigación de campo de carácter descriptivo. Los participantes se seleccionaron intencionalmente a los cuales se les aplicó un guión de entrevista estructurada. La propuesta contiene lineamientos generales para crear un Instituto Municipal de Deportes, que contempla la misión y visión a seguir por el mismo, los objetivos y metas a cumplir, así como su estructura organizativa. En consecuencia, se estableció una creación estratégica que cumple con los aspectos necesarios para darle al Municipio una consolidación a nivel deportiva.

Fundamentación Teórica

Municipalización Deportiva

En Venezuela, el Municipio y el deporte están vinculados legalmente, existen en la actualidad diversas leyes y estatutos jurídicos que establecen competencia, en materia deportiva, a los mismos. Estas bases legales son importantes para el desarrollo del deporte de alta competencia, el de entretenimiento y el recreativo.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), como principal texto legal venezolano define al Municipio en su artículo 168 como: *“La unidad primaria de la organización nacional”*. Esta unidad básica de la organización del Estado, goza de personalidad jurídica y autonomía dentro de los límites de la Constitución y la Ley. Es decir que tienen autonomía plena para el cumplimiento de sus fines, buscando lograr el bienestar de sus ciudadanos en un marco democrático.

Muchos autores han definido al Municipio y sus competencias, entre estos destaca Kelly J. (1993), que lo define como:

“Un territorio cuyas fronteras han sido definidas, partiendo de la localización de una población electoral. Por tal motivo, municipio es un sistema político, con eso se quiere decir que es una estructura para la toma de decisiones con respecto a la vida colectiva dentro de un territorio relativamente pequeño subordinado a la soberanía del Estado y la Nación”. (p.63).

Igualmente Diez (1992), acota que: *“El Municipio es jurídicamente un derecho público constituido por una comunidad humana asentada en un territorio determinado, que administra sus propios bienes y particulares intereses y que depende de mayor a menor grado de una entidad pública superior al estado provincial o nación”, (p.18).*

A nivel deportivo el Municipio se considera como la unidad básica para desarrollarlo, el Artículo 38 Ordinal 4° de la Ley Orgánica de Régimen Municipal (1990), consagra que: *“Es competencia propia del Municipio, organizar y promover “sitios de recreación” y deporte”. Así mismo el artículo 36 Ordinal 4° de la citada Ley. Establece que los Municipios, “Tendrán igualmente competencia para acondicionar, construir y mantener parques, jardines, calles, plazas, playas, balnearios y otros de recreación, promoviendo la actividad deportiva”.*

El Instituto Nacional de Deportes a través de la Dirección General Sectorial del Deporte, ha venido realizando desde el año 1994, acciones concretas de implantación en función de la masificación y diversificación del deporte recreativo y para la salud en las diferentes regiones del país.

La Ley del Deporte del año 1995, asigna a los entes municipales y parroquiales la promoción del deporte en sus respectivas localidades. El programa *“Deporte para Todos”* del Instituto Nacional de Deportes (2000), en el ámbito municipal debe prestar un servicio social y comunitario dirigido al

uso de diversas actividades deportivas y al mismo tiempo lograr la máxima participación y organización de la sociedad en la práctica de las actividades deportivas. La finalidad de ese manual es que permita desarrollar con todo éxito el programa "Deporte para Todos" en los diferentes Municipios del país.

Según el Manual del M.E.C.D. (2000), el programa "Deporte para Todos", es:

"La unidad administrativa del IND, encargada de dictar lineamientos y generar los mecanismos para la planificación, control y evaluación de los programas con fines de diversificación, masificación y sistematización de las actividades deportivas, recreativas y para la salud en los ámbitos nacional, regional, municipal y parroquial a través de las organizaciones públicas y privadas. Este programa está constituido por tres proyectos estratégicos: Municipalización Deportiva, Educación y Promoción Deportiva y Fortalecimiento de la Sociedad Civil". (p.24).

En relación a los Municipios y el deporte, Infante A. (2000), hace un análisis sobre la gestión del deporte municipal y destaca lo siguiente:

"El Municipio tiene a su cargo el desarrollo y ejercicio de las competencias que le son conferidas a las entidades locales en materia deportiva...(Artículo 178 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999), ello exige la eficacia de una organización integrada por unos órganos de carácter complementario a los ya establecidos legalmente los cuales integran la organización general de los estados y los Municipios". (p.362).

Así mismo el autor citado señala que es necesario crear un órgano que tenga como ámbito de acción al término municipal, el cual no debe en

ningún momento identificarse con la estructura típica municipal, ello es necesario para disponer de una mayor independencia de funcionamiento, contar con recursos económicos que no procedan exclusivamente de la hacienda local. La creación de estos órganos estará en perfecta relación con el reparto de las competencias que se hayan establecido previamente cada uno de los órganos que integran la organización municipal.

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

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

Destaca Infante, A. (2000), que:

“El desarrollo del deporte venezolano va a depender de todo cuanto se pueda hacer a nivel local, pues son los municipios las entidades administrativas que tienen el verdadero poder para promocionar el deporte y desarrollar actividades que conduzcan a atender las insuficiencias que en servicios públicos y actividades de interés público han tenido los venezolanos en los últimos años”(p.363).

El autor citado expone que para llevar a cabo su política deportiva, los Municipios disponen de diversas figuras legales, tales como: los consorcios, la gestión directa, la fundación pública de servicios, entre otras. La elección de una de ellas estará determinada por la situación interna de cada localidad, en el entendido que todo servicio público debe tener por objeto:

- a) La promoción deportiva y el desarrollo de las actividades físicas y deportivas en la población del Municipio.
- b) La construcción de las nuevas instalaciones deportivas.
- c) La administración y el uso de la propiedad municipal.
- d) La gestión del posible uso de otras instalaciones públicas o privadas para el cumplimiento de los fines del servicio deportivo.
- e) Facilitar la utilización de las instalaciones gestionadas a todos los vecinos de la localidad.
- f) La contratación del personal técnico, administrativo y de mantenimiento adecuados para atender las distintas necesidades.

Todo esto se puede conseguir estableciendo una municipalización deportiva, creando y gerenciando los Institutos Municipales de Deportes, para lograr la mayor participación social en la planificación y puesta en marcha de las actividades físicas y deportivas.

Hasta el año 1993, la municipalización deportiva constituía solamente un programa más del Instituto Nacional de Deportes aplicado a los

Municipios, lo poco que llegaba en materia de información no pasaba de ser una simple promoción deportiva esporádica sin continuidad sin misión ni visión clara de lo que se pretendía.

Según refiere Trejo (1995), *"Hoy en día la municipalización deportiva pasa a constituirse en la gran misión, con la premisa de ser atendida directamente con recursos y planes propios en materia deportiva"* (p.8), no obstante la municipalización deportiva no es otra cosa que la participación activa de las autoridades en el proceso de planificación en materia de deporte municipal.

Destaca este autor, que para concebir el desarrollo del deporte en el Municipio se debe tener en cuenta lo siguiente:

1. Creación de una institución oficial del Municipio que atienda directamente la materia del deporte.
2. Creación de Institutos Municipales de Deportes y Recreación a través de ordenanzas, que regirán la materia deportiva en el Municipio, ambas deben ser sancionadas en Cámara Municipal.
3. Prever el recurso financiero necesario para atender el deporte.
4. Establecer un plan de desarrollo deportivo local.
5. Preparar el recurso humano específico del área, que permita elevar la actividad deportiva.

Marco Jurídico de la Municipalización Deportiva

Entre las leyes y reglamentos que se pueden tomar en consideración para legislar la materia del deporte en el ámbito municipal, existen suficientes normas en diferentes textos legales, que obligan al Estado Venezolano, a través del Instituto Nacional de Deportes y los entes deportivos públicos estatales, municipales y parroquiales a emprender un conjunto sistemático y coherente de acciones tendentes a promover, estimular y proteger la participación de un alto porcentaje de la población venezolana, de todos los grupos étnicos y sociales, en algún tipo de actividad deportiva, recreativa y para la salud.

Entre las principales leyes y reglamentos se tienen:

- ***Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999).***

Artículo 111: "Todas las personas tienen Derecho al Deporte y a la Recreación como actividades que benefician la calidad de vida individual y colectiva. El Estado asumirá el deporte y la educación como política de educación y salud pública y garantizará los recursos para su promoción. La educación física y el deporte cumplen un papel fundamental en la formación integral de la niñez y adolescencia. Su enseñanza es obligatoria en todos los niveles de la educación pública y privada hasta el ciclo diversificado, con las excepciones que establezca la Ley. El estado garantizará la atención integral de los y de las deportistas sin discriminación alguna, así como el apoyo al

deporte de alta competencia y la evaluación y regulación de las entidades deportivas del sector público y del privado de conformidad con la Ley. La Ley establecerá incentivos y estímulos a las personas, instituciones y comunidades que promuevan a los y las atletas, desarrollen o financien planes, programas y actividades deportivas en el país".

Artículo 184: "La Ley creará mecanismos abiertos y flexibles para que los estados y municipios descentralicen y transfieran a las comunidades y grupos vecinales organizados los servicios que estos gestionen previa demostración de su capacidad para prestarlos, promoviendo: la transferencia de servicios en materia de salud, educación, vivienda, deporte, cultura, programa social, ambiente, mantenimiento de áreas urbanas, prevención y protección vecinal, construcción de obras y prestación de servicios públicos. A tal efecto, podrán establecer convenios cuyos contenidos estarán orientados por los principios de independencia, coordinación, cooperación y corresponsabilidad".

- **Ley del Deporte, (1995).**

Artículo 1: "Esta Ley tiene por objeto establecer las directrices y bases del deporte como derecho social y como actividad esencial para la formación integral de la persona humana".

Artículo 2: “Es objeto de esta Ley: la promoción, la divulgación, la planificación y coordinación, la ejecución, el asesoramiento y la implantación de la práctica de la actividad física y del deporte en toda la República Bolivariana de Venezuela”.

Artículo 3: “Todos tienen derecho a practicar actividades deportivas sin discriminaciones fundadas en la raza, sexo, credo, condición social y edad, quedando a salvo las limitaciones que para el resguardo de la salud de las personas establezcan las leyes, reglamentos y resoluciones. La competencia estará distribuida de la siguiente manera:

1. Los estados tendrán una unidad administrativa del deporte, dependiente del ejecutivo regional que tendrá como objetivos básicos la promoción, la divulgación, la planificación y la coordinación, la ejecución, el asesoramiento y la implantación de la práctica de la actividad deportiva en su ámbito territorial. Se aplicará de forma supletoria ésta Ley, mientras los consejos legislativos estadales desarrollan su propia Ley.
2. Corresponde a los Municipios promover de manera general la actividad física y deportiva en su ámbito territorial. Es competencia del Municipio, la gestión de las instalaciones y el mantenimiento básico de las mismas, la gestión de las escuelas deportivas de barrio, gestión y tutela del material deportivo, gestionar recursos económicos asignados, contribuir con la administración en la elaboración de los programas y canalizar las

demandas o reivindicaciones asociativas de la comunidad. Ejercer la función inspectora de las empresas privadas de servicios deportivos.

3. El deporte, como factor fundamental de la formación y del desarrollo integral de la personalidad constituye una manifestación cultural que será tutelada y promocionada por los poderes públicos del estado. Se entiende que la práctica del deporte es libre y voluntaria.
4. El estado conjuntamente con los entes públicos descentralizados y las entidades privadas que conforman la organización deportiva del país fomentarán y desarrollarán la práctica del deporte, concurriendo de manera armónica en el cumplimiento de sus fines, mediante la integración de funciones y recursos, en los términos dispuestos en ésta Ley”.

Artículo 5: “La organización deportiva del país está conformada por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, el Instituto Nacional de Deportes, los entes deportivos públicos descentralizados a nivel estatal, municipal y parroquial, el Comité Olímpico Venezolano y las entidades del deporte federado, en ejercicio de las funciones de promoción, desarrollo y práctica del deporte, con apoyo de todas las entidades públicas y privadas que promuevan y ejecuten programas y actividades deportivas”.

Artículo 10: “La organización del deporte del país, estará formada por entes del sector público y del sector privado que desarrollan actividades deportivas

a nivel nacional, estatal, municipal y parroquial”, considerándose que en virtud de esto, la Ley del Deporte del Estado Barinas en su Título I, artículo 2 establece: La actividad deportiva es libre, toda persona tiene el derecho a tomar parte libremente en la vida deportiva, de la comunidad así como participar en el proceso de masificación deportiva, competencias, investigación científica, tecnología y humanística y gozar de los beneficios que tales resultan, todos tienen derecho al deporte en su más amplia y diverso sentido.

Artículo 25: “La estructura, atribuciones y demás aspectos relacionados con la organización y el funcionamiento de los organismos deportivos municipales y parroquiales se regirán por las regulaciones que establezcan los organismos competentes y las ordenanzas que se relacionen con la materia deportiva, dictadas por los consejos municipales respectivos”.

- **Ley Orgánica del Régimen Municipal, (1990).**

Artículo 36: “Los Municipios, para la gestión de sus intereses y en el ámbito de sus competencias, podrán promover toda clase de actividades y prestar cuantos servicios públicos contribuyan a satisfacer las necesidades y las aspiraciones de la comunidad”. Son de la competencia propia del Municipio las siguientes materias:

4) Promoción y fomento de viviendas, parques y jardines, plazas, playas balnearios y otros sitios de recreación y deporte...

17) Actividades e instalaciones culturales y deportivas y de ocupación del tiempo libre.

Artículo 37: "El Municipio cooperará: 3) En la prestación de servicios sociales dirigidos al bienestar de la población, especialmente de la infancia, juventud y tercera edad...".

Artículo 41: "La prestación de los servicios públicos municipales podrá ser hecha por: ... 2) Institutos Autónomos Municipales, mediante delegación. 3) Empresas, fundaciones, asociaciones civiles y otros organismos descentralizados del Municipio, mediante contrato...".

Artículo 43: "Los Institutos Autónomos Municipales son entidades locales de carácter público dotadas de personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente del fisco municipal y cuyas competencias, atribuciones o actividades serán determinadas en la ordenanza que los cree".

Artículo 44: "Los Institutos Autónomos Municipales no gozarán de los privilegios y prerrogativas que ésta Ley acuerda al fisco municipal, a menos que una Ley Nacional así lo establezca".

Artículo 45: "En su condición de personas jurídicas de carácter público, los Institutos Autónomos Municipales quedan sujetos a la Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos, en cuanto ésta les sea aplicable".

- **Ley Orgánica de Protección al Niño y Adolescente. (1999).**

Artículo 63: Derecho al descanso, recreación, esparcimiento, deporte y juego. "Todos los niños y adolescentes tienen derecho al descanso, recreación, esparcimiento, deporte y juego".

Parágrafo Segundo: "El Estado, con la activa participación de la sociedad, debe garantizar programas de recreación, esparcimiento y juegos deportivos dirigidos a todos los niños y adolescentes con necesidades especiales. Estos programas deben satisfacer las diferentes necesidades e intereses de los niños y adolescentes y fomentar, especialmente, los juguetes y juegos tradicionales vinculados con la cultura nacional, así como otros que sean creativos o pedagógicos".

Artículo 64: Espacios e Instalaciones para el descanso, recreación, esparcimiento, deporte y juego. "El estado debe garantizar la creación y conservación de espacios e instalaciones públicas dirigidos a la recreación, esparcimiento, deporte, juego y descanso".

Parágrafo Primero: "El acceso y uso de estos espacios e instalaciones públicas es gratuito para los niños y adolescentes que carezcan de medios económicos".

Parágrafo Segundo: "La planificación urbanística debe asegurar la creación de áreas verdes, recreacionales y deportivas destinadas al uso de los niños, adolescentes y sus familias".

Institutos Municipales de Deportes

Los basamentos legales revisados permiten velar por la práctica de las actividades deportivas, así como también la creación y organización de instituciones orientadas a promover éstas prácticas deportivas en todos los sectores de la sociedad.

Tal es el caso de los Institutos Municipales de Deportes, los cuales basan su funcionamiento en:

“La planificación, organización, coordinación y supervisión de las actividades deportivas y recreativas contribuyendo con la formación integral del individuo (niños, jóvenes, adultos), dándole un buen uso al tiempo libre, mejorando la calidad de vida y la práctica del deporte local, regional y nacional”. (Manual del M.E.C.D. 2000, p.65).

Así, estos institutos tienen como misión: *“Interpretar las necesidades del Municipio, para generar políticas públicas fundamentales que permitan respuestas adecuadas a los requerimientos deportivos de las diferentes comunidades, llevando el deporte a los más apartados rincones del Municipio”. (ob.cit. p.65).*

Para cumplir con sus propósitos, los Institutos Municipales de Deporte se encargan de:

“Proponer, elaborar y ejecutar proyectos que den respuestas a las exigencias y necesidades que el sector deportivo requiere dentro de la comunidad, logrando mayor participación a través de la creación de clubes deportivos, centros de salud y

recreación, realizando eventos deportivos y recreativos, así como estableciendo acuerdos y convenios interinstitucionales, buscando siempre la calidad, la eficiencia dentro de la organización y fuera de ella". ((Manual del M.E.C.D. 2000, p.66).

