

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

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEPORTIVA EN EL INSTITUTO AUTÓNOMO
DEL DEPORTE DE BOCONÓ DEL ESTADO TRUJILLO. UNA
PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

SERBIULA
Tulio Febres Cordero

Autor: Prof. Rubén Darío Rosales Gil

Tutor: Dr. (C). Auber Infante Bustamante

Mérida, junio de 2005

C.C.Reconocimiento

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

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEPORTIVA EN EL INSTITUTO AUTÓNOMO
DEL DEPORTE DE BOCONÓ DEL ESTADO TRUJILLO. UNA
PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Especialista
Mención Gerencia del Deporte

Autor: Prof. Rubén Darío Rosales Gil

Tutor: Dr. (C). Auber Infante Bustamante

Mérida, junio de 2005

DEDICATORIA

A mis padres **José Cristóbal y Carmen** aunque no están conmigo físicamente les agradeceré toda la vida la formación que me dieron, a mi adorada esposa **Lilieta** que me ha ayudado a ir siempre adelante y no desmayar en mis metas trazadas, a mi hijo **Rubén Darío** apoyándome siempre en todo y ha sido fuente de mi inspiración Dios te bendiga hijito, **María Gabriela mi (Gabita)** que ha sido un puntal fundamental en mi vida, a **Lilibeth (Charita)** que siempre con sus consejos me impulso a este triunfo aunque seguiré queriéndola toda mi vida, a **Marco Antonio** que espiritualmente siempre estará en mi mente y a todos los miembros de mi familia y los de mi esposa que con sus sabias lecciones hicieron posible este triunfo, gracias a todos que dios les pague, a mis queridos amigos **Patricio, Dariela y Néstor Apure** que me ayudaron a la culminación de mi trabajo que dios les cuide.

AGRADECIMIENTO

A Jesús que me ha enviado la Luz Divina de su Espíritu, a mi tutor Dr. (C)Auber Infante Bustamente, por recibir su apoyo en el momento más propicio para la culminación y consolidación de este trabajo de grado, gracias por el asesoramiento y ayuda que me distes, a mi apreciado amigo Lic. Lucas Beltrán quien con muchas horas de asesoría me guió para que se consolidara esta investigación, agradezco toda la colaboración prestada en la elaboración y éxito de este trabajo de grado, que dios le pague, mi agradecimiento de todo corazón a Felida, Yanette y Antonia que con su ayuda logre abordar todos los obstáculos que se presentaron en la búsqueda y desarrollo del mismo.

Bdigital.ula.ve

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
LISTA DE CUADROS.....	xii
LISTA DE GRÁFICOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	xv
CAPÍTULOS	
I EL PROBLEMA.....	18
Planteamiento del Problema.....	18
Sistema de Objetivos.....	23
<i>Objetivo General</i>	23
<i>Objetivos Específicos</i>	23
Delimitación.....	23
Justificación.....	24
Cronograma.....	25
II MARCO TEÓRICO.....	26
Antecedentes.....	26
Fundamentación Teórica.....	28
Organización.....	28
Principios de la Organización.....	29
<i>División del Trabajo</i>	29
<i>Escalera supervisora y procesos funcionales</i>	29
<i>Estructura</i>	30
<i>Control tramo</i>	30

División del trabajo.....	30
Autoridad y responsabilidad.....	30
Disciplina.....	30
Unidad de Mando.....	30
Unidad de dirección.....	31
Subordinación del interés individual al bien común.....	31
Remuneración.....	31
Centralización.....	31
Jerarquía.....	31
Orden.....	31
Equidad.....	31
Estabilidad Personal.....	31
Iniciativa.....	31
Espíritu de grupo.....	31
La Organización como Sistema.....	32
<i>Interdependencia</i>	32
<i>Sinergia</i>	32
<i>Globalidad</i>	32
<i>Fronteras flexibles</i>	32
<i>Retroalimentación</i>	32
Procesos Organizacionales.....	33
<i>Motivación</i>	33
<i>Comunicación</i>	33
<i>Toma de decisiones</i>	34
<i>Liderazgo</i>	34
<i>Cambio</i>	34
Organización Municipal.....	35
Organización Deportiva Municipal.....	35
Modelos de Organización de la Gestión Municipal.....	39
La gestión directa.....	39