De esta manera dichos institutos prestan un servicio deportivo orientado a contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de los Municipios y un funcionamiento de excelencia para la masificación, para el proceso de formación deportiva y más adelante para el alto rendimiento. Para lograr esto es necesario contemplar los siguientes aspectos:

"Planificar y diseñar un presupuesto acorde a las necesidades, automatizar los sistemas de registro e Información deportiva del Municipio, gerenciar eficaz y eficientemente cada uno de sus proyectos y actividades dirigidas al Municipio, contar con un espacio adecuado para el funcionamiento y así consolidar una estructura orgánica permanente". (Manual de M.E.C.D. 2000, p.65).

Objetivos de un Instituto Municipal de Deportes

Según el Manual Deporte para Todos (ob.cit. p.66), los principales objetivos a cumplir por un Instituto Municipal de Deportes son:

- a) Contribuir a la formación integral del ciudadano.
- b) Propiciar las actividades recreativas para el buen uso del tiempo libre, que conlleven a una mejor calidad de vida.
- c) Propiciar la práctica deportiva sin discriminaciones.

- d) Promocionar la planificación deportiva y recreativa en las distintas estructuras del proyecto deportivo municipal.
- e) Coordinar los distintos planes deportivos parroquiales y municipales.
- f) Colocar al servicio de los niños, niñas, jóvenes y adultos instalaciones deportivas existentes en el Municipio.
- g) Dar asistencia médico – preventiva a los atletas que conforman las diferentes selecciones de las parroquias.
- h) Promocionar programas de autogestión como mecanismo de participación de las comunidades en la toma de decisiones.
- i) Fomentar un programa de capacitación que permita formar y mejorar al recurso humano.

***Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del
Estado Barinas***

El Instituto Municipal de Deportes se creó el 14 de noviembre del 2000 a través de la Ordenanza Extraordinaria N° 21 y publicada en Gaceta Municipal de la misma fecha, es un organismo con personalidad jurídica y patrimonio independiente, adscrito a la Alcaldía del Municipio Sucre del Estado Barinas, encargado de organizar, dirigir, coordinar, planificar, estimular, proteger, fomentar y supervisar las actividades deportivas que se desarrollen en el mismo de conformidad con los lineamientos del plan general del deporte municipal.

- ***Visión del Instituto Municipal de Deportes***

El Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre tiene como visión planificar, organizar, coordinar y supervisar las actividades deportivas y recreativas contribuyendo con la formación integral del individuo (niños, jóvenes, adultos) dándole un buen uso al tiempo libre, mejorando la calidad de vida y la práctica del deporte local, regional y nacional.

- ***Misión del Instituto Municipal de Deportes***

Como misión se propone elaborar y ejecutar proyectos que den respuestas a las exigencias y necesidades que el sector deportivo requiere dentro de la comunidad, logrando mayor participación a través de la creación de clubes deportivos, centros de salud y recreación realizando eventos deportivos y recreativos así como estableciendo acuerdos y convenios interinstitucionales, buscando siempre la calidad, la eficiencia dentro de la organización y fuera de ella.

- ***Ámbito del Instituto Municipal de Deportes***

El Instituto Municipal de Deportes, funciona en Municipio Autónomo Antonio José de Sucre es uno de los más jóvenes del Estado Barinas. El mismo se encuentra ubicado en el occidente del Estado Barinas con

territorios de montañas y llanos altos, en la actualidad cuenta con aproximadamente unos 82.000 habitantes entre los cuales cuentan con 25 barrios y 3 parroquias, además de una variedad de planteles educativos entre ellos: 2 son privados, 13 son del sector público y 2 institutos universitarios.

En el Municipio Sucre el deporte de mayor difusión es el fútbol, sin dejar a un lado los demás deportes de conjunto entre ellos: el fútbol de salón, baloncesto, voleibol, béisbol y softbol, y los deportes de marca – crono: el atletismo y ciclismo, así como el deporte regional el coleo.

El Instituto tiene a su cargo en el Municipio las siguientes instalaciones deportivas: 1 Gimnasio, 9 Canchas múltiples, 6 Campos para fútbol y atletismo, 1 Estadio para béisbol y softbol, 1 Estadio para fútbol.

- ***Funciones del Instituto***

El Instituto Municipal de Deportes, es un órgano que cumple las siguientes funciones: planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades deportivas del Municipio, así como también el mantenimiento, construcción y supervisión de las instalaciones deportivas existentes.

Gerencia

Para lograr una efectiva gestión en las instituciones municipales de deportes y demás organizaciones dedicadas a la promoción deportiva, es necesario conocer y aplicar los conceptos de gerencia de manera que se puedan ejecutar las actividades, en función de los recursos disponibles y según la planificación que se adopte.

La gerencia aplicada a las instituciones deportivas, reviste una gran importancia debido a que la misma hace referencia a la integración de una capacidad de planificación y organización de los ámbitos que componen las actividades deportivas, para así ser capaz de adecuar la gerencia empresarial a las fluctuaciones de las demandas sociales, saber elaborar los presupuestos anuales y prever las necesidades materiales de la organización y estudiar las distintas funciones del director de entidades deportivas: directiva, administrativa, de planificación, de diseño de estrategias de publicidad, de seguridad, de selección, de gestión y de relaciones laborales.

El término gerencia es difícil de definir significa cosas diferentes para personas diferentes. *“Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo”*. (Sisk y Sverdlik, 1989, p.59).

Machado (1993), establece que la gerencia es:

“El proceso de formular, ejecuta y, evaluar actividades que harían posible alcanzar los objetivos de la organización. Estas actividades se orientan hacia el logro de la estabilidad y el cambio de la organización o empresa a través del rompimiento de burocracia y de los hábitos de la manipulación”. (p.21).

En esta línea Vielma (2000), al referirse al termino gerente lo define como: *“La persona con plena capacidad jurídica que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. En esa persona se encomienda la labor de cuidar, supervisar, planificar, y controlar las personas que bajo su mando estén”.(p.56).*

En muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerente tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, entre otros. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

Acota el autor citado que el perfil del gerente deportivo debe ser:

“Inteligente, luchador capaz de trabajar en equipo, experto honrado ambicioso, influyente en su entorno, efectivo. sacrificado, infatigable, respetado, con experiencia creativa. Pero según los expertos en selección de personal se corresponde también con el retrato ideal de un ejecutivo de empresa o con el perfil, que anhela cualquier deportista para dirigir su deporte”. (p.57).

De esta manera se puede distinguir tres aspectos claves al definir la gerencia como proceso: en primer lugar, la coordinación de recursos de la organización; segundo la ejecución de funciones gerenciales o también

llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación y, tercero, establecer el propósito del proceso gerencial; es decir el dónde se quiere llegar o que es lo que se desea lograr.

Tipos de Gerencia

Muchas organizaciones y por supuesto las deportivas, se ven en la indecisión de cual que tipo de gerencia tienen que aplicar para optimizar su funcionamiento, aunque existen muchas tendencias al respecto, Crosby (1998, p. 65), destaca que en la gerencia existen tres tipos básicos a saber:

- ***La gerencia patrimonial:*** Es aquella que está basada en la propiedad, los puestos principales de acción y los cargos superiores de la jerarquía en la empresa son ocupados retenidos por los propietarios de la misma.
- ***La gerencia política:*** Ella existe cuando los altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.
- ***La gerencia por objetivos:*** Se define como el punto final hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

Etapas de Gestión de la Gerencia

La gerencia, sea cual sea el tipo que se elija para ser aplicada en las instituciones, es necesaria considerarla como un proceso. Esto permite analizarla y describirla en términos de varias etapas de gestión fundamentales. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aún necesario, describir y estudiar cada etapa del proceso separadamente.

En la práctica señala Crosby (1998, p.89), que: *“Un gerente puede ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro etapas: planeamiento, organización, dirección y control”*.

1. **Planeamiento:** Cuando la gerencia es vista como una gestión el planeamiento es la primera etapa que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos, son presentados como planes, los cuales determinan el curso de la organización y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el logro de los objetivos.
2. **Organización:** Cuando los planes han sido preparados, es necesario crear una organización como una segunda etapa del proceso gerencial, la cual señale una estructura de funciones y una división del trabajo. Es función de la gerencia, determinar el tipo de organización requerida para llevar adelante la realización de los planes elaborados. La clase de

organización que se haya establecido determina en gran medida, el que los planes sean apropiados e integralmente ejecutados.

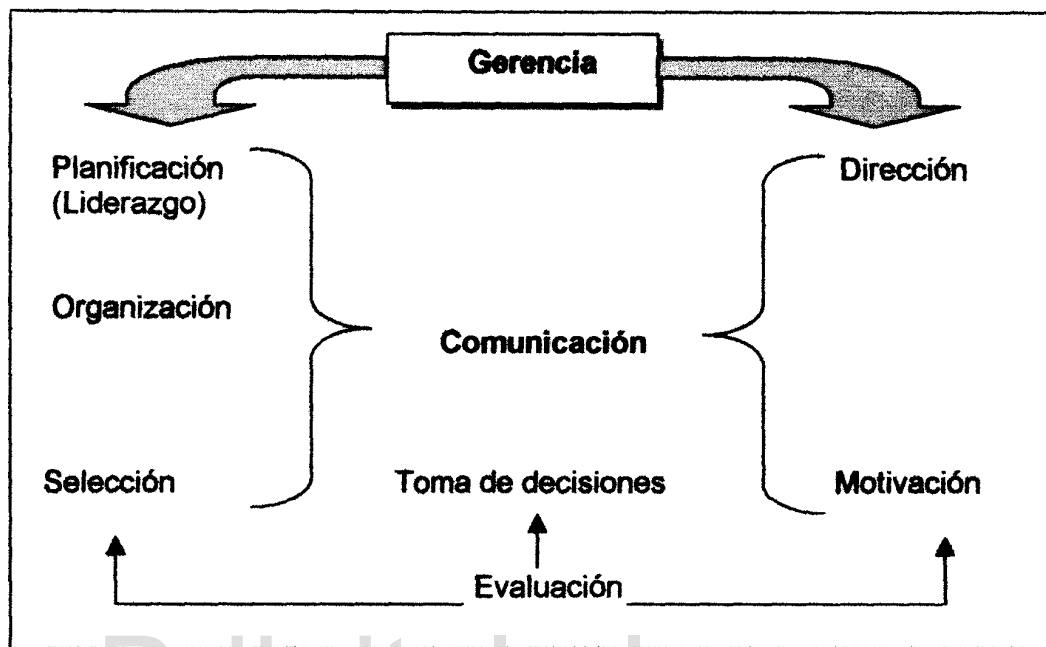
3. **Dirección:** Es considerada como una actividad que tiene que ver con los factores humanos de la organización, la cual envuelve los conceptos de: liderazgo, toma de decisiones, motivación y comunicación, a pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente.
4. **Control:** Tiene como propósito inmediato medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación, y como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acciones correctivas que conduzcan a la ejecución en línea con las normas establecidas.

Procesos Fundamentales de la Gerencia

En la gerencia existen diferentes procesos que se interrelacionan entre sí, cuando las instituciones deportivas aplican una gerencia en su estructura interna, deben conocer estos procesos a fin de cumplirlos para poder tener el éxito esperado en su gestión.

Entre los procesos principales de la gerencia se encuentran: la comunicación, planificación, motivación, toma de decisiones, liderazgo y organización. El siguiente cuadro muestra estos procesos y su interacción en la gerencia.

Cuadro 2: Procesos Fundamentales de la Gerencia



Fuente: Tomado de Vielma (2000).

- **La Comunicación**

En las organizaciones deportivas municipales, la comunicación es una función esencial, pues permite la transmisión y distribución de la información necesaria para tomar decisiones. Además de aumentar la eficacia en este sentido, las conversaciones abiertas y frecuentes entre individuos que persiguen juntos, los objetivos de la organización, mejoran el clima interpersonal, la cohesión, el espíritu de equipo y la satisfacción en el trabajo.

La comunicación, función vital de la organización para Mintzber (1983), citado por Soucie (2002), señala que: "Sin la comunicación, ninguna

organización puede existir, ya que cualquier organización, es ante todo un sistema de interacciones estructuradas y la interacción presupone una forma de comunicación". (p.39).

- **Planificación**

A nivel de instituciones deportivas la planificación juega un papel fundamental, pues ésta acción permite plantear los objetivos en base a los recursos disponibles y ejecutarlos según las prioridades y tiempo. La planificación del deporte, en un nivel municipal implica una acción compleja de gran envergadura con la participación de muchos sectores colectivos. La planificación de una organización al servicio municipal del deporte o similar define en gran medida la actuación futura de la entidad.

Planificar es establecer un objetivo y luego determinar el curso de acción que debe seguirse para alcanzarlo. *"La planificación es el proceso de preparación de un conjunto de decisiones para actuar en el futuro orientado a los logros, los fines con medios óptimos."* (Roche, 2002. p.13).

- **Motivación**

Es uno de los procesos gerenciales a ser tomado en cuenta por los dirigentes de los Institutos Municipales de Deportes, los cuales deben

desarrollar actividades que permitan satisfacer las necesidades individuales de las personas inmersas en el acto de la promoción deportiva.

Para Soucie (2000), la motivación es una de las tareas más complejas y difíciles; *“Consiste en crear condiciones o un clima de trabajo tal que los miembros del personal puedan conseguir sus propios objetivos dirigiendo sus esfuerzos hacia la consecución de las metas de la organización”*. (p.45).

- **Toma de Decisiones**

La toma de decisiones en las organizaciones deportivas es un fenómeno complejo, suele buscarse más en valores abstractos que en hechos concretos. *“La toma de decisiones aparece en todas las fases de la gestión; planificación, la organización, la selección, la dirección, la motivación, la comunicación y la evaluación, depende de la acción del juicio personal”*. (Soucie, 2000. p.246).

El proceso de la toma de decisiones en los Institutos Municipales de Deportes puede darse individualmente o en el ámbito de la organización; este proceso cuando se realiza de manera acertada contribuye a mantener la coherencia y armonía entre el personal y por consiguiente su eficacia.

Pérez (2002), con relación a la toma de decisiones señala:

“En los tiempos actuales, para tomar decisiones y que éstas tengan altos grados de efectividad, es imprescindible, que se consideren los siguientes pasos, que son los propios de

proceder científico: definir el problema, analizarlo desde todos los puntos de vista, determinar las posibles alternativas, seleccionar la alternativa más apropiada y ponerla en práctica".(p. 48).

- **Liderazgo**

Las administraciones del deporte deben contar con un líder capaz de orientar las acciones y políticas que permitan organizar todas sus actividades, distribuir los recursos disponibles en cada una de estas y orientar a los demás funcionarios a la planificación y ejecución de las metas y estrategias para masificar el deporte en el Municipio o Parroquia. Para Donnelly y Otros (1994), el liderazgo es "*La habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos*". (p. 84).

El éxito de las organizaciones deportivas depende en gran parte de la capacidad que tenga el líder de influir sobre los subordinados para que desempeñen sus acciones y asuman sus responsabilidades en pro de la consecución de las metas organizacionales.

En relación al liderazgo y los líderes, Pérez (2002) destaca lo siguiente:

"El líder eficaz es la persona que dirige una organización, desde un grupo de trabajo hasta una gran empresa, caracterizada por una precisa fijación y jerarquización de sus objetivos y metas, con gran confianza en lo que hace, y en lo que espera lograr, con credibilidad en los demás y comprometido con la organización; y lo que es más importante, con el poder necesario para llevar adelante la organización".(p.56).

- **Organización**

La organización deportiva municipal representa una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia que están relacionados por lo general con un conjunto de objetivos hacia la masificación deportiva. Al respecto Pérez, (2002), expone lo siguiente: *“Una organización puede ser considerada como tal, cuando sus elementos integrantes interactúan y son orientados en sus operaciones por un fin común”*. (p.71).

Las Organizaciones, Estructura y Funcionamiento

Todos los procesos fundamentales de la gerencia descritos anteriormente, son elementos de gran importancia para las organizaciones modernas en la actualidad, sea cual fuese su razón de ser, y por supuesto las enfocadas a hacia las actividades deportivas, ya que les permiten orientar sus recursos y actividades hacia el logro de las metas institucionales.

Las organizaciones según Rodríguez (1996) citando a Terry (1995), se definen como: *“El arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo, y es una indicación de la autoridad y las responsabilidades asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”*. (p. 9).

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

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

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

Tipos de Organización

Dentro de toda organización, existen elementos que son relevantes para la misma y de allí la importancia de conocer los tipos de organización que hay. Con relación a ello Chiavenato (1990), describe los tipos de organización las cuales según el grado de estructuración pueden ser

formales e informales: *“Las formales, tienen una estructura bien definida que puede ser descrita en términos de relación de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad, por ejemplo: entidades públicas, universidades, militares, grandes empresas. Las informales, son poco organizadas, flexibles, mal definidas y espontáneas”*. (p. 245).

En la organización del tipo formal se encuentran varias características tales como:

1. **La centralización:** Es 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, quien está ubicada en el tope de la pirámide jerárquica.
2. **La desconcentración:** Es un modelo de distribución de funciones gerenciales a organismos encuadrados dentro de la organización y que no están en la cúspide de la jerarquía administrativa.

Estructuras Organizativas

Las estructuras organizativas representan los lineamientos básicos para el funcionamiento de cualquier tipo de organización, éstas son las que

agrupan las funciones, las actividades, las personas y representan los niveles de autoridad, responsabilidad y la jerarquía dentro de una institución.

Al respecto Melinkoff (1990), señala que: *“La estructura organizativa, indica relación y denota la forma como se ordenan y se disponen entre sí las partes de una empresa. Las relaciones internas son las disposiciones entre los empleados jerarquizando los directivos y los subordinados”*. (p.85).

Principios de las Estructuras Organizativas

En el ámbito de los principios de las estructuras organizativas Melinkoff (1990), considera que: *“Estos son las bases y las normas que rigen la concepción, planificación y creación de una estructura organizacional”*. (p.85). Los mencionados principios se describen a continuación:

1. En toda estructura de organización hay que establecer niveles jerárquicos, que representen a la autoridad a la cual hay que obedecer.
2. 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.
3. Toda la estructura de la organización se crea de acuerdo con el trabajo que tienen que realizarse y con los fines y objetivos de la institución.

4. Cuando se crean unidades en los diferentes estratos jerárquicos de la estructura, éstas deberían tener un número limitado.
5. Las actividades y labores que se expresan en un conjunto de deberes deben agruparse de acuerdo con las funciones de la institución para evitar la disgregación y dispersión.
6. La autoridad, la responsabilidad y los deberes de cada unidad de la estructura y los cargos inherentes a éstas, deben ser descritos con detalles en los manuales e instructivos correspondientes.
7. Los niveles jerárquicos, deben crearse sobre la base de uniformidad, donde debe prevalecer la autoridad, responsabilidad, calidad y cantidad de actividades, labores y deberes.
8. Las relaciones se deben establecer de manera precisa, con toda claridad, así mismo, las vías de comunicación y las jerárquicas.
9. La forma de una organización se establece de acuerdo con un conjunto de factores, tales como las condiciones institucionales y 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. Para diseñar las estructuras organizativas se hace indispensable el uso de los organigramas para establecer la jerarquía de cargos en la institución.

El Organigrama

Los organigramas como parte fundamental de las organizaciones y su estructura se definen como: *“Representaciones gráficas que contemplan bajo la forma de documento de conjunto, la estructura de una empresa, y permite detallar de las distintas relaciones, dependencias y conexiones que puedan existir entre los servicios”.* (Melinkoff 1990, p. 63).

Según el autor citado algunas partes del organigrama son:

“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”. En un organigrama los cuadros individuales representan la división del trabajo y la manera en que están departamentalizadas las actividades. Los cuadros se distribuyen de acuerdo con los niveles que representan la jerarquía administrativa. Las líneas que conectan determinados cuadros representan las cadenas de mando, o quién reporta a quién”. (p.64).

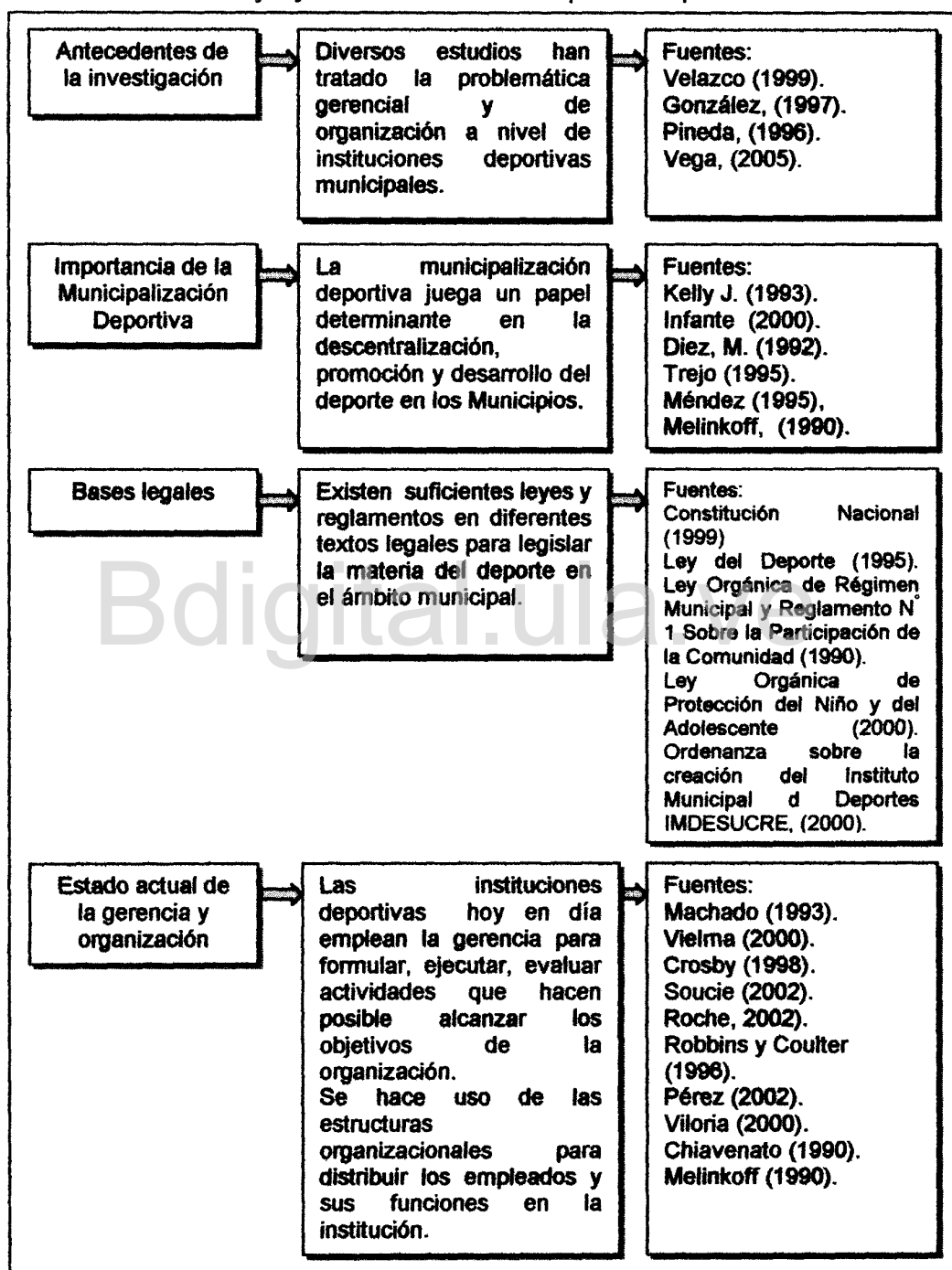
Clasificación de los Organigramas

La clasificación de los organigramas se hace tomando en cuenta una serie de criterios y factores, Melinkoff (1990, p.65), ha subdividido los organigramas en dos tipos, por la amplitud y complejidad de las empresas.

1. **Según la forma como muestran la estructura:** Analíticos, Generales, Suplementarios.
 - a) **Analíticos:** Son los organigramas específicos, quienes suministran una información detallada; incluso, se complementan con informaciones anexas y por escrito.

- b) **Generales:** Este tipo de organigrama facilita una visión muy concisa de la organización; se limita a las unidades de mayor importancia. Se les denominan generales por ser los más comunes.
 - c) **Suplementarios:** Se utilizan para mostrar una unidad de la estructura en forma analítica o más detallada, por ejemplo: una división, un departamento. Son complemento de los analíticos.
2. **Según la forma y disposición geométrica:** Vertical (tipo clásico), horizontal (de izquierda a derecha), escalar y circular.
- a) **Organigrama vertical:** Son los de uso más frecuente, representa con toda fidelidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan de arriba abajo en una sucesión descendente.
 - b) **Organigrama horizontal:** Son una modalidad del organigrama vertical, porque representan a la estructura sin mayores alteraciones, pero con una disposición, en el espacio, de izquierda a derecha y no de arriba hacia abajo.
 - c) **Organigrama escalar:** Este modelo no utiliza los recuadros para los nombres de las unidades de la estructura, sino líneas encima de las cuales se colocan los nombres.
 - d) **Organigrama circular:** En estos los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una disposición de adentro hacia afuera y en orden de importancia.

Cuadro 3: Resumen del Capítulo II Marco Teórico. Antecedentes del estudio, teorías y leyes relacionadas con el problema planteado.



Fuente: Basado en Molina D. (1996).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

La investigación sobre los lineamientos gerenciales y de organización para el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas es de tipo descriptiva debido a que: *“Se han tomado con mayor precisión los aspectos y características de los individuos y del entorno con el fin de obtener una visión general de las necesidades de la investigación a desarrollar”*. (Sabino, 1992 p. 52).

Para Muñoz (1998), *“La investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, la composición o proceso de los fenómenos de un grupo de personas”*.(p.42).

Así mismo la investigación se concibe de tipo cualitativa pues la misma según Martínez (1991), persigue como objetivo: *“Crear una imagen realista y fiel del grupo estudiado, pero su intención es contribuir en la comprensión de sectores o grupos poblacionales más amplios que tienen características similares”*. (p. 28).

Diseño de la Investigación

El presente estudio se ubicó en la modalidad de un diseño de investigación de campo o investigación sobre el terreno, ya que según Hernández S. (2003):

"Los estudios de campo permiten indagar en el sitio los efectos de la interrelación entre los diferentes tipos de variables sociológicas, psicológicas, educacionales, por lo tanto es preferible estudiar estos fenómenos en la realidad misma donde se producen, en su ambiente natural". (p. 246).

De igual manera la investigación se enfocó dentro de la modalidad de proyecto factible, al respecto la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003), refiere lo siguiente:

"Un proyecto factible consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable o una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo especial, la propuesta debe tener apoyo bien sea en una investigación de campo, o en una investigación de tipo documental; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos".(p. 78).

La formulación de un proyecto factible recurre a la investigación aplicada de campo ya que a través de esta se proporcionan los conocimientos de utilización inmediata que sustenta la propuesta.

Participantes

Los participantes constituyen el objeto de la investigación, son el centro de la misma, de los cuales se extrae la información requerida para el respectivo estudio. *“Dependiendo del tamaño y de las características propias de los participantes, algunas veces se podrán abordar todas las unidades poblacionales para ser estudiadas, pero otras veces, es necesario extraer una fracción a la que se denomina muestra intencionada y sobre la que se fijara la atención de la investigación”.*(UPEL, 2003. p.85).

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

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

- a) Son empleados del Instituto Municipal de Deportes, objeto de este estudio.
- b) Hacen vida activa en el Municipio Sucre del Estado Barinas.
- c) Manejan aspectos gerenciales.
- d) Están involucrados con el deporte en el Municipio, sus acciones están encaminadas a promover el deporte organizado.

De esta manera la selección intencionada de participantes se conformó por seis empleados del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas, entre ellos:

- a) Presidente de IMDESUCRE.
- b) Director de la institución.
- c) Administradora.
- d) Coordinador.
- e) 2 entrenadores del instituto.

Medios para la Obtención de Información

La entrevista es un diálogo que realiza el investigador, orientado hacia unos objetivos previamente establecidos. (Bisquerra, 1996, p.51). Para efectos de este estudio se empleó como medio de obtención de información la entrevista, constituida sobre la base de una serie de preguntas organizadas (guión de la entrevista), las cuales tienen un carácter estructural. (Anexo A: Guión de entrevista).

La entrevista consistió en una conversación iniciada por el entrevistador, basada en los ítems ya estructurados con el propósito de conocer la opinión y el criterio de los dirigentes del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas, acerca del estado actual de la institución en cuanto a su gerencia y organización.

Validez y Confiabilidad

Validez

Según Hernández S. (2003): *“La validez en términos generales se refiere al grado en el cual el proceso de obtención de información está libre de errores. Esto implica un conocimiento preciso de los objetivos del instrumento para determinar la validez”.* (p. 252).

La validez del guión de la entrevista estuvo sujeta a un juicio de expertos con conocimientos de la investigación, asimismo se atendieron aspectos tales como la participación del investigador (no ingerencia en los datos y precisión de la realidad a observar). (Anexo B: Validación del Medio de Obtención de Información):

Confiabilidad

Según Hernández S. (2003) la confiabilidad se refiere: *“Al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales”*, (p. 253). Para Muñoz (1998), *“consiste en el grado de uniformidad con la que un instrumento cumple su cometido”.* (p. 68).

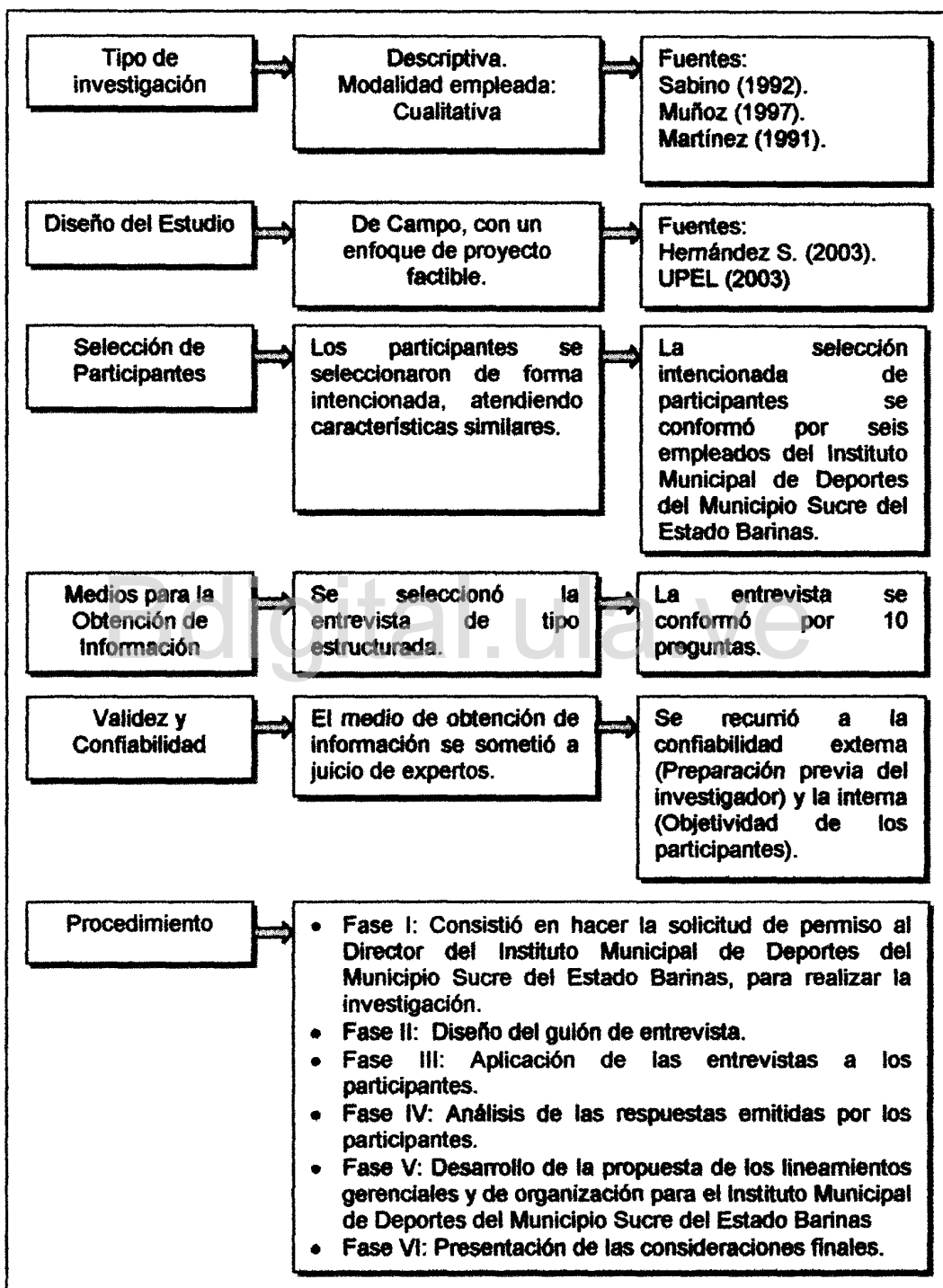
La confiabilidad se estudio desde dos puntos de vista: la externa y la interna. En la confiabilidad externa se preciso que el nivel de participación y la preparación previa del investigador estuvieran en consonancia con lo que se obtuvo de las entrevistas. A nivel interno, se destacó la reducción de las amenazas, que fue logrado empleando categorías (preguntas) e intercambio

que tuvieran bajo nivel de referencias y se recurrió a la precisa identificación y búsqueda de objetividad solicitando a los participantes la confirmación de lo que habían expresado.

Procedimiento

1. **Fase I:** Consistió en hacer la solicitud de permiso para realizar la investigación al Director del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas, donde se le informó del propósito de la investigación y se obtuvo la receptividad esperada otorgando dicho permiso.
2. **Fase II:** Se confeccionó el medio para la obtención de información, que consistió en un guión de entrevista con preguntas estructuradas.
3. **Fase III:** Esta fase consistió en la aplicación de las entrevistas respectivas a la selección intencionada de participantes.
4. **Fase IV:** Se estableció un análisis de las respuestas emitidas por los participantes para verificar la necesidad de desarrollar los lineamientos gerenciales y de organización para el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas.
5. **Fase V:** Desarrollo de la propuesta de los lineamientos gerenciales y de organización para el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas
6. **Fase VI:** Presentación de las consideraciones finales del estudio.