La gestión indirecta.....	39
Organización deportiva en Venezuela.....	39
Institutos Autónomos Municipales de Deporte.....	42
Objetivos de un Instituto Municipal de Deporte.....	43
Participación.....	45
Difusión y divulgación.....	45
Capacitación.....	46
Gestión.....	46
Tipos de Gestión.....	48
<i>La Gestión Patrimonial</i>	48
<i>La Gestión Política</i>	48
<i>La Gestión por objetivos</i>	48
<i>La Autogestión</i>	48
Importancia de la gestión.....	49
Funciones de la gestión.....	49
<i>Planeamiento</i>	49
<i>Organización</i>	50
<i>Dirección</i>	50
<i>Control</i>	50
Objetivos de la Gestión.....	51
Características del proceso gerencial.....	51
Proceso gerencial en el Deporte.....	52
Proceso gerencial en los Municipios.....	52
Gestión estratégica.....	53
Etapas en el proceso de gestión estratégica.....	54
<i>Formulación de estrategias</i>	54
<i>Ejecución de estrategias</i>	55
<i>Evaluación de estrategias</i>	55
Beneficios de la gestión estratégica.....	55

III	MARCO METODOLÓGICO.....	58
	Tipo de Investigación.....	58
	Procedimiento.....	59
	<i>Etapa I</i>	59
	<i>Etapa II</i>	59
	<i>Etapa III</i>	59
	Población y Muestra.....	60
	<i>Población</i>	60
	<i>Muestra</i>	60
	Instrumento de Recolección de Datos.....	61
	Validez y Confiabilidad.....	61
	<i>Validez</i>	62
	<i>Confiabilidad</i>	62
	Técnicas de Análisis de Datos.....	63
IV	RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....	64
	Resultados.....	64
	Conclusiones.....	73
V	LA PROPUESTA.....	74
	Introducción.....	74
	Justificación.....	75
	Basamento Legal.....	76
	Objetivos.....	77
	<i>General</i>	77
	<i>Específicos</i>	77
	Ejecución.....	78
	Factibilidad.....	78
	Estructura.....	78
	Taller 1.....	80

Taller 2.....	81
Taller 3.....	82
Impacto de los talleres en la comunidad.....	83
Asambleas.....	84
Solicitud de palabra ante la Cámara Municipal.....	84
Jornada de Difusión y Propaganda.....	85
REFERENCIAS	86
ANEXOS	89
Anexo 1.....	90
Anexo 2.....	91
Anexo 3.....	93
Anexo 4.....	95
Anexo 5.....	97
Anexo 6.....	98

LISTA DE CUADROS

CUADRO		Pág.
1	Operacionalización de Variables.....	57
2	Muestra de la Investigación.....	60
3	Integración con la comunidad.....	65
4	Aspectos administrativos.....	67
5	Relaciones interpersonales y de trabajo.....	69
6	Características gerenciales.....	71

Bdigital.ula.ve

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		Pág.
1	Integración con la comunidad por indicadores de la variable.....	66
2	Integración con la comunidad.....	66
3	Aspectos administrativos por indicadores de la variable....	68
4	Aspectos administrativos.....	68
5	Relaciones interpersonales y de trabajo por indicadores...	70
6	Relaciones interpersonales y de trabajo.....	70
7	Características gerenciales por indicadores.....	72
8	Características gerenciales.....	72

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

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEPORTIVA EN EL INSTITUTO AUTÓNOMO
DEL DEPORTE DE BOCONÓ DEL ESTADO TRUJILLO**
Una Propuesta de Gestión Estratégica