Cuadro 4: Resumen del Capítulo III Marco Metodológico.



Fuente: Basado en Molina D. (1996).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS, ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo establece los resultados logrados aplicando el medio para la obtención de información, (entrevistas estructuradas). Así mismo se presentan los análisis correspondientes de dichos resultados, para luego establecer las recomendaciones necesarias para el desarrollo de la propuesta sobre los lineamientos gerenciales y de organización para el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas.

Resultados de las Entrevistas

En el ámbito de entrevistas se presentan a continuación los aspectos más importantes obtenidos de los informantes claves de la investigación. Para presentar la entrevista se emplea la siguiente nomenclatura:

- Investigador: Se refiere a quien formula la pregunta.
- Entrevistado: Se refiere a quien responde la pregunta.

- **Entrevistado 1:** Presidente de IMDESUCRE
1. **Investigador:** ¿Cómo funciona en la actualidad el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas?
 - **Entrevistado:** El Instituto Municipal de Deportes funciona basándose en una directiva, que pretende llevar a cabo actividades y así lograr el éxito y los objetivos de la institución.
 2. **Investigador:** ¿Existe una estructura organizativa dentro del instituto y como está conformada?
 - **Entrevistado:** No tenemos estructura organizativa lo que existe es la directiva principal, que es una organización con nuevo personal administrativo y directivo. La junta directiva de la institución está conformada por: 1 Presidente, 1 Director, 1 Coordinador General, 1 Administrador, 1 Secretaria, 8 Entrenadores y 1 Obrero.
 3. **Investigador:** ¿Existen actividades planificadas, con objetivos definidos y funciones en cada departamento de la institución?
 - **Entrevistado:** No existen actividades planificadas, las actividades se realizan con poca preparación previa, hay una desorganización total en cuanto a los funcionarios y sus actividades. Con la nueva administración, una de las principales acciones que pretendemos realizar es un plan acorde al presupuesto y los recursos con que se

cuentan, ya que es necesario cumplir con una buena planificación y a su vez dar a conocer como puede ser el funcionamiento en la institución. Estamos trabajando en poner en marcha una planificación ya que existen nuevos integrantes en la institución.

4. **Investigador:** ¿Los empleados tienen definidas sus funciones y actividades dentro de la institución?

- **Entrevistado:** A los empleados se les indican sus labores a cumplir, pero hace falta definir mejor cada una de las funciones en una especie de manual de normas y procedimientos en pro de la consecución de las metas del instituto.

5. **Investigador:** ¿Cómo establecen la asignación de recursos para las actividades planificadas por la institución?

- **Entrevistado:** El presupuesto que pretende manejar la institución es de 5.800.000 de Bs. mensuales para el actual periodo 2005 – 2006, en donde se distribuye el presupuesto general, luego específico y sub – específico. En esta parte la administración recién comienza a tomar decisiones, pretende distribuir los recursos en costos generales del personal, sueldos básicos y otras remuneraciones, becas deportivas, salario de obreros entre otros.

6. **Investigador:** ¿Cuál es el tipo de gerencia que aplica la institución?

-
- **Entrevistado:** Existe una directiva pero hay que tener en cuenta la importancia de las múltiples funciones que se pueden derivar, hace falta definir un tipo de gerencia para poder encaminar todas las actividades de la institución.
7. **Investigador:** ¿Cuales son las principales debilidades que se presentan en la gerencia del Instituto Municipal de Deportes?
- **Entrevistado:** Se está comenzando en una institución en donde pretendemos lograr organizarnos y poner el máximo empeño, para así lograr alcanzar las metas que se han planteado. Las principales debilidades tiene que ver con que no se distribuyen los recursos en base a actividades planificadas, además no se ha logrado atender a todas las disciplinas deportivas del Municipio. Se pretende desarrollar la masificación deportiva, establecer ligas deportivas en las diferentes disciplinas deportivas, crear una tercera división de fútbol, trabajar sobre la construcción de un polideportivo, pero apenas se está comenzando.
8. **Investigador:** ¿Existe control y supervisión de las actividades gerenciales dentro de la institución?
- **Entrevistado:** No existe ningún tipo de control y supervisión de actividades, se planea establecer reuniones permanentes con la junta directiva a fin de evaluar las metas propuestas y lo que se ha logrado,

es necesario conocer y aplicar acciones gerenciales y un seguimiento de las mismas.

9. **Investigador:** ¿Considera usted que la actual gerencia deportiva municipal está acorde al desarrollo del deporte en el Municipio?.

- **Entrevistado:** No, el proceso de gerencia deportiva es muy incipiente en el Municipio, hace falta personal calificado que proponga alternativas para desarrollar el deporte empleando estrategias gerenciales y de planificación, así como también de promoción del deporte y su masificación en la región. Se está tratando de aplicar las leyes y normas municipales para promover el deporte, buscar convenios con otras instituciones tales como el Frente Deportivo Nacional que actualmente está dirigido por Gabriel Estaba.

10. **Investigador:** ¿Cree usted que es necesario desarrollar una serie de lineamientos gerenciales y de organización para mejorar el funcionamiento del Instituto Municipal de Deportes?.

- **Entrevistado:** Sería de gran utilidad ya que la institución no posee lineamientos gerenciales, lo cual ayudaría a la organización para alcanzar las metas, es de gran importancia y necesario ya que de allí dependerá en gran medida el desempeño gerencial de la organización.

- **Entrevistado 2:** Directora de IMDESUCRE
1. **Investigador:** ¿Cómo funciona en la actualidad el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas?
 - **Entrevistado:** El Instituto Municipal tiene sus funciones centradas en lo que sería la planificación de organizaciones deportivas.
 2. **Investigador:** ¿Existe una estructura organizativa dentro del instituto y como está conformada?
 - **Entrevistado:** La estructura organizativa de la institución es muy sencilla, la directiva está conformada por el presidente, director, coordinador, administrador y una secretaria, pero se requiere una estructura formal con departamentos, cargos y funciones.
 3. **Investigador:** ¿Existen actividades planificadas, con objetivos definidos y funciones en cada departamento de la institución?
 - **Entrevistado:** Actualmente no existe una planificación debido a que se está dando inicio con la nueva directiva y nuevos integrantes dentro del instituto. Lo que se ha planificado es la realización de una copa vacacional por el momento, la cual se competirá en los siguientes deportes: fútbol de salón, fútbol y softbol.
 4. **Investigador:** ¿Los empleados tienen definidas sus funciones y actividades dentro de la institución?

-
- **Entrevistado:** Cada empleado sabe de sus funciones más no se tiene un modelo a seguir para cada cargo.
5. **Investigador:** ¿Cómo establecen la asignación de recursos para las actividades planificadas por la institución?
- **Entrevistado:** El presupuesto se estructura de manera que cubra los gastos necesarios y así solventar las dificultades que se presenten. Debe existir una partida para material deportivo, otra para el pago de entrenadores y para algunos atletas que se les pueda dar algunas becas deportivas.
6. **Investigador:** ¿Cuál es el tipo de gerencia que aplica la institución?
- **Entrevistado:** Existe una nueva organización pero hay que tener en cuenta que se debe establecer una formulación, ejecución y evaluación de las diferentes acciones que permitirán que la institución logre sus objetivos, todo lo cual se logra empleando una gerencia efectiva.
7. **Investigador:** ¿Cuales son las principales debilidades que se presentan en la gerencia del Instituto Municipal de Deportes?
- **Entrevistado:** Hasta el momento la nueva directiva pretende que el grupo pueda cumplir con un buen desempeño. Existen muchas debilidades sobre todo a nivel de la promoción y desarrollo del deporte en el Municipio, pero eso no se puede lograr si no se organiza

correctamente la institución a nivel interno para así poder prestar un buen servicio a la colectividad.

8. **Investigador:** ¿Existe control y supervisión de las actividades gerenciales dentro de la institución?

- **Entrevistado:** No existe una supervisión de las actividades a cumplir, lo cual repercute en el buen desempeño, pues si los empleados no son evaluados y orientados en sus funciones no se puede tener éxito para alcanzar los objetivos de la institución. Se hace necesario tener un seguimiento en cuanto a las actividades que se van a realizar, programar reuniones constantemente para detectar las fallas que puedan existir en la institución.

9. **Investigador:** ¿Considera usted que la actual gerencia deportiva municipal está acorde al desarrollo del deporte en el Municipio?

- **Entrevistado:** La gerencia deportiva no se aplica en el Municipio, hay que diseñar planes y programas para desarrollar el deporte. buscar convenios con otras instituciones públicas y privadas. Se requiere brindar más espacios para la práctica del deporte en la región, culminar el gimnasio, construir un polideportivo y conformar las ligas deportivas, y escuelas que fomente todas las disciplinas deportivas.

10. **Investigador:** ¿Cree usted que es necesario desarrollar una serie de lineamientos gerenciales y de organización para mejorar el funcionamiento del Instituto Municipal de Deportes?.

- **Entrevistado:** Si, debido a que se tomaría como una excelente estrategia para mejorar en todo sentido, ya que la institución requiere de un programa con metas definidas y los medios para llevarlas a cabo, por esto es de gran importancia establecer líneas de acción gerencial, donde se considere la parte administrativa, la estructura organizacional de la institución y que se establezca una guía o método para que las organizaciones deportivas funcionen de manera adecuada.

• **Entrevistado 3:** Administradora de IMDESUCRE.

1. **Investigador:** ¿Cómo funciona en la actualidad el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas?.

- **Entrevistado:** Se ha comenzado con una nueva administración, entre las primeras acciones realizadas ha sido el tratar de reorganizar la institución, de acuerdo a los recursos disponibles, planificar las actividades a seguir, hay mucho por hacer y se cuenta con el personal ganado para realizar las acciones necesarias para elevar ésta institución y mejorar el deporte en la región.

-
2. **Investigador:** ¿Existe una estructura organizativa dentro del instituto y como está conformada?
- **Entrevistado:** Se nombró una nueva junta directiva, pero es necesario diseñar una estructura organizativa que permita dividir el trabajo.
3. **Investigador:** ¿Existen actividades planificadas, con objetivos definidos y funciones en cada departamento de la institución?
- **Entrevistado:** No hay una planificación, la que existe es muy superficial, lo común para manejar internamente una institución. Se debe comenzar con una organización en todos los aspectos para que el Instituto Municipal de Deportes cumpla con su misión como lo es coordinar, planificar, y fomentar las actividades deportivas que se desarrollan en el Municipio.
4. **Investigador:** ¿Los empleados tienen definidas sus funciones y actividades dentro de la institución?
- **Entrevistado:** El personal que ha comenzado a laborar con la nueva administración está tratando de delimitar sus funciones y actividades para mejorar el funcionamiento en general de la institución, pero se requiere de una estructura formal.
5. **Investigador:** ¿Cómo establecen la asignación de recursos para las actividades planificadas por la institución?

-
- **Entrevistado:** El presupuesto se está rediseñando de manera que se puedan cubrir con todas las actividades y gastos de la institución, hay partidas para el pago de personal, dotación de los implementos deportivos, y promoción del deporte entre otros.
6. **Investigador:** ¿Cuál es el tipo de gerencia que aplica la institución?
- **Entrevistado:** Se cuenta con una nueva junta directiva, pero la gerencia no existe, anteriormente se nombraba un director para que manejara la institución, pero no existía una gerencia acorde y ninguna actividad similar, esta situación debe cambiar para administrar eficientemente este importante ente del deporte municipal.
7. **Investigador:** ¿Cuales son las principales debilidades que se presentan en la gerencia del Instituto Municipal de Deportes?
- **Entrevistado:** Muchas, hay un gran déficit presupuestario, solo se trabaja con aportes que asigna el gobierno municipal lo cual no cubre todas las necesidades, no se desarrollan todas las disciplinas deportivas por la falta de recursos, las instalaciones existentes en el Municipio están en mal estado, hace falta mejorar las infraestructuras existentes, dotar de implementos a las escuelas deportivas, en fin, existen diversas debilidades que deben atender la nueva gerencia del instituto.

8. **Investigador:** ¿Existe control y supervisión de las actividades gerenciales dentro de la institución?
- **Entrevistado:** Sería lo ideal que existiera una evaluación y seguimiento a nivel gerencial para cada uno de las actividades que se cumplan en la institución, sin embargo no existen métodos de control y evaluación definidos.
9. **Investigador:** ¿Considera usted que la actual gerencia deportiva municipal está acorde al desarrollo del deporte en el Municipio?
- **Entrevistado:** No está acorde, es necesario contar con un mayor presupuesto para establecer programas que incentiven la práctica deportiva en el Municipio, el IND ha comenzado su programa "Deporte para Todos", y esperamos que se cumpla en ésta región para desarrollar el deporte.
10. **Investigador:** ¿Cree usted que es necesario desarrollar una serie de lineamientos gerenciales y de organización para mejorar el funcionamiento del Instituto Municipal de Deportes?
- **Entrevistado:** Si, se tiene previsto darle más autonomía a cada organización deportiva adscrita al Instituto Municipal, pero para cumplir con esto, se debe aplicar una gerencia interna que administre de manera acorde los recursos con que se cuentan y establezca las funciones a cumplir por cada empleado de la institución.

- **Entrevistado 4:** Coordinadora de IMDESUCRE.
1. **Investigador:** ¿Cómo funciona en la actualidad el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas?
 - **Entrevistado:** Funciona con los recursos que asigna la Alcaldía del Municipio, los cuales no son suficientes para atender todas las actividades que se tienen previstas realizar en esta nueva directiva, que está al mando del instituto.
 2. **Investigador:** ¿Existe una estructura organizativa dentro del instituto y como está conformada?
 - **Entrevistado:** Existe una junta directiva tradicional, con su presidente, director, administrador, coordinador, secretaria y entrenadores.
 3. **Investigador:** ¿Existen actividades planificadas, con objetivos definidos y funciones en cada departamento de la institución?
 - **Entrevistado:** Son pocas las actividades que se han planificado, debido a que se viene realizando una reestructuración del instituto y se deben determinar las acciones a emprender tanto en el ámbito interno como a nivel externo, hay que organizar el deporte en el Municipio.
 4. **Investigador:** ¿Los empleados tienen definidas sus funciones y actividades dentro de la institución?
 - **Entrevistado:** Se espera realizar un organigrama de cargos pero hasta el momento la junta directiva trabaja en función de organizar el instituto.

5. **Investigador:** ¿Cómo establecen la asignación de recursos para las actividades planificadas por la institución?.
- **Entrevistado:** Existe un presupuesto definido, llevando a cabo una distribución del mismo para emprender las actividades deportivas con las organizaciones adscritas al instituto.
6. **Investigador:** ¿Cuál es el tipo de gerencia que aplica la institución?.
- **Entrevistado:** Una gerencia simple, si se puede decir así, se distribuyen los recursos conforme a las actividades que se van generando, no se planifica a largo plazo, ese el problema, pues no se determina un modelo de acción a seguir. Hay que gerenciar como lo hacen las organizaciones exitosas hoy en día, para lograr los objetivos propuestos.
7. **Investigador:** ¿Cuales son las principales debilidades que se presentan en la gerencia del Instituto Municipal de Deportes?.
- **Entrevistado:** Hace falta un plan de gerencia, que maneje equitativamente los recursos y promueva las actividades a cumplir siguiendo un orden específico, hay que considerar que el Municipio es pequeño y eso se debe aprovechar al máximo para desarrollar distintas disciplinas deportivas, mejorar las instalaciones deportivas, capacitar al personal que trabaja con los atletas y jóvenes en las parroquias, para que apliquen programas recreativos, deportivos y se masifique el deporte.

8. **Investigador:** ¿Existe control y supervisión de las actividades gerenciales dentro de la institución?
- **Entrevistado:** Estamos trabajando en función de controlar y supervisar cada una de las actividades planificadas y la forma como estas se ejecutan, para así tener una visión de cómo va funcionando el instituto y corregir aquellas áreas donde no se tengan buenos resultados.
9. **Investigador:** ¿Considera usted que la actual gerencia deportiva municipal está acorde al desarrollo del deporte en el Municipio?
- **Entrevistado:** Se cuenta con el apoyo único de la Alcaldía, que brinda la ayuda financiera, pero esto es poco para dar asistencia técnica a los entrenadores para que promuevan la práctica deportiva y recreativa en el Municipio. Se debe aplicar una gerencia en todo sentido para desarrollar el deporte.
10. **Investigador:** ¿Cree usted que es necesario desarrollar una serie de lineamientos gerenciales y de organización para mejorar el funcionamiento del Instituto Municipal de Deportes?
- **Entrevistado:** Si es necesario desarrollar estrategias gerenciales ya que se mejoraran las actividades del Instituto Municipal de Deportes, se llevará un mejor control estadístico de todas las disciplinas deportivas dándole un mayor realce.

- **Entrevistado 5:** Entrenador de fútbol.
1. **Investigador:** ¿Cómo funciona en la actualidad el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas?
 - **Entrevistado:** El Instituto Municipal de Deportes es un órgano dependiente de la Alcaldía Municipal creado bajo ordenanza, para ello contempla un presupuesto, pero en la disciplina que yo trabajo, el fútbol, hace falta mayor presupuesto, para desarrollar escuelas deportivas de fútbol menor y otras categorías, se trabaja con los recursos que se tienen, esperamos que la nueva administración apoye más este deporte.
 2. **Investigador:** ¿Existe una estructura organizativa dentro del instituto y como está conformada?
 - **Entrevistado:** Se conformó una nueva junta directiva pero hace falta personal para manejar todas las actividades del instituto.
 3. **Investigador:** ¿Existen actividades planificadas, con objetivos definidos y funciones en cada departamento de la institución?
 - **Entrevistado:** El instituto debería planificar las actividades siguiendo un orden tanto a nivel administrativo como para cada una de las disciplinas deportivas. En particular yo planifico los eventos referidos al fútbol, pero es una planificación informal conforme se van organizando los eventos.

-
4. **Investigador:** ¿Los empleados tienen definidas sus funciones y actividades dentro de la institución?
- **Entrevistado:** Solo a nivel directivo, porque por ejemplo yo trabajo sin una planificación asignada de mis funciones y actividades, aunque las conozco por ser entrenador de fútbol desde hace varios años.
5. **Investigador:** ¿Cómo establecen la asignación de recursos para las actividades planificadas por la institución?
- **Entrevistado:** Según lo presupuestado, se solicitan los recursos si estos son aprobados se asignan a las actividades que lo requieran.
6. **Investigador:** ¿Cuál es el tipo de gerencia que aplica la institución?
- **Entrevistado:** En particular no se aprecia ningún tipo de gerencia, funciona conforme van ocurriendo las actividades sin mayor planificación, esto debe considerarlo la nueva junta directiva si quiere tener éxito en su gestión.
7. **Investigador:** ¿Cuales son las principales debilidades que se presentan en la gerencia del Instituto Municipal de Deportes?
- **Entrevistado:** Atender a todos los deportes por igual, en el Municipio son pocas las disciplinas desarrolladas y que tienen apoyo por parte de las autoridades, como es el caso del fútbol, que está bastante desatendido, a pesar de que se realizan eventos deportivos. Debe

aplicarse un plan de promoción y desarrollo del deporte en todo el Municipio.

8. **Investigador:** ¿Existe control y supervisión de las actividades gerenciales dentro de la institución?

- **Entrevistado:** Es muy poca la supervisión que se hace dentro de la institución.

9. **Investigador:** ¿Considera usted que la actual gerencia deportiva municipal está acorde al desarrollo del deporte en el Municipio?

- **Entrevistado:** No esta acorde, pues en otros Municipios del país se han desarrollado muchos proyectos y planes deportivos teniendo gran éxito en las comunidades, aquí es muy poca la promoción deportiva.

10. **Investigador:** ¿Cree usted que es necesario desarrollar una serie de lineamientos gerenciales y de organización para mejorar el funcionamiento del Instituto Municipal de Deportes?

- **Entrevistado:** Si estoy de acuerdo que se tienen que desarrollar lineamientos para gerenciar y organizar el instituto, este debe ser un ente con proyectos y planes deportivos, que permita crear clubes deportivos, promover el deporte, mejorar las instalaciones y colocar los recursos y talentos necesarios para que se concrete y desarrolle el deporte en el Municipio.

- **Entrevistado 6:** Entrenador de Baloncesto.
1. **Investigador:** ¿Cómo funciona en la actualidad el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas?
 - **Entrevistado:** Funciona según los recursos disponibles, pero sus actividades se cumplen de manera adecuada, ya que si hay recursos se brinda la ayuda en cuanto a material deportivo, asistencia técnica, realización de eventos, pero hace falta incorporar clubes y asociaciones para trabajar en conjunto.
 2. **Investigador:** ¿Existe una estructura organizativa dentro del instituto y como está conformada?
 - **Entrevistado:** Cuenta con una junta directiva y empleados administrativos, deportivos y obrero.
 3. **Investigador:** ¿Existen actividades planificadas, con objetivos definidos y funciones en cada departamento de la institución?
 - **Entrevistado:** La planificación es poca, y eso se refleja en la situación que viene presentando el deporte en el Municipio el cual es de poco desarrollo, hay que implementar políticas y planes para avanzar en cuanto al deporte se refiere.
 4. **Investigador:** ¿Los empleados tienen definidas sus funciones y actividades dentro de la institución?

- **Entrevistado:** Si, aunque de manera informal cada empleado sabe los que tiene que hacer dentro de la institución.
5. **Investigador:** ¿Cómo establecen la asignación de recursos para las actividades planificadas por la institución?.
- **Entrevistado:** Basándose en los recursos que aporta la Alcaldía del Municipio al instituto, los cuales se distribuyen según las actividades que los requieran con mayor prioridad.
6. **Investigador:** ¿Cuál es el tipo de gerencia que aplica la institución?.
- **Entrevistado:** No se aplica una gerencia deportiva lo cual repercute significativamente en el funcionamiento de la institución.
7. **Investigador:** ¿Cuales son las principales debilidades que se presentan en la gerencia del Instituto Municipal de Deportes?.
- **Entrevistado:** Coordinar al personal dentro de la institución, capacitarlos para que se actualicen, planificar las actividades y diseñar programas para los niños y jóvenes del municipio para que practiquen cualquier disciplina deportiva.
8. **Investigador:** ¿Existe control y supervisión de las actividades gerenciales dentro de la institución?.

- **Entrevistado:** Semestralmente se presenta un informe de las actividades cumplidas, pero la nueva junta directiva debe ejercer un mayor control y supervisión del desempeño de los empleados.
9. **Investigador:** ¿Considera usted que la actual gerencia deportiva municipal está acorde al desarrollo del deporte en el Municipio?.
- **Entrevistado:** La gerencia deportiva no se ha implementado en el Municipio, y esto es prioridad ya que se deben aprovechar los programas que está llevando a cabo el gobierno nacional para promover el deporte a nivel local.
10. **Investigador:** ¿Cree usted que es necesario desarrollar una serie de lineamientos gerenciales y de organización para mejorar el funcionamiento del Instituto Municipal de Deportes?.
- **Entrevistado:** Si, es necesario ya que hoy día no hay programas gerenciales que ayuden al deporte, así como también hay que brindar asesoramiento y capacitación en el área deportiva con personal calificado.

Análisis de Resultados

En el ámbito de las entrevistas aplicadas a los participantes del estudio, cada entrevistado aportó sus consideraciones, y en base a ello se puntualizan diversos aspectos que permiten su análisis detallado y el establecimiento de las recomendaciones respectivas.

Con relación al desarrollo de las entrevistas, las mismas fluyeron con normalidad, tratado en todo momento de brindar confianza al entrevistado y obtener de ellos la mayor precisión posible en sus respuestas. Por otra parte se pudo apreciar con la actividad realizada el funcionamiento del Instituto Municipal de Deportes, observando su organización y actividades que llevan a cabo, lo que permitió tener una visión más clara de la situación estudiada. Entre los señalamientos realizados por los participantes se analizan a continuación los resultados de cada interrogante formulada.

Haciendo referencia al funcionamiento actual del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas, la mayoría de los entrevistados respondieron que había sido nombrada una nueva junta directiva en la institución, y se está tratando de reorganizar las actividades sobre la base de los recursos presupuestados.

A nivel de sí la institución posee una estructura organizativa y como está conformada, los participantes destacaron que no contaban con una estructura organizacional sólida, que clasifique a sus empleados de acuerdo

a sus cargos y funciones específicas, solo poseen una junta directiva recién nombrada. Esta situación infiere la necesidad de proporcionar a la institución un modelo de estructura organizacional para que mejore su funcionamiento.

Cuando se indagó acerca de si existen actividades planificadas, con objetivos definidos y funciones en cada departamento de la institución, se determinó que la planificación no se cumple como debería ser, solo se realizan las actividades que se van presentando, y los recursos se destinan a las acciones que cumple el instituto, sin una planificación en el tiempo.

En el ámbito si los empleados tienen definidas sus funciones y actividades dentro de la institución los entrevistados señalaron que se trabajaba con algunas indicaciones de sus actividades pero no tienen bien definidas sus funciones dentro de la institución, lo cual reafirma una vez más la necesidad de crear una estructura organizacional que jerarquice a los empleados y sus funciones.

En lo que respecta a como se establece la asignación de recursos para las actividades planificadas por la institución, la mayoría coincidió con el hecho de que el presupuesto se estructura de manera que cubra los gastos necesarios y las actividades que se realizan en la institución, así como en el pago de nómina y gastos operativos, sin embargo no se hace una distribución equitativa de los recursos, no se planifica el presupuesto en un

periodo determinado, esto sucede en parte, porque no son suficientes los mismos para cubrir las necesidades deportivas del Municipio.

En cuanto al tipo de gerencia que aplica la institución, se conoció que la misma no aplica ningún tipo específico de gerencia, lo cual repercute significativamente en su funcionamiento, los directivos se limitaban a dirigir la institución de la manera tradicional, por lo que la nueva junta directiva debería tener como prioridad el establecimiento de una gerencia efectiva. La falta de gerencia confirma que la institución carece de lineamientos gerenciales que permitan planificar, dirigir, organizar y controlar las actividades propias del Instituto Municipal de Deportes.

También se pudo conocer que entre las principales debilidades que se presentan en la dirección del Instituto Municipal de Deportes, la nueva junta directiva está reorganizando la institución para poder atacar los problemas que presenta la institución, destacan entre las principales debilidades la falta de recursos, una administración que presupueste en períodos los recursos y acciones a cumplir, no se cumple una planificación de actividades, no hay una organización del personal a nivel interno debido a la falta de gerencia y estructura organizativa, el deporte tiene poco realce en el Municipio, debido a la falta de programas para la masificación deportiva, así mismo no hay un mantenimiento de las instalaciones deportivas, hacen falta más espacios

para la recreación y el deporte, se requiere de recurso humano capacitado para promover las distintas disciplinas deportivas.

En cuanto si existe un control y supervisión de la gestión gerencial dentro de la institución, se pudo apreciar no se evalúa el personal ni las actividades que estos realizan dentro de la misma, solo se hace una supervisión esporádica en algunas actividades ejecutadas. La nueva administración del instituto se está enfocando en emplear métodos para supervisar sus actividades y verificar como está funcionando el instituto, pero aún no se concreta.

Se destacó de igual manera que la actual gerencia deportiva municipal no está acorde al desarrollo del deporte en el Municipio, pues la falta de programas para promover y desarrollar todas las disciplinas deportivas repercute en que no se masifique el deporte en la región.

En lo que respecta a la necesidad de desarrollar una propuesta con lineamientos gerenciales y de organización para mejorar el funcionamiento del Instituto Municipal de Deportes, todos los entrevistados coincidieron en que es una prioridad establecer una gerencia que les permita administrar los recursos de la institución para poder funcionar como es debido, así como una organización interna que establezca las funciones a cumplir por cada empleado de la institución.

Recomendaciones

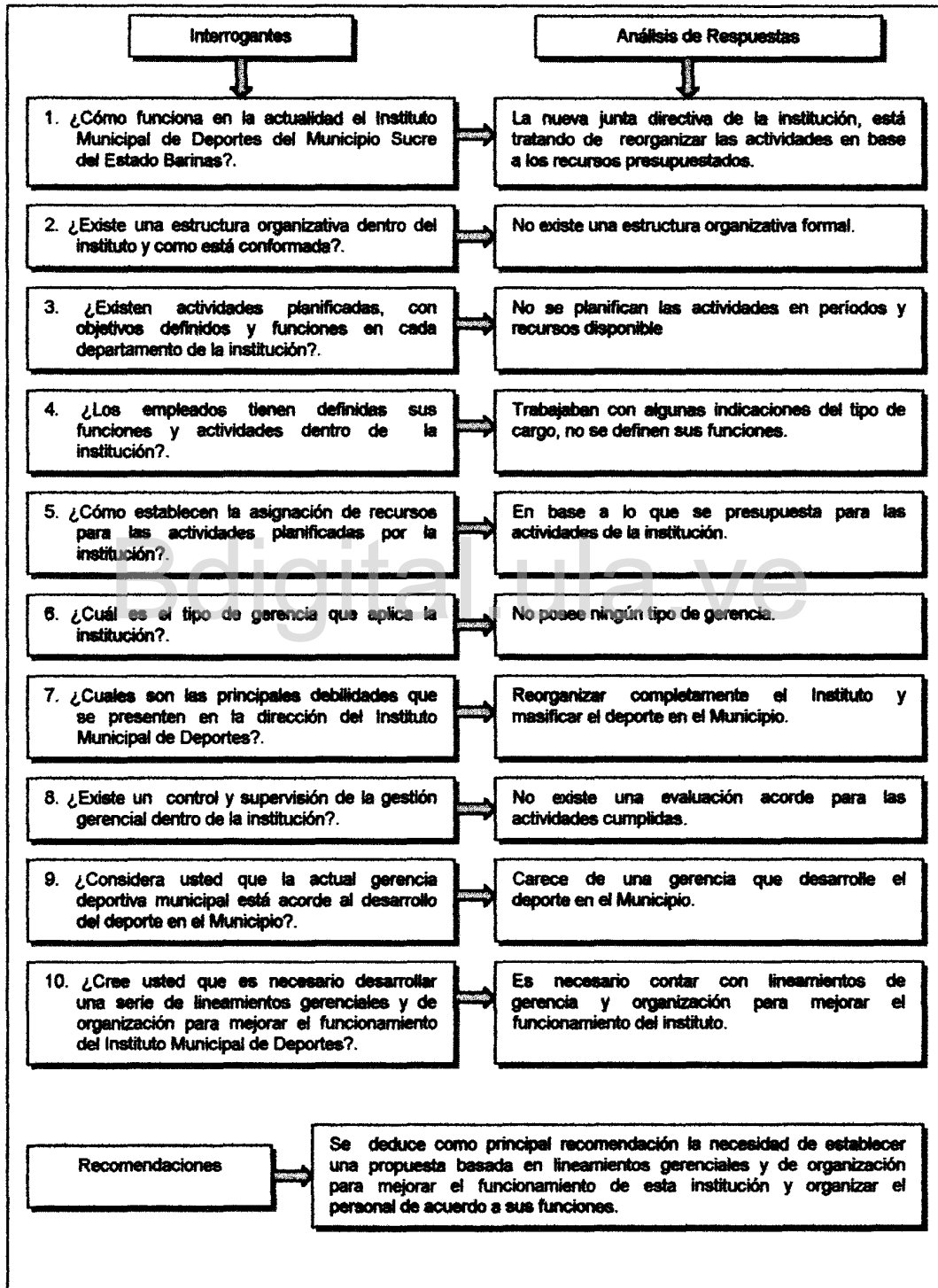
En cuanto a la interrelación entre el objetivo propuesto y el resultado de la entrevista, se considera que el mismo fue cumplido, pues se detectó que el Instituto Municipal de Deportes de Municipio Sucre del Estado Barinas, no posee una gerencia acorde a las actividades que en él se cumplen, y se carece de una estructura organizativa sólida dentro del mismo.

Sobre la base de la información recabada de los informantes claves que laboran en el Instituto Municipal de Deportes, se deduce como principal recomendación la necesidad de establecer una propuesta basada en lineamientos gerenciales y de organización para mejorar el funcionamiento de esta institución, que contenga estrategias para manejar un presupuesto, organizar sus empleados y actividades a cumplir.

Así mismo es necesario que el instituto se planifique en periodos de tiempo, coordinar la promoción de actividades deportivas por medio de programas y políticas de masificación y desarrollo del deporte, donde se atiendan todas las disciplinas deportivas practicadas en el Municipio y lo más importante, que se le brinden todo el apoyo a los atletas de la región.

Para un mejor desempeño la institución puede asesorarse con expertos en planificación, facilitadores, personal con postgrado en el área de la gerencia deportiva, para que presten su colaboración a fin de mejorar su funcionamiento, así como también consultar otros Institutos Municipales de Deportes del país, para conocer sus experiencias.

Cuadro 5: Resumen del Capítulo IV resultados, análisis y recomendaciones de las entrevistas aplicadas a los participantes.



Fuente: Basado en Molina D. (1996).

CAPÍTULO V

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Lineamientos Gerenciales y de Organización para el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas.

Exposición de Motivos

Los lineamientos gerenciales y de organización para el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas, que a continuación se presentan, son el resultado de la situación estudiada en dicha institución, y consisten en la definición de estrategias gerenciales para administrar los recursos humanos y materiales, la planificación de actividades para mejorar su funcionamiento, así como también el establecimiento de acciones para elevar la práctica deportiva en el Municipio. A nivel organizacional se presenta un modelo de estructura organizativa basada en un organigrama de cargos y funciones específicas para cada empleado de la institución.

Los lineamientos generales propuestos para mejorar un Instituto Municipal de Deportes, contemplan la definición los objetivos y acciones a

cumplir, diseño de estrategias y programas para actividades deportivas, así como una estructura organizativa, entre otros aspectos necesarios para su funcionamiento, generando para ello una serie de planes y acciones que permitan dar respuestas a los requerimientos deportivos de las diferentes comunidades del Municipio Sucre del Estado Barinas.

Justificación e Importancia

La justificación de la propuesta se basa en los resultados del estudio y la realidad del Instituto Municipal de Deportes, los cuales evidencian la necesidad de proponer una estrategia gerencial y de organización para que ésta institución coordine en base a estrategias, el recurso humano y material y así elevar la calidad del desempeño.