Trabajo Especial de Grado

Autor: Prof. Rubén Darío Rosales Gil
Tutor: Dr. (C) Auber Infante Bustamante

Mérida: 2005

RESUMEN

En la presente investigación se diseña un modelo de gestión estratégica para el Instituto Autónomo Municipal de Deporte en Boconó del Estado Trujillo a partir de un diagnóstico aplicado quienes allí laboran. La inquietud por contribuir con esta institución surgió luego de observar su funcionamiento y por la escasa participación de la comunidad. El estudio se basó jurídicamente en la Constitución Nacional, la Ley Orgánica de Educación, la Ley Orgánica de Régimen Municipal y la Ley del Deporte. Teóricamente se sustentó en la Teoría clásica de Fayol y la teoría Sistémica de Scott, Mitchell y otros. La investigación es un proyecto factible, descriptivo en un diseño de campo, con una muestra censal integrada por los 17 trabajadores del instituto a quienes se les administró un cuestionario. El mismo se validó mediante juicio de expertos y su confiabilidad se determinó con el coeficiente α de Cronbach. Los datos se agruparon por dimensiones de la variable Nivel Gerencial y Administrativo y entre las principales conclusiones se destacan: El Instituto requiere de una reformulación sustentada en principios de gestión estratégica para darle mayor eficiencia, aprovechando que existen elementos favorables para realizar esta propuesta tales como la presteza al cambio, el espíritu de grupo, la participación de la comunidad y los deportistas, y la tendencia a la innovación por parte de sus trabajadores así como de los miembros de la comunidad. Con la ejecución del modelo propuesto se subsanan en parte las dificultades y se mejoraría al instituto en su operatividad dándole mayor eficiencia y participación ciudadana, siempre en el entendido que la gestión es un proceso continuo.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad, representan estructuras capaces de fomentar el desarrollo de actividades en la búsqueda de metas y objetivos planificados y ejecutados a través de un proceso gerencial.

Toda organización tiene un fin propio, una causa de existencia, de motivación y aspiraciones; ello se aprecia en los conceptos de división, misión y visión. La división entendida como el establecimiento y asignación de acciones específicas es la categoría que expresa la razón de su existencia, las funciones a cumplir, y los objetivos y metas que aspira alcanzar la organización.

La misión es el distintivo organizacional, representa su singularidad y a la vez basamento del andamiaje organizativo presente y futuro; el dominio de la misión permite el establecimiento de una gestión eficaz y eficiente. La visión corresponde a la perspectiva temporo espacial y hace que las organizaciones se mantengan y se perfeccionen.

Las consideraciones anteriores en sentido general, son inherentes a cualquier organización, bien sea comercial, industrial, social, económica, cultural, educativa o deportiva. En este último campo, las organizaciones juegan un papel fundamental para el desarrollo del deporte debido a que mediante ellas se planifican, gestionan, coordinan y promueven diferentes actividades tanto en el ámbito nacional e internacional como a nivel estatal y local.

Dentro de este contexto existen en todas las regiones del país, diversas organizaciones: institutos autónomos, fundaciones, sociedades, asociaciones civiles y ligas deportivas, estas últimas con una función que se circunscribe al fomento del deporte en sus diferentes manifestaciones y disciplinas.

Localmente, los Institutos Autónomos Municipales del Deporte orientan a estas asociaciones y desempeñan un rol importante como entes

planificadores, promotores, ejecutores y evaluadores del desarrollo deportivo; mediante ellos se logran fines establecidos en la Constitución Nacional y se da oportunidad a los ciudadanos de disfrutar de un derecho tan esencial como es la práctica deportiva.

En el mismo orden de ideas, los Institutos Municipales del Deporte buscan además la integración de tres conceptos básicos: Educación, Cultura y Deporte, por tanto, cabe mencionar el efecto que ellos producen, en el sentido de ejercitar cuerpo y mente y por consiguiente favorecer el bienestar común contribuyendo en forma decisiva al mejoramiento de las condiciones de vida de los integrantes de la sociedad. Para lograr su propósito, estos institutos dirigen los recursos propios de los municipios hacia la organización deportiva con estrategias gerenciales administrativamente descentralizadoras y socialmente masificadoras tal como se postula en sus principios constitutivos.