En este sentido se pretende proporcionar al personal que maneja la institución estudiada, los conocimientos apropiados que le permitan planificar y ejecutar de una manera eficaz y eficiente su labor en las distintas áreas del deporte municipal.

Así, al mejorar el funcionamiento interno del instituto se propicia el desarrollo de las actividades deportivas en la población del Municipio, brindando un mayor apoyo económico y técnico a las organizaciones deportivas que hacen vida activa en el Municipio, igualmente se promueva la masificación del deporte, donde se brinde atención a las instalaciones

deportivas existentes y la posibilidad de construir nuevos centros deportivos que requiere la comunidad.

Objetivo General

Elaborar lineamientos gerenciales y de organización para mejorar el funcionamiento del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas.

Objetivos Específicos

1. Proponer una gerencia participativa que garantice la ejecución de actividades planificadas en base a tiempo y recursos disponibles.
2. Fortalecer la estructura organizativa del Instituto Municipal de Deportes.
3. Diseñar un organigrama de cargos y establecer las funciones para la institución estudiada.
4. Incidir en una eficiente planificación y orientación deportiva, desarrollando programas y acciones de promoción y masificación deportiva a implementar en el Municipio.
5. Fomentar programas de capacitación del recurso humano en materia deportiva y gerencial, que incidan en el establecimiento de una cultura organizacional para el deporte.

Contexto Teórico

Mejorar el funcionamiento a nivel gerencial y de organización de un Instituto Municipal de Deportes incorpora diversos conceptos para su orientación y puesta en ejecución, entre estos destacan las atribuciones de los Municipios los cuales según su definición tienen a su cargo el desarrollo y ejercicio de las competencias que le son conferidas en materia deportiva, ello exige la eficacia de una organización integrada por unos órganos de carácter complementario a los ya establecidos legalmente, los cuales integran la organización general de los Estados y los Municipios.

Otro aspecto a contemplar son las facultades de los Institutos Municipales de Deportes, los cuales son organismos que basan su funcionamiento en la planificación, organización, coordinación y supervisión de las actividades deportivas y recreativas contribuyendo con la formación integral del individuo, dándole un buen uso al tiempo libre, mejorando la calidad de vida y la práctica del deporte local, regional y nacional.

A través de los Institutos Municipales se establecen las políticas pertinentes para la creación de clubes deportivos, centros de salud y recreación, realizando eventos deportivos y recreativos así como estableciendo acuerdos y convenios interinstitucionales, buscando siempre la calidad, la eficiencia dentro de la organización y fuera de ella.

Los Institutos Municipales de Deportes tendrán definido que tipo de gerencia deben aplicar ya que la misma persigue formular, ejecutar, evaluar

actividades que hacen posible alcanzar los objetivos de la organización, esta es la base principal de la gerencia, pues marca una diferencia en el grado en que las organizaciones le deben servir a las personas que afectan. El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de sus miembros.

Así mismo se hace uso de las estructuras organizativas para diseñar un organigrama de cargos, esto con la finalidad de agrupar las funciones, las actividades, las personas y representar los niveles de autoridad, responsabilidad y la jerarquía dentro de la institución

Acciones a emprender por el Instituto Municipal de Deportes

1. Contribuir a la formación integral del personal administrativo y técnico para el óptimo funcionamiento del instituto.
2. Establecer programas de masificación deportiva, que propicien el deporte sin discriminaciones a través de actividades recreativas para el buen uso del tiempo libre, que conlleven a una mejor calidad de vida.
3. Promocionar la planificación deportiva y recreativa en las distintas estructuras del proyecto deportivo municipal.
4. Coordinar los distintos planes deportivos parroquiales y municipales.

5. Programar eventos deportivos tales como estudiantiles, campeonatos, juegos municipales, entre otros.
6. Dar asistencia médico – preventiva a los atletas que conforman las diferentes selecciones de las Parroquias.
7. Promocionar programas de autogestión como mecanismo de participación de las comunidades en la toma de decisiones.
8. Buscar el apoyo de los medios de comunicación social de la región, para promover el programa deportivo del instituto para con el Municipio.

Estrategias para el Instituto Municipal de Deportes

1. Fortalecimiento de la estructura gerencial y de organización del Instituto Municipal de Deportes.
2. Diseñar el organigrama y el manual de cargos respectivo.
3. Promoción dentro y fuera del Municipio del proceso deportivo.
4. Formación, capacitación y actualización permanente del personal, dictando talleres de formulación de proyectos deportivos.
5. Profundización del área organizacional, capacitar las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) en el área de gestión deportiva.

6. Creación de las redes deportivas comunitarias, fortaleciendo y promoviendo las organizaciones comunales deportivas - recreativas y para la salud.
7. Mantenimiento de las instalaciones deportivas del Municipio con la aplicación de un plan de recuperación, propiciar para ello la participación de las comunidades en la recuperación y cuidado de las mismas.
8. Campaña de divulgación y difusión a través de los diferentes medios de comunicación para las organizaciones deportivas a nivel parroquial, municipal y regional.

En general todas estas estrategias pueden sintetizarse a través del cumplimiento de las siguientes acciones: participación, difusión y divulgación, capacitación, y gerencia de las actividades deportivas.

Programas Generales para el Desarrollo del Deporte en el Municipio

El Instituto Municipal de Deportes puede implementar los siguientes programas generales para mejorar y masificar el deporte en el Municipio Sucre del Estado Barinas:

1. Programa para el deporte estudiantil.

2. Programa planificación de eventos deportivos municipales.
3. Programa de detección de talentos y formación deportiva.
4. Programas de planificación de control de entrenamiento.
5. Programas de coordinación con asociaciones deportivas.
6. Programa de uso, mantenimiento y control de instalaciones deportivas.
7. Programa de centros de entrenamiento.
8. Programa de actividades físicas para la salud.
9. Programa de actividades físicas para la tercera edad.
10. Programa de actividades para personas discapacitadas.

- ***Programas Específicos para el Desarrollo Deportivo:***

- a) Desarrollar los deportes: estudiantil, universitario, municipal, laboral, campesino o rural, con necesidades especiales y de la tercera edad.
- b) Promoción, desarrollo y consolidación de clubes deportivos.
- c) Promoción, desarrollo y consolidación de escuelas de desarrollo deportivo.
- d) Para la alta competencia se plantea dar asistencia técnica, social y económica al atleta.

-
- e) Promover talleres, congresos, eventos y cursos de mejoramiento profesional a los entrenadores.
 - f) Asistir a competencias regionales, nacionales o zonales, con el fin de tener una preparatoria de nivelación.
 - g) Desarrollar actividades de educación para la salud dirigidas a las personas de la tercera edad, adultos mayores y discapacitados.

- ***Programas Específicos para las Instalaciones Deportivas:***

- a) Garantizar el mantenimiento, conservación y equipamiento de las instalaciones deportivas en el Municipio.
- b) Realizar un censo Municipal de instalaciones deportivas ubicadas en los institutos educacionales, comunidades y parroquias del Municipio.
- c) Construcción de nuevas instalaciones deportivas y reparación de las ya existentes.
- d) Asegurar la dotación de material deportivo a los instructores designados en cada instalación deportiva.
- e) Realizar convenios con empresas privadas y gobierno municipal para el rescate de las instalaciones deportivas.

Lineamientos Gerenciales

En el ámbito gerencial el Instituto Municipal de Deportes requiere implementar una serie de lineamientos que permitan el uso eficaz de los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos, con la finalidad de lograr los objetivos deportivos, económicos y gerenciales, generando beneficios sociales a la comunidad y siempre considerando el desempeño de la institución a nivel de eficiencia, efectividad, productividad, excelencia, competitividad y calidad de la misma.

En consecuencia, el tipo de gerencia a implementar está basado en la efectividad de la institución, la cual depende directamente de la eficacia y la eficiencia con que los directivos ejecuten sus funciones, así como también de sus habilidades para manejar a las personas que conforman su grupo de trabajo, generalmente con aptitudes, actitudes y necesidades diferentes, y guiarlas por el camino que conduzca hacia la efectividad del Instituto Municipal de Deportes.

Para que este proceso gerencial sea efectivo los directivos de la institución seguirán una serie de lineamientos a saber:

1. Establecer la visión, misión y los objetivos de la institución, a fin de conocer el curso de acción que se plantea en la misma. Los objetivos deben ser medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes.

-
2. Realizar investigaciones externas con el objeto de identificar amenazas y oportunidades, ésta auditoria comprende la identificación y evaluación de tendencias y hechos competitivos, sociales, políticos, económicos y tecnológicos claves con relación al deporte en el Municipio.
 3. Conocer a nivel interno las fortalezas y debilidades de la institución, se debe tener una intención clara de aprovechar las fortalezas internas y vencer o minimizar el efecto de las debilidades. Tener una política gerencial interna, basada en una predicción y la corrección de las debilidades y fortalezas, permitirá que estas sean evaluadas con respecto a su importancia y tamaño relativo.
 4. Llevar a cabo un análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles, las estrategias deben ser definidas en función de los medios por los cuales la institución pretende lograr sus objetivos.
 5. Estimular la participación de los empleados en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.
 6. Propiciar continuamente la comunicación entre los empleados.
 7. Analizar y evaluar, conjuntamente con los empleados, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.

-
8. Facilitar el trabajo de los empleados y más que ejercer control, es prestar el apoyo necesario para que puedan realizar eficientemente sus funciones.
 9. Delegar, tanto las funciones como el poder para tomar decisiones, dando suficiente autonomía de acción a los empleados.
 10. Implementar funciones motivacionales de gerencia, que incluya por lo menos cuatro componentes importantes: el liderazgo, la dinámica de grupo, los flujos de comunicación y el cambio organizativo.
 11. Diseñar una planificación de las actividades, considerando las organizaciones deportivas adscritas a la institución y conociendo de estas los programas que realizarán con los atletas en un periodo de tiempo (semestral, anual), y en base a ello determinar los recursos humanos, materiales y financieros.
 12. En el ámbito administrativo es necesario diseñar el presupuesto general planificándolo en base a sus actividades y tiempo de ejecución, el administrador tiene que llevar al día los libros de contabilidad así como la documentación de los contribuyentes, patrocinantes, organismos e instituciones con las cuales se establezcan convenios.
 13. Propiciar la colaboración comunitaria, a fin de trabajar en conjunto con las comunidades organizadas y asociaciones de vecinos para así

desarrollar jornadas de construcción, mantenimiento, recuperación de las instalaciones deportivas en las parroquias del Municipio.

14. El Instituto puede asesorarse con expertos en planificación deportiva, gerencia del deporte, los cuales les pueden colaborar en la aplicación y perfeccionamiento de los lineamientos gerenciales a implementar para su funcionamiento.
15. Fomentar programas de capacitación para el recurso humano, planificando jornadas, talleres, seminarios y foros dirigidos a los empleados de la institución, directivos de las organizaciones deportivas, con relación a la gerencia y planificación deportiva.
16. Establecer convenios con los medios de comunicación del Municipio Sucre y del Estado Barinas, a fin de que estos pongan en práctica campañas promocionales de divulgación y difusión para dar a conocer los programas y actividades que se cumplen en la institución dirigidos a las comunidades de la región.

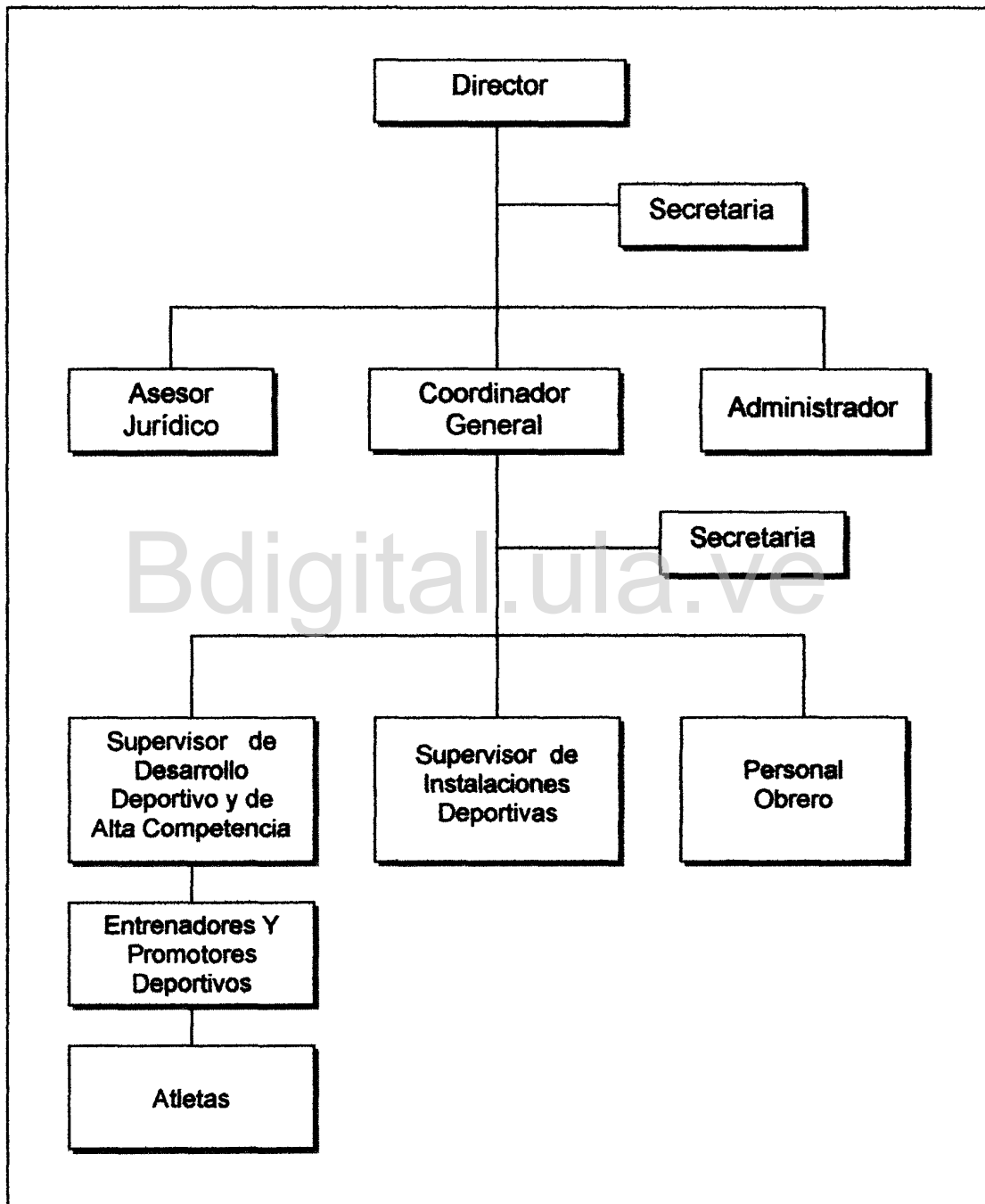
Estructura Organizativa del Instituto

A nivel de la estructura organizativa que se propone para el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas, se elaboró el organigrama y el manual de cargos respectivo. Melinkoff (1990), señala que el manual de una organización y el organigrama: "*Son instrumentos metodológicos de acción práctica por excelencia que ayuda al proceso de organización*".(p. 38).

En base a esto se presenta un modelo de organigrama de tipo vertical tomado de Metinkoff (ob. cit.), el cual, es el tipo de estructura que mejor se adapta a la organización de los departamentos, empleados y funciones de la institución. Así la estructura organizativa principal del Instituto Municipal de Deportes se compone de los siguientes cargos:

- Director.
- Asesor Jurídico.
- Coordinador General.
- Administrador.
- 2 Secretarias.
- Supervisor del desarrollo deportivo y de alta competencia.
- Supervisor de instalaciones deportivas.
- Entrenadores, promotores deportivos y atletas.
- Personal obrero.

Cuadro 6: Organigrama de la Estructura Organizativa para el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas.



Fuente: Diseño del autor (2005).

**Manual de Especificaciones de Cargos del Instituto Municipal de
Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas**

Cargo: Director.

Ubicación: Dirección.

Perfil: Licenciado en Educación Física, preferiblemente con estudios de postgrado en gerencia del deporte.

Funciones básicas:

1. Conocer la misión y visión del instituto.
2. Dar a conocer las normas de funcionamiento de la institución al personal.
3. Controlar la administración del instituto para optimizar su función.
4. Planificar, dirigir, coordinar, conducir y supervisar la ejecución de las políticas establecidas por el instituto.
5. Asesorar los planes, programas y proyectos que el Ejecutivo Nacional, Regional o la Alcaldía sometan a sus consideraciones.
6. Evaluar anualmente la situación del deporte en el Municipio y presentar sus conclusiones y recomendaciones.
7. Establecer relaciones con las empresas existentes en el Municipio para la autogestión del instituto.
8. Proyectar la imagen del instituto a través de la excelencia del funcionamiento.

9. Presentar la memoria y cuenta del instituto.
10. Estructurar, sistematizar, e instalar los procesos de dirección de las actividades realizadas por los departamentos institucionales.
11. Establecer conjuntamente con los departamentos los factores básicos de la estructura, tales como el trabajo del personal y el clima organizacional.
12. Establecer conjuntamente con los departamentos los procedimientos y métodos necesarios, según las características de cada uno en particular para realizar las actividades previstas en el plano institucional.
13. Asesorar en la elaboración del proyecto de presupuesto anual para la ejecución del plan municipal del deporte.
14. Reunir ordinariamente cada mes y extraordinariamente en las oportunidades en que sea necesario al personal a fin de evaluar el funcionamiento de la institución.