Aun cuando filosóficamente los institutos autónomos municipales de deporte están destinados a fortalecer la práctica deportiva, todavía estos no se han desarrollado a plenitud dejando entrever carencias de tipo administrativo que entorpecen su función.

La anterior consideración generó el presente estudio denominado: Análisis de la Gestión Deportiva en el Instituto Autónomo del Deporte de Boconó del Estado Trujillo. Una propuesta de Gestión Estratégica, basado en un diagnóstico de la situación real. Posterior a la evaluación de sus elementos y procesos se propondrá un diseño de gestión que ayude a solventar las carencias y debilidades encontradas.

El presente estudio consta de 5 capítulos:

Capítulo I: Planteamiento del problema; los objetivos, la delimitación y justificación del proyecto.

Capítulo II: Presenta los antecedentes; conceptos fundamentales de la investigación.

Capítulo III: Hace referencia a la metodología empleada en el estudio.

Capítulo IV: Alude a los resultados y conclusiones del diagnóstico.

Capítulo V: Lo constituye la propuesta del modelo de gestión estratégica con miras al mejoramiento del desempeño, eficacia y eficiencia del instituto.

Bdigital.ula.ve

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Definición del Problema

El deporte ha sido un componente de gran trascendencia en la sociedad y, a través de la historia se ha desarrollado y diversificado al punto de que actualmente se ha convertido en un fenómeno multifacético como parte importante de la cultura y como factor puntual en el desarrollo integral del hombre. Puede percibirse como la conjunción de tradiciones autóctonas y foráneas, apoyado en los aportes técnicos y científicos que lo convierten en un instrumento educativo básico para la salud, testimonio del progreso y vehículo para propiciar las relaciones humanas y el intercambio entre los pueblos.

En este orden de ideas, Freites, A. (2000) señala que:

“La práctica de cualquier deporte requiere de la participación del hombre con todas sus fuerzas, valor e inteligencia, pero sobre todo que lo practique con esfuerzo, con gasto energético y que exista una reglamentación que establezca normas y certifique los resultados”. (p.52).

Considera el citado autor que el deporte es un medio básico para conseguir una sociedad saludable, justa, equilibrada, fuerte física y mentalmente; así como, preparada para asumir con aplomo los retos de los nuevos tiempos. Una de las condiciones esenciales del ejercicio efectivo de los derechos humanos depende de la posibilidad brindada a todas las personas para desarrollar y preservar libremente sus facultades físicas,

intelectuales y morales a través del acceso a la práctica de actividades deportivas, que permitan su formación integral.

Este principio universal del derecho al deporte, está plasmado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1.999), en su artículo 111, al señalar que “todas las personas tienen derecho al deporte y a la recreación como actividades que benefician la calidad de vida individual y colectiva “(p.31).

Al respecto, el Estado venezolano tiene la facultad legítima de establecer las directrices deportivas dirigidas al logro de los fines establecidos en la Constitución. Como consecuencia, el Proyecto de la Ley del Deporte (2.000) establece en su artículo 4, dentro de los principios rectores *“que el deporte es una función social prioritaria, que contribuye al desarrollo del ser humano en su formación integral, favoreciendo la consecución de una mejor calidad de vida y bienestar social.”* (p.2).

Con la entrada en vigencia de la Ley de Transferencia de Competencias del Poder Público en el año 1989, se abrió la posibilidad de transferir las funciones del Estado centralizado a los Estados federados y Municipios; el deporte por ser una competencia concurrente no escapa de este contexto. En este sentido, el problema de la descentralización en el ámbito deportivo, radica en que este proceso requiere de grandes esfuerzos financieros, de políticas elaboradas con la participación de actores locales y de una administración pública dirigida por personas idóneas para cada servicio, es decir, que se realice una gestión efectiva.

En el municipio Boconó funciona el Instituto Autónomo Municipal del Deporte como un organismo que rige la actividad deportiva, inscrito en el proyecto de desarrollo nacional plasmado en la Constitución y las leyes correspondientes; sin embargo no se puede evidenciar claramente, en cuál modelo gerencial se apoya para el desarrollo de las actividades: Es preciso acotar que, su funcionamiento no parece concordar con lo prescrito en los citados instrumentos legales y político administrativos vigentes. *Por esta*

razón, el propósito fundamental del presente estudio es la evaluación de la actividad deportiva en el municipio Boconó, sustentada en la recolección de información sistemática sobre el deporte y su gestión, ya que existen diversos elementos que se pueden extraer de dicho proceso para plantear lecciones útiles a la acción gerencial.

En este contexto, Malavé y Piñango (1999), en su ponencia "La Complejidad de la Gerencia Municipal", plantean que la mezcla de los términos Gerencia y Municipio puede resultar disonante; es así porque se tiene la idea de asociar el gerenciar con actividades planificadas, calculadas y controladas únicamente por empresas privadas y lo municipal por su parte se relaciona con lo desordenado e imprevisible de las organizaciones públicas (p.221).

Expresan los autores citados, en la referida ponencia, que:

"Los municipios son gerenciables siempre y cuando se reconozca su complejidad, se establezcan objetivos realistas y se desarrollen mecanismos prácticos en los procesos gerenciales que permitan aprovechar las potencialidades que la misma complejidad le ofrece". (p. 4)

Sobre la base de estas afirmaciones, aparecen como tópicos de interés: conocer las dificultades particulares de la gestión deportiva en el ámbito público, detectar las posibilidades reales de disminuir el número de problemas administrativos y de gestión, observar si realmente se incrementa la calidad requerida de relaciones entre los miembros del gobierno local y otros entes organizativos, comprobar si aumenta la frecuencia y la intensidad de las situaciones imprevistas que deben manejarse y solucionarse, y finalmente determinar las nuevas exigencias que debe afrontar al gerente público en lo referente a capacidad analítica y destrezas para la acción.

En relación con lo expuesto anteriormente, Rivas (2002), es de la opinión 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.

A tal efecto, los gerentes deportivos, deben afrontar la crisis de los tiempos actuales, en términos de un eficiente cumplimiento de los procesos gerenciales básicos para conducir en forma acertada o indirecta a un grupo de personas en una determinada organización con características específicas.

En el ámbito nacional, en el área de gestión deportiva se han realizado diversas investigaciones que constituyen aportes importantes para lograr efectividad en el desempeño gerencial. Freites (2000), refiere que es necesario revisar el estilo gerencial de los procesos decisorios que utiliza el personal adscrito en los Institutos Autónomos Municipales de Deportes del Estado Trujillo, para introducir los cambios o mejoras que permitan una gestión efectiva.

Lo expresado por Freites, permite deducir, que es necesario realizar propuestas para trabajar eficaz y eficientemente en todas los campos pertinentes, con mayor autonomía en búsqueda de soluciones prácticas, originales y factibles en las áreas críticas como son: capacitación, formación permanente del personal deportivo y administrativo.

En este sentido, Pérez (2001), Alfonzo (2002) y Peña (2002) refieren que la exigencia de cambios en la sociedad civil actual, amerita encaminar esfuerzos hacia la búsqueda de estructuras y canales de participación para involucrar a la comunidad en el proceso democratizador de la gestión deportiva municipal de tal manera que la democracia participativa supere a la representativa.

En virtud de que la gerencia deportiva municipal debe organizarse bajo criterios de flexibilidad participativa, se requiere de un recurso humano capacitado, proclive al alto rendimiento, de arraigo y pertenencia con la organización, así como también atento a los cambios estructurales.