Funciones específicas:

1. Delegar las tareas inherentes a la operatividad del instituto.
2. Asistir a las reuniones del instituto.
3. Presentar informe de gestión de la dirección.
4. Aprobar la filosofía de la misión, el valor de la visión y las estrategias que rijan la elaboración del plan del instituto.
5. Constituirse en la instancia administrativa para resolver situaciones laborales.

6. 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.
7. Recibir información de control y manejo del presupuesto para la realización de obras.
8. Formulación del plan anual. Elaborar conjuntamente con los departamentos y oficinas asesoras el diagnóstico y el pronóstico institucional.
9. Discusión, aprobación y ejecución del plan anual. Convocar a las unidades superiores, media y auxiliares de asesoramiento, para discutir, aprobar e implementar el plan y establecer los procesos pertinentes.
10. Evaluar la función administrativa de los departamentos y unidades asesoras del instituto.
11. Supervisar conjuntamente con las unidades de asesoramiento el desarrollo del plan de los programas y sub – programas de las direcciones de departamentos.
12. Dirigir, coordinar, supervisar y evaluar la elaboración de la memoria y cuenta del instituto.
13. Atender las situaciones de personal que le sean presentadas por la oficina de administración.

Cargo: Secretaria del Director.

Ubicación: Dirección.

Perfil: Bachiller. Secretaria ejecutiva con experiencia, buena dicción y presencia.

Funciones básicas:

1. Conocer la misión y visión del instituto.
2. Manejar, archivar y enviar correspondencia.
3. Atención y emisión de llamadas, atención al público que asiste a la dirección.
4. Llevar las actas de las reuniones de la dirección.

Funciones específicas:

1. Elaborar la agenda diaria 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. Atender los visitantes que serán recibidos por la presidencia el día de la audiencia.
8. Preparar la memoria y cuenta del director.
9. Tramitar ante las dependencias, la solicitud de informes y reportes requeridos por el director.

10. Otorgar la audiencia de personal interno y a personas externas, previa autorización del director.
11. Transcribir las actas de reuniones realizadas en la dirección.
12. Elaborar informe de gestión de la secretaría.
13. Elaborar la solicitud de compra y suministros de materiales y equipos requeridos por el director.
14. Típear instrumentos y formatos requeridos por el directorio y los departamentos y archivarlos.

Cargo: Asesor Jurídico.

Ubicación: Dirección.

Perfil: Abogado.

Funciones básicas:

1. Conocer y velar la misión y visión 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 las actividades que ésta realiza en el cumplimiento de la misión.
5. Asistir a la oficina de personal en los aspectos atinentes a tramitación administrativa, elaboración de contratos, lapsos de inamovilidad del

empleado, cesación de funciones y otras donde pudieran sufrir conflictos judiciales.

6. Elaborar 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 del instituto.
2. Asistir legalmente al instituto en aspectos referentes a contratos, juicios y licitaciones.
3. Asistir legalmente al personal 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 cobranza.
5. Asesorar a la dirección en aspectos donde pudieran surgir conflictos legales con el personal y/o con empresas externas.
6. Asesorar a la dirección en cuanto a los límites que le condiciona la Ley para efectuar contrataciones; despidos; arriendos; ventas; permisos a los trabajadores; requerimiento de trabajo y todo aquello que establece la Ley del Trabajo, Ley de Impuesto sobre la Renta y demás leyes especiales.

Cargo: Coordinador General

Ubicación: Dirección.

Perfil: Licenciado en Educación Física, con experiencia en Gerencia, Administración o Planificación del Deporte.

Funciones básicas:

1. Conocer la misión y visión 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. Establecer conjuntamente con los departamentos los factores básicos de la estructura, los cuales son: el trabajo, personal y el clima organizacional.
5. Establecer conjuntamente con las gerencias 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. **Formulación del plan anual. Elaborar conjuntamente con los departamentos el diagnóstico y el pronóstico institucional.**
2. **Discusión, aprobación y ejecución del plan anual. Convocar a las unidades superiores, media y auxiliares de asesoramiento, para discutir y aprobar el plan y establecer los procesos pertinentes para su implementación.**
3. **Supervisar conjuntamente con las unidades de asesoramiento el desarrollo del plan, de los programas y sub - programas de las direcciones de departamentos.**
4. **Coordinar, supervisar y evaluar la elaboración de la memoria y cuenta del instituto.**
5. **Elaborar conjuntamente con la instancia institucional el plan operativo anual de la organización.**
6. **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.**
7. **Atender las situaciones de personal que le sean presentadas por la oficina de administración.**
8. **Presentar memoria y cuenta al director con relación al funcionamiento del plan operativo.**

Cargo: Secretaria del Coordinador.

Ubicación: Coordinación General.

Perfil: Bachiller. Secretaria ejecutiva con experiencia.

Funciones básicas:

1. Conocer la misión y visión 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. Sellar y firmar recibos.
3. Elaborar y enviar reportes y circulares.
4. Recibir llamadas telefónicas que lleguen a la coordinación.
5. Anotar los datos de las personas externas al instituto que soliciten audiencia con el coordinador.
6. Elaborar las actas y conclusiones de reuniones realizadas en la coordinación.
7. Tramitar ante la dependencia respectiva las solicitudes y reclamos que lleguen a la coordinación.
8. Sellar y firmar como recibido los documentos que lleguen a la coordinación para trámites de competencia de esta oficina.
9. Elaborar la agenda de reuniones que tenga el coordinador general.

Cargo: Administrador.

Ubicación: Dirección.

Perfil: Licenciado en administración, contador público ó técnico superior, con experiencia en el área.

Funciones básicas:

- Conocer la misión y visión del instituto.
- Planificar, dirigir, coordinar, supervisar y conducir la ejecución del plan y de los programas departamentales respectivos.
- Elaborar el presupuesto por programa junto al director para ser presentado.
- Velar por el cumplimiento anual del presupuesto.
- Supervisar los procesos contables.
- Elaborar y registrar la memoria administrativa nueva.

Funciones específicas:

- Mantener y obtener el máximo aprovechamiento de los ingresos.
- Firmar cheques y cobrar cheques.
- Aprobar los cheques emitidos por la dirección.
- Discutir y avaluar los informes económicos presentados por las auditorias.
- Controlar el manejo de dinero existente en el banco (presupuestos para operaciones, pago de nómina, beneficios contractuales y otros).

Cargo: Supervisor de desarrollo deportivo y de alta competencia.

Ubicación: Departamento de desarrollo deportivo y alta competencia.

Perfil: Licenciado en Educación Física. Técnico superior en deporte

Funciones básicas:

1. Conocer la misión y visión del instituto.
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. Programar, planificar, promover, desarrollar, controlar, dirigir, registrar, supervisar y evaluar todo lo relacionado con la alta competencia del Municipio.
5. Mantener las relaciones interinstitucionales referentes a los convenios con los organismos públicos y privados en los referente a la alta competencia.
6. Presentar informes trimestrales a la coordinación general.

Funciones específicas:

1. Coordinará las selecciones municipales prestándoles todo su apoyo logístico y técnico.
2. Coordinará los campeonatos parroquiales y municipales.

3. Organizará la asistencia a los campeonatos estatales o juegos según el caso de las selecciones del Municipio.
4. Elaborar un anteproyecto de presupuesto y plan anual del departamento para integrarlo dentro del presupuesto general de la administración.
5. Velar por la instrumentación e implementación de los programas diseñados.
6. Velar y coordinar el oportuno equipamiento del material deportivo para implementar los programas de los departamentos.
7. Establecer contacto con empresas y sindicatos a fin de programarles actividades deportivas en beneficio del conglomerado.
8. Desempeñar las comisiones que le señale la coordinación general que está dentro del área de competencia.
9. Promocionar las actividades deportivas en áreas marginales y sectores de población no atendidos, por otros programas institucionales.
10. Visitar los barrios, parroquias, a fin de detectar las posibles fallas con relación al deporte y corregirlas.
11. Organizar las comunidades marginales, el sector laboral, el sector rural o campesino y el sector estudiantil, el deporte en todas sus modalidades.

12. Organizar las comunidades atendiendo un plan de participación para el mejoramiento de la estructura deportiva.
13. Depende directamente del coordinador general, tiene autoridad operativa y asesoría con relación a la orientación, control, evaluación y supervisión de los aspectos técnicos de deporte municipal.
14. Servir de apoyo al coordinador general en las políticas referentes al mejoramiento técnico de las selecciones municipales, así como los aspectos que impliquen la participación del municipio en competencias deportivas regionales, estatales y nacionales.
15. Llevar actualizado un registro de actuación de los atletas del municipio.
16. Solicitar los informes técnicos de la actuación de los seleccionados municipales al cuerpo técnico responsable de ellos.
17. Supervisar y coordinar el trabajo de los entrenadores adscritos a los programas de eventos de alta competencia.
18. Manejar la información y documentación referente 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.

Cargo: Supervisor de instalaciones deportivas.

Ubicación: Departamento de instalaciones deportivas.

Perfil: Ingeniero civil, Arquitecto ó Técnico Superior Universitario, especialista en el área de mantenimiento.

Funciones básicas:

1. Conocer la misión y visión del instituto.
2. Planificar, coordinar, dirigir, supervisar y evaluar el plan de instalaciones deportivas.
3. Asistir al instituto en las funciones inherentes a la conservación y mantenimiento de las instalaciones deportivas del Municipio.

Funciones específicas:

1. Se encarga de controlar el estado de las instalaciones deportivas.
2. Conservación, mantenimiento y uso de las instalaciones deportivas del Municipio.
3. Tendrá a su cargo todas las estructuras deportivas existentes en el Municipio, para la administración y el aprovechamiento del tiempo para la realización de actividades deportivas.
4. Mantener al día los servicios básicos de las instalaciones deportivas: limpieza, agua, vigilancia, mantenimiento y uso.

5. Supervisar el alumbrado a las instalaciones deportivas a fin de garantizar la seguridad física de los usuarios.
6. Llevar al día el Catastro de instalaciones deportivas.
7. Realizar actividades preventivas y correctivas por medio de supervisión de los trabajos emprendidos por este departamento.
8. 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 el funcionamiento de las instalaciones deportivas del Municipio.
9. Estudio de proyectos, coordinación y asesoramiento técnico e inspección de obras deportivas que se realicen el Municipio.

Cargo: Entrenadores y promotores deportivos.

Ubicación: Departamento de desarrollo deportivo, y de alta competencia.

Perfil: Entrenador deportivo, profesor en educación física, promotor deportivo, Técnico Superior Universitario en Deporte.

Funciones básicas:

1. Conocer la misión y visión del instituto.
2. Masificar y tecnificar todos los deportes en el Municipio.

-
3. Entrenar selecciones y equipos municipales.
 4. Rescatar las actividades de recreación en los barrios y comunidades.
 5. Fomentar la actividad física y recreativa como fuente para mantener la salud del deportista.
 6. Aplicar programas deportivos y de ejercicios para la salud orientado a personas de la tercera edad y adultos mayores que residen en las comunidades.
 7. Creación, desarrollo y promoción de clubes deportivos en las diferentes disciplinas deportivas que se practiquen en el Municipio.
 8. Presentar los informes trimestralmente al departamento de desarrollo deportivo y de alta competencia.

Funciones específicas:

1. Entrenar las selecciones municipales para los campeonatos parroquiales y municipales.
2. Implementar los programas diseñados.
3. Promocionar las actividades deportivas en áreas marginales y sectores de población no atendidos, por otros programas institucionales.
4. Visitar los barrios, parroquias, a fin de captar nuevos talentos deportivos.
5. Organizar las comunidades actividades deportivas y recreativas.

Factibilidad de la Propuesta

La propuesta de los lineamientos gerenciales y de organización para el Instituto Municipal de Deportes de Municipio Sucre del Estado Barinas, se considera factible porque responde a sus necesidades de cambio en la gestión y funcionamiento, según el diagnóstico realizado.

La implementación de un plan gerencial donde se establecen estrategias de gestión y organización para optimizar el funcionamiento de la institución, mejorará la calidad del desempeño de los trabajadores en función de la aplicación de una estructura organizativa formal, preparando al recurso humano hacia los nuevos paradigmas que reclama la sociedad, las consultas realizadas sostienen esta factibilidad. Por ello se presenta desde tres puntos de vista; en lo económico, político y social, tomando en consideración las necesidades existentes en la institución.

Factibilidad Económica

En este aspecto se manejan los recursos económicos - financieros con los que pueda contar el Instituto Municipal de Deportes para su puesta en ejecución y funcionamiento, aplicando los programas a desarrollar durante la planificación del deporte municipal.

Así mismo se puede financiar presentando el proyecto ante el gobierno nacional, ante organismos como el FIDES, el IND a través de su

programa “*Deporte para Todos*”, desarrollando actividades planificadas para recabar dinero del sector empresarial (donaciones y eventos).

Los costos pueden variar según la disponibilidad financiera de la institución, así como de los recursos que le asigne el gobierno municipal, en su presupuesto anual, ya que le corresponde al gobierno local facilitar los recursos para la implementación de los programas a desarrollar.

Sin duda alguna que la factibilidad económica viene dada por el apoyo que se reciba de los factores políticos de la región y del interés que se aprecia en los planes de la nación en materia deportiva, para promover a los Institutos Municipales de Deportes.

Factibilidad Política

En el ámbito político, la factibilidad se sostiene en la disposición de las autoridades locales, para ayudar la gestión deportiva que desarrollen las instituciones deportivas, así como los programas regionales, el plan nacional y poniendo en práctica las leyes y reglamentos que soporten el funcionamiento del instituto. Todo esto tiene como principio fundamental el fortalecimiento de la democratización deportiva entendida no solo en la práctica deportiva sino también en el ámbito de la gerencia y la toma de decisiones.

Factibilidad Social

La factibilidad social depende de lo importante que resulte para el Municipio Sucre, contar con instituciones que favorezcan el desarrollo deportivo y una mejor calidad de vida para sus habitantes. Dicha factibilidad está demostrada en principio en los análisis de los hechos producto de las entrevistas.

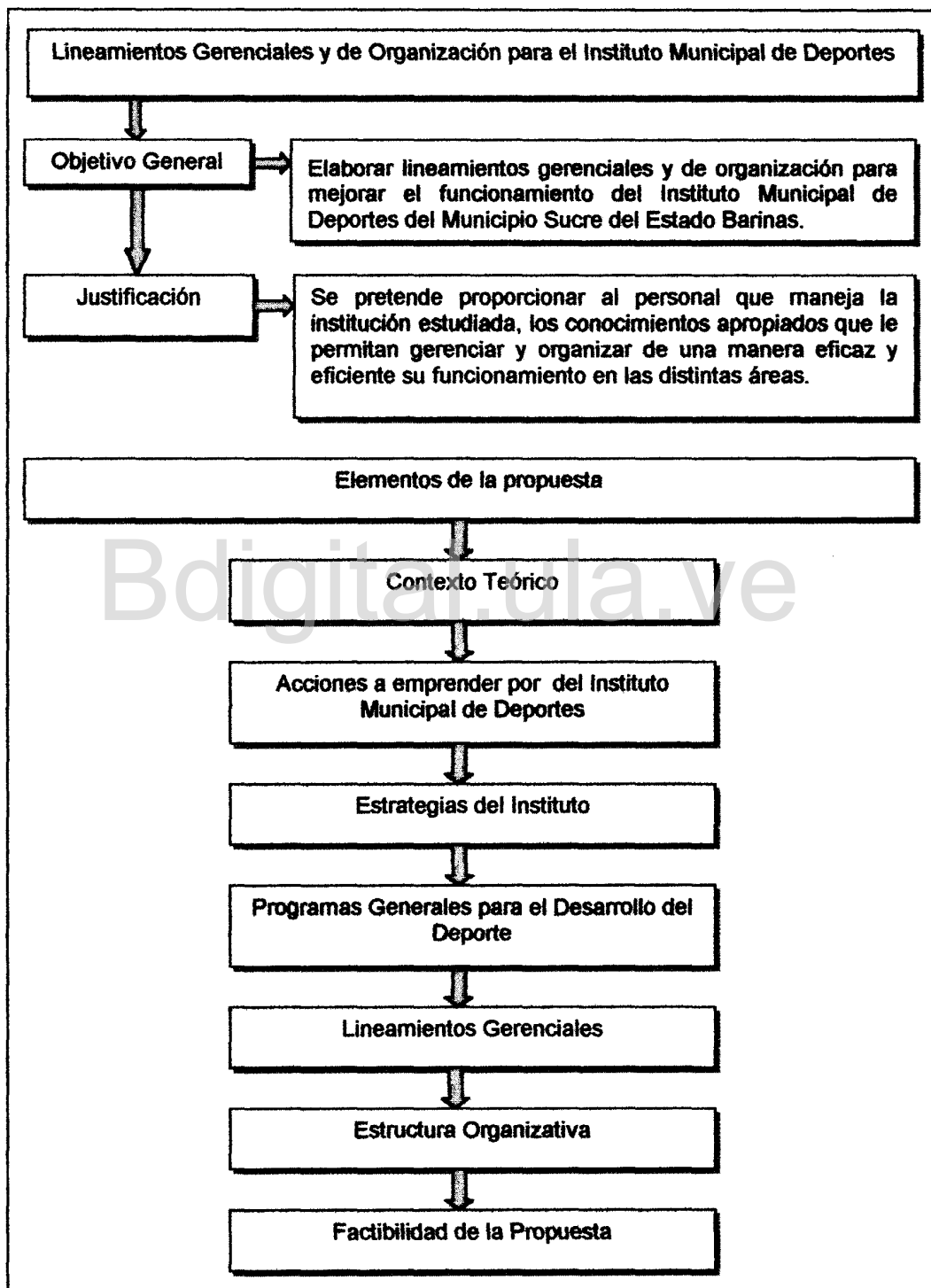
Para que este proceso de mejorar el funcionamiento del Instituto Municipal de Deportes, a través de lineamientos gerenciales y de organización y cumpla con las expectativas planteadas, produciendo los resultados esperados, la directiva tomará en cuenta la interacción con sus empleados, los procesos de motivación, toma de decisiones, comunicación e interrelación con el entorno, llevando un control de gestión en función de las estrategias planificadas, una evaluación continua en pro del cumplimiento del propósito, además informará por diferentes medios, todas y cada una de las acciones planificadas y cumplidas, para poder mantener a la comunidad informada en lo que respecta a la actividad deportiva.