Sobre la base de tales aspectos se ha planteado desarrollar la investigación denominada: Modelo de Gestión Estratégica Municipal en el Instituto Autónomo de Deporte, cuyo propósito consiste en proponer un diseño gerencial que ayude a solventar las debilidades encontradas en la evaluación y análisis de la situación actual en este organismo público.

Este estudio constituye un soporte fundamental, para entender la importancia de la gestión deportiva municipal y presupone que su aplicación pudiera permitir transformar estas organizaciones, pues no existe institución eficaz sin la dirección de un modelo gerencial efectivo, que le permita desarrollar planes y programas con miras a lograr su misión; en consecuencia se plantean las siguientes interrogantes de investigación:

¿Cómo contribuye al desarrollo deportivo el diseño de un modelo gerencial en el Instituto Autónomo Municipal del Deporte?

¿Bajo cuáles, criterios gerenciales podría funcionar el Instituto Autónomo Municipal de Deporte de Boconó?

Bdigital.ula.ve

Sistema de Objetivos

Objetivo General

Realizar un análisis del modelo de gestión deportiva en el Instituto Autónomo de Deporte del Municipio Boconó del Estado Trujillo.

Objetivos Específicos

1. Determinar el nivel gerencial administrativo del Instituto Autónomo de Deporte del Municipio Boconó del Estado Trujillo.
2. Evaluar un modelo estratégico gerencial que contribuya a desarrollar eficazmente el deporte en Boconó.
3. Proponer modelo de gestión estratégica para el Instituto Autónomo de Deporte del Municipio Boconó del Estado Trujillo.

Delimitación

El presente estudio se limita a efectuar una evaluación de la situación deportiva actual, partiendo del análisis de modelos de gestión para mejorar el funcionamiento de dicho instituto. El enfoque se realizará a nivel teórico en espera que la aplicación del modelo antes mencionado promueva un verdadero proceso descentralizador en el ámbito deportivo, que contribuya al mejoramiento de la situación actual. La ejecución de lo anterior conlleva a la elaboración de una propuesta de gestión estratégica para el Instituto Autónomo de Deporte del Municipio Boconó del Estado Trujillo.

Justificación

El proceso gerencial desarrollado en cualquier organización deportiva es de gran relevancia, ya que de él depende la manera como se administren los recursos materiales, humanos, económicos, tecnológicos y de infraestructura. Los Institutos Municipales de Deporte no escapan de éste proceso y por ello se hace necesario desarrollar un modelo de capacitación gerencial para mejorar el desempeño de las personas que laboran en el mismo y por ende la eficacia y la eficiencia del deporte que se brinda a nivel municipal.

Asimismo, desde el punto de vista social, la presente investigación brinda la oportunidad de que el personal objeto del estudio pueda adquirir una serie de conocimientos y habilidades relacionadas con la materia lo cual influirá en la calidad del desempeño y en las relaciones interpersonales en su ámbito laboral.

Es por ello que su alcance, en términos de amplitud es micro sociológico, es decir, se centra en los grupos pequeños y medianos para así colaborar en alguna medida con el conocimiento en el área de procesos gerenciales dentro del ámbito de la gerencia municipal y gestión pública en el contexto particular venezolano.

El hecho de estudiar un Instituto Autónomo pretende no solo ampliar la visión del manejo gerencial a nivel público, sino también identificar diferentes visiones o alternativas en el proceso gerencial que se producen dentro de dichas organizaciones, a manera de completar un estudio con sustento y lo más próximo posible a la realidad de los municipios del Estado Trujillo.

La investigación pretende destacar la importancia del uso de estrategias de gestión, como actividad fundamental del gerente en el manejo de organizaciones burocráticas de carácter público. Se hace hincapié en los municipios por constituirse ellos en una unidad política primaria y autónoma dentro de la organización estatal. En tal sentido, la investigación recolectará información que podría abrir perspectivas de sistematización de ciertos

procesos políticos y administrativos que tienen lugar en la organización pública.

Cronograma

Lapso de Ejecución	Actividades
Abril – Julio 2003	Realización del planteamiento del problema, revisión bibliográfica y elaboración del anteproyecto.
Septiembre 2003 - Enero 2004	Diseño del marco teórico y selección de la metodología a implementar.
Febrero – Junio 2004	Revisión del proyecto, mejoramiento de la redacción, aspectos teóricos y de metodología.
Junio – Julio 2004	Diseño y aplicación de los instrumentos de evaluación y recolección de datos.
Julio – Septiembre 2004	Análisis de los resultados y redacción de las conclusiones y recomendaciones respectivas. Elaboración del informe final.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

En el marco de los antecedentes relacionados con la creación de institutos y organizaciones para el deporte a nivel regional y municipal y que sirven de referencia para la presente investigación se tienen:

Manual de Funcionamiento Administrativo para el Centro de Atención Integral al Alumno Atleta de la Escuela Técnica Deportiva Chama del Estado Mérida. (Luzardo Díaz, Yaneth, 2000).

Este estudio tuvo como propósito la Propuesta de un Manual de Funcionamiento para el Centro de Atención Integral al Alumno Atleta, de la Escuela Técnica Deportiva Chama del Estado Mérida. El mismo se enmarcó en la modalidad de Proyecto Factible, apoyado en una investigación de campo de tipo descriptivo y su desarrollo se realizó a través de tres fases: La primera de diagnóstico; la segunda su factibilidad y la tercera una propuesta. La muestra del estudio estuvo conformada por 14 Empleados del Centro, el Director y el Coordinador General de la Escuela Técnica Deportiva Chama, a quienes se les aplicó un cuestionario de 36 ítems. Dicho instrumento fue validado a través del Juicio de Expertos. La importancia del estudio radicó en que el mismo constituyó un aporte significativo, pues la formación de recursos humanos a nivel gerencial conforma un factor decisivo para lograr una mejora significativa en el proceso educativo de los atletas de alta competencia. Asimismo, con él se pretende generar cambios en quienes cumplen la función gerencial en los estados y municipios a nivel deportivo

haciéndolo de manera efectiva, permitió además reflexionar sobre el comportamiento ideal de los empleados con esta responsabilidad y, por otro lado, continuar la tarea investigativa, estableciendo aportes para posteriores estudios de situaciones similares.

“Bases Jurídicas para el Servicio del Deporte en el Municipio Libertador del Estado Mérida. “ (González Víctor M. 1997).

Este trabajo tuvo como finalidad establecer diversas bases jurídicas para fortalecer el deporte en el Municipio Libertador del Estado Mérida. En él el autor destacó que el Municipio es jurídicamente de derecho público constituido por una comunidad humana asentada en un territorio determinado, que administra sus propios bienes y particulares intereses y depende en mayor o menor grado de una entidad pública superior al estado provincial federado (Constitución 1999). Los municipios están integrados por un cuerpo colegiado y deliberante que tiene a su cargo las normas u ordenanzas dirigidas a la prestación de servicios, y un órgano ejecutivo que se encuentra sometido a la autoridad de un jefe denominado alcalde.

Propuesta de Estrategias Gerenciales para la Eficiencia Administrativa de la Dirección de Deportes de la Universidad Venezolana. (Molina M. Dacio. ULA. 1996).

Este estudio estuvo orientado a proponer estrategias gerenciales dirigidas al logro de una mayor eficiencia administrativa en la dirección de deporte de una Universidad Venezolana, mediante él se lograron los siguientes objetivos: a) Determinar las herramientas de planificación que utiliza la Dirección de Deporte seleccionada, b) Determinar las herramientas de dirección que esta aplica, c) Determinar las herramientas de control y supervisión de tareas que utiliza la Dirección pre-citada, d) Determinar sus herramientas de coordinación. Para realizar la investigación se aplicó una metodología de investigación descriptiva, mixta, cualitativa y cuantitativa, tipo estudio de caso. La importancia de la investigación radicó en el aporte que

los distintos modelos gerenciales, tanto participativo como estratégico, dan a la gerencia universitaria, para solucionar situaciones administrativas en la dirección estudiada.