Es importante incorporar a las asociaciones de vecinos, grupos estructurados y clubes de la comunidad, para que participen en este proceso de cambio y reorganización del instituto, a fin de que se consideren sus necesidades deportivas y se desarrollen programas al respecto.

Finalmente la propuesta desarrollada cumple con los objetivos planteados, pues se han elaborado los lineamientos gerenciales y de organización para mejorar el funcionamiento del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas, estableciendo para ello una gerencia participativa que promueva la ejecución de actividades planificadas en base a tiempo y recursos disponibles.

Se proporciona de igual manera un fortalecimiento de la estructura organizativa del Instituto Municipal de Deportes, al diseñar un organigrama de cargos y funciones. Se presentan programas y acciones para la promoción y masificación del deporte en el Municipio, así como la capacitación del recurso humano, todo esto con el fin de garantizar a los habitantes de la región una institución que fomente las actividades deportivas y recreativas que incidirán en su desarrollo municipal.

Cuadro 7: Resumen del Capítulo V. Propuesta de Lineamientos Gerenciales y de Organización para el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas.



Fuente: Basado en Molina D. (1996).

CONSIDERACIONES FINALES

En función de los resultados obtenidos con la aplicación de entrevistas a los participantes, el análisis y recomendaciones de los mismos, y diseñados los lineamientos gerenciales y de organización para el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas, se establecen las siguientes consideraciones finales:

Se logró diagnosticar la situación actual de la gerencia del Instituto Municipal de Deportes, en este sentido, la institución está atravesando por un momento de reestructuración, no tiene una organización acorde a las necesidades, cuenta con pocos recursos para su funcionamiento, solo se trabaja con el apoyo de la Alcaldía, haciéndose imperiosa la actualización de dicha institución para que gestione y planifique adecuadamente las actividades deportivas.

Así mismo se logró identificar los elementos básicos del funcionamiento de la estructura organizativa que existe en la institución, obteniéndose que la misma no posee un manual de funciones y cargos para distribuir a sus empleados en los diferentes departamentos y áreas de trabajo, en este sentido los directivos de la institución, señalaron la necesidad de crear un organigrama estructural para mejorar su funcionamiento interno.

La propuesta para gerenciar y organizar el Instituto Municipal de Deportes, atiende todos los elementos requeridos para su puesta en ejecución, debido a que se establecieron los objetivos a cumplir, las metas y estrategias que se deben implementar y la estructura organizacional basada en un organigrama de cargos y funciones para los empleados, lo cual repercutirá en un mejor desempeño interno, para así poder enfocarse en la promoción del deporte en la región, organizando la administración de los recursos humanos y materiales con que cuenta el Municipio en el ámbito deportivo.

La investigación se fundamentó en lineamientos gerenciales que se aplican hoy en día en las organizaciones deportivas, los cuales están encaminados a formular, ejecutar, evaluar actividades que hacen posible alcanzar los objetivos de la organización. Un hecho importante de destacar en la gerencia de las organizaciones deportivas, es que las mismas deben tener una meta a la cual dirigirse, debe remodelar sus objetivos y estrategias para poder asumir su rol en la promoción deportiva. De ahí que los objetivos son considerados fundamentales para el proceso.

De igual manera se analizó la importancia de la municipalización deportiva y todas las leyes y reglamentos que este proceso implica, puesto que el desarrollo del deporte venezolano depende en gran medida de las acciones que se cumplan a nivel local, ya que son los Municipios las

entidades administrativas que tienen el verdadero poder para promocionar el deporte y desarrollar actividades que conduzcan a atender las carencias que en materia deportiva han tenido los venezolanos en los últimos años.

Sin duda alguna se ha puesto a disposición de las autoridades del instituto estudiado, una propuesta que permitirá organizar su gestión y en función ello masificar el deporte en el Municipio, permitiéndoles regular los diferentes clubes, asociaciones y organizaciones deportivas de la localidad, y gerenciar los recursos que asigna el gobierno para su funcionamiento, por medio de una distribución equitativa de los mismos, fomentando la descentralización, la recuperación y construcción de instalaciones deportivas, la incorporación de personal capacitado que trabaje con programas actualizados teniendo como meta promover el deporte recreativo y de alta competencia en las parroquias y comunidades del Municipio.

Finalmente es importante destacar que la propuesta gerencial y organizativa planteada para el Instituto Municipal de Deportes, es una necesidad que debe ser atendida por las autoridades del mismo, y para cualquier otro Instituto Municipal que presente esta problemática, para que así se eleve el nivel deportivo y esté en consonancia con las nuevas realidades y procesos de reformas que vive el Estado Venezolano y el nuevo esquema deportivo nacional.

REFERENCIAS

- BISQUERRA, L. (1996). *Metodología de la Investigación*. España: Editorial Morata.
- CHIAVENATO, I. (1990). *Introducción a la teoría de la administración*. México:, Editorial McGraw – Hill, Interamericana.
- CROSBY, P. (1998). *Dinámica Gerencial*. México: McGraw – Hill Interamericana.
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA.(1999). Gaceta Oficial extraordinaria N° 5453 del 24 de marzo de 2000.
- DIEZ, M. (1992). *Gerencia participativa*. Valencia – Venezuela: Editorial Raúl Clemente.
- DONNELLY, J. y Otros. (1992) *Dirección y administración de empresas*. USA: Addison Wesley.
- GONZÁLEZ, Víctor. (1997). *Bases jurídicas para el servicio del deporte en el Municipio Libertador del Estado Mérida*. (Tesis de Grado, sin publicar para optar al grado de especialista en gerencia). Mérida – Venezuela: Universidad de los Andes.
- HERNÁNDEZ S. Roberto y Otros (2003). *Metodología de la investigación*. (3^{ra} Edición). México: Editorial McGraw – Hill Interamericana.
- INFANTE B. Auber. (2000). *La gestión del deporte municipal*. Caracas: Separata de la Revista de Derecho N° 2. Tribunal Supremo de Justicia.

- KELLY, J. (1993). *Gerencia Municipal*. Caracas: Editorial IESA.
- LEY DEL DEPORTE. (1995). Caracas. Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 36.787 de 1995.
- LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN MUNICIPAL Y REGLAMENTO N° 1 SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD. (1990). Caracas. Gaceta oficial N° 1004, de 1990.
- LEY ORGÁNICA DE PROTECCIÓN DEL NIÑO Y DEL ADOLESCENTE. (2000). Caracas. Gaceta oficial N° 1454, de 2000.
- MACHADO, M. (1993). *Gerencia participativa*. Caracas: Editorial Don Clemente.
- MARTÍNEZ M. (1991). *La Investigación cualitativa etnográfica en educación*. Caracas: Editorial Texto.
- MELINKOFF, R. (1990). *La estructura de la organización*. Caracas: Editorial Panapo.
- M.E.C.D. - MINISTERIO DE EDUCACIÓN CULTURA Y DEPORTES. (2000). *Manual deporte para todos. Masificación, diversificación y sistematización del deporte*. Caracas: MECD - IND.
- MOLINA M. Dacio. (1996). *Propuesta de estrategias gerenciales para la eficiencia administrativa de la Dirección de Deporte de una Universidad Venezolana*. Universidad de los Andes. (Trabajo de grado, sin publicar para optar al grado de especialista en gerencia). Mérida – Venezuela: Universidad de los Andes.
- MÚÑOZ, R. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una tesis de Grado*. Caracas: Editorial Páidos.

- ORDENANZA SOBRE LA CREACIÓN DEL INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTES (IMDESUCRE). (2000). Gaceta Municipal Extraordinaria N° 21, del 14 de noviembre de 2000. Municipio Antonio José de Sucre, Socopó Estado Barinas.
- PÉREZ, Guillermo (2002). *Elaboración de proyectos para el deporte, la educación física y la recreación, un enfoque estratégico*. Mérida – Venezuela: Consejo de Publicaciones de la ULA.
- PINEDA, Nelson. (1996). *Programa operativo para el deporte en el Municipio Campo Elías Estado Mérida en el período 1996 – 1998*. (Tesis de Grado, sin publicar para optar al grado de especialista en gerencia). Mérida – Venezuela: Universidad de los Andes.
- RIVAS A. Carlos (2002). *Análisis del deporte en el Municipio Miranda. propuesta para la creación del Instituto Municipal del deporte en el Municipio Miranda del Estado Mérida*. (Tesis de Grado, sin publicar para optar al grado de especialista en gerencia). Mérida – Venezuela: Universidad de los Andes.
- RODRÍGUEZ, José A. (1996). *Autofinanciamiento en las asociaciones deportivas del Estado Mérida*. (Trabajo de Grado, sin publicar para optar al grado de especialista en gerencia). Mérida – Venezuela: Universidad de los Andes.
- ROCHE, J. (2002). *Planificación y administración*. (6ª Edición) México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- SABINO, Carlos. (1992). *El Proceso de la investigación*. (3ª Edición). Caracas.
- SISK, H. Y SVERDLIK, M. (1989). *Administración y Gerencia de Empresas*. USA: South Western Publishing Co.

- SOUICIE, D. (2000). *Administración, organización y gestión deportiva*. Barcelona España: Editorial Inde.
- TREJO, M. (1995), *Provincia*. Mérida – Venezuela: Publicación trimestral del Centro Iberoamericano de Estudios Provinciales y Locales – CIEPROL.
- VELAZCO Alberto, (1999). *Propuesta para la creación de una escuela básica deportiva en el municipio Zea del estado Mérida*. (Tesis de Grado, sin publicar para optar al grado de especialista en gerencia). Mérida – Venezuela: Universidad de los Andes.
- VEGA, Belkis. (2005). *Institutos Municipales de Deportes, Propuesta para la creación de un Instituto Municipal de Deportes en el Municipio Felipe Márquez Cañizalez del Estado Trujillo*. (Trabajo de Grado, sin publicar para optar al grado de especialista en gerencia). Mérida – Venezuela: Universidad de los Andes.
- VIELMA G. (2000). *Propuesta de un plan estratégico situacional para optimizar el proceso de gerencia participativa en la estructura organizacional del equipo Estudiantes de Mérida*. (Tesis de Grado, sin publicar para optar al grado de especialista en gerencia). Mérida – Venezuela: Universidad de los Andes.
- UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR – UPEL. (2003). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: UPEL – Vicerrectorado de Investigación y Postgrado.

Bdigital.ula.ve **ANEXOS**

C.C.Reconocimiento

ANEXO A:
GUIÓN DE LA ENTREVISTA

GUIÓN DE LA ENTREVISTA

Nombre: _____

Cargo desempeñado _____

1. ¿Cómo funciona en la actualidad el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas?.
2. ¿Existe una estructura organizativa dentro del instituto y como está conformada?.
3. ¿Existen actividades planificadas, con objetivos definidos y funciones en cada departamento de la institución?.
4. ¿Los empleados tienen definidas sus funciones y actividades dentro de la institución?.
5. ¿Cómo establecen la asignación de recursos para las actividades planificadas por la institución?.
6. ¿Cuál es el tipo de gerencia que aplica la institución?.
7. ¿Cuales son las principales debilidades que se presenten en la dirección del Instituto Municipal de Deportes?.
8. ¿Existe un control y supervisión de la gestión gerencial dentro de la institución?.
9. ¿Considera usted que la actual gerencia deportiva municipal está acorde al desarrollo del deporte en el municipio?.
10. ¿Cree usted que es necesario desarrollar una serie de lineamientos gerenciales y de organización para mejorar el funcionamiento del Instituto Municipal de Deportes?.

ANEXO B:

VALIDACIÓN DEL MEDIO DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO DE EDUCACIÓN FÍSICA
MÉRIDA – VENEZUELA**

**LINEAMIENTOS GERENCIALES Y DE ORGANIZACIÓN PARA UN
INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTES**

(Validación del Instrumento para la Obtención de Información)

**AUTOR:
LIC. ALEXANDRO ROJAS
TUTOR:
PROF. DACIO MOLINA**

MÉRIDA, 2005.

Estimado Profesor

Reciba un cordial saludo de parte de Alexandro Rojas, estudiante del Postgrado de Educación Física Mención Gerencia del Deporte.

La presente es para solicitarle su valiosa colaboración en el trabajo de investigación denominado: "Lineamientos gerenciales y de organización un Instituto Municipal de Deportes", el mismo requiere de especialistas en el área, que validen el instrumento para la obtención de información que se ha de aplicar en dicho estudio para conocer la situación actual a nivel de gerencia y organización del instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas.

El instrumento se basa en un guión de entrevista, constituida sobre la base de una serie de 10 preguntas las cuales tienen un carácter estructuradas, que debe ser revisada y aprobada por usted, haciendo las correcciones y sugerencias necesarias para poder aplicarlo y así llevar adelante el análisis de los resultados que permitan elaborar la propuesta.

Agradeciendo su colaboración para el desarrollo de esta investigación se despide de usted.

Atentamente.

Alexandro Rojas.
C.I. 11.464.507.

IDENTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Lineamientos gerenciales y de organización para un Instituto Municipal de Deportes del Municipio.

Los aspectos a considerar para diseñar la propuesta son:

- Establecer una gerencia acorde a las necesidades de la institución, para garantizar el óptimo funcionamiento del mismo.
- Desarrollar lineamientos que permitan el establecimiento de objetivos, funciones, metas y estrategias de la institución de acuerdo a las necesidades del deporte en el Municipio Sucre del Estado Barinas.
- Los procesos fundamentales de la gerencia a considerar son: planificación, dirección, organización, control.
- Para lograr estos procesos se consideran los siguientes aspectos: supervisión y evaluación, toma de decisiones, liderazgo y comunicación.
- Reformular la estructura organizativa, a través de un organigrama de cargos que identifique las dependencias y conexiones que puedan existir dentro del instituto.
- A partir de ésta estructura organizativa se pretende dar a conocer el funcionamiento de cada departamento, así como también las funciones de cada miembro que labore en él.

ELEMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los elementos fundamentales de la investigación se basan en los siguientes objetivos:

- **Objetivo General:**

Determinar lineamientos gerenciales y de organización para el Instituto Municipal de Deportes del municipio Sucre del estado Barinas.

- **Objetivos Específicos:**

1. Diagnosticar la situación actual de la gerencia y organización Instituto Municipal de Deportes.
2. Identificar los elementos básicos del funcionamiento de la estructura organizativa que existe en la institución municipal seleccionada.
3. Elaborar lineamientos gerenciales y de organización para el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas.

Participantes de la Investigación

La selección intencionada de participantes que tienen características similares, está conformada por: el presidente del Instituto Municipal de Deportes, director de la institución, un administrador, un coordinador, 2 entrenadores que laboran en el instituto.

GUIÓN DE LA ENTREVISTA

1. ¿Cómo funciona en la actualidad el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas?
2. ¿Existe una estructura organizativa dentro del instituto y como está conformada?
3. ¿Existen actividades planificadas, con objetivos definidos y funciones en cada departamento de la institución?
4. ¿Los empleados tienen definidas sus funciones y actividades dentro de la institución?
5. ¿Cómo establecen la asignación de recursos para las actividades planificadas por la institución?
6. ¿Cuál es el tipo de gerencia que aplica la institución?
7. ¿Cuales son las principales debilidades que se presenten en la dirección del Instituto Municipal de Deportes?
8. ¿Existe un control y supervisión de la gestión gerencial dentro de la institución?
9. ¿Considera usted que la actual gerencia deportiva municipal está acorde al desarrollo del deporte en el municipio?
10. ¿Cree usted que es necesario desarrollar una serie de lineamientos gerenciales y de organización para mejorar el funcionamiento del Instituto Municipal de Deportes?

VALIDACIÓN

- En relación a la Investigación:

Criterios	Apreciación Cualitativa			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación de la investigación.				
Establecimiento de los objetivos del estudio.				
Relevancia del contenido.				
Factibilidad de aplicación.				

- En relación al guión de la entrevista:

N° de pregunta	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Observaciones
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					