Programa Operativo para el deporte en el Municipio Campo Elías Estado Mérida en el período 1996 – 1998. (Ramírez Rafael, 1996).

El propósito fundamental de esta investigación fue diseñar un programa operativo para el deporte en el Municipio Campo Elías Estado Mérida en el período 1996 – 1998. Para ello se planteó metodológicamente realizar una investigación de tipo descriptivo, desarrollada de la siguiente manera: Se aplicaron instrumentos respectivos a las personas que intervienen en el mundo del deporte en esta entidad político – territorial. Se recolectó la información sobre la problemática deportiva a través de entrevistas abiertas, no estructuradas. 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 Estado Mérida en el período 1996 – 1998. La importancia de dicho estudio radicó en que ayudó al desarrollo gerencial del ámbito deportivo en el Municipio Campo Elías Estado Mérida.

Fundamentación Teórica

Organización

Según Vilorio (2000), “Una organización es un conjunto de variables o componentes de diversa naturaleza que actúan entre sí, interdependientemente, con la finalidad de obtener un objetivo predeterminado y específico que puede ser de diferente índole: Económico, social, asistencial, académico, cultural etc.”

En este sentido es conveniente recordar que una organización cuenta tanto con variables duras (estructura, estrategia, sistemas) como con variables blandas (gente, cultura, estilo, habilidades).

Así mismo señalan Allaire y Firitrotu (1992), que “una organización se considera, de manera más o menos explícita, como un sistema socio-cultural; si esta organización no atiende los intereses de los individuos y no satisface las necesidades de los miembros de una sociedad, tiene que desaparecer”. También especifican que casi se ha convertido en un lugar común la afirmación de que no es posible comprender las organizaciones únicamente a través de sus características formales y sus manifestaciones racionales. Se dice que las organizaciones también crean valores, creencias y significados, guardan leyendas, mitos, cuentos y están adornadas con ritos y ceremonias.

En este orden de ideas Pérez (1992) define las organizaciones como: “El arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo, sobre la base de la autoridad y las responsabilidades asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.”

Principios de la Organización

La organización según los postulados de Henry Fayol se centra en la Teoría Clásica, la cual plantea un análisis de la anatomía de las organizaciones formales poniendo énfasis en los aspectos vinculados con la estructura interna (Viloria, 2000).

Los postulados básicos sobre los que se asienta la Teoría Clásica de la Organización según Fayol se concretan en los siguientes principios:

División del Trabajo: Implica la fragmentación de las responsabilidades asignadas a cada posición dentro de la estructura en simples actividades de índole serial. Esta división se dirige fundamentalmente a propiciar una mayor eficiencia en la ejecución de dichas responsabilidades.

Escalera Supervisora y Procesos Funcionales: Estas dos nociones se basan en el concepto de que existe una cadena de mando dentro de las organizaciones, de la que se deriva una noción de pirámide organizacional,

donde la autoridad y la responsabilidad vienen desde arriba hacia abajo en una perspectiva funcional.

Estructura: Una estructura adecuada es capaz de desarrollar interrelaciones lógicas y racionales entre las diferentes funciones, con la finalidad de incrementar la eficiencia de la organización en su conjunto.

Tramo de Control: Se relaciona con el número de subordinados que un supervisor puede controlar efectivamente de acuerdo con sus conocimientos y capacidades.

Por su parte Fayol, en apoyo a sus concepciones científicas de la organización, desarrolló estos catorce principios:

1. **División del trabajo:** Cuanto más se especialicen las personas tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo. El epítome de este principio es la línea de montaje moderna.
2. **Autoridad y responsabilidad:** Los gerentes deben girar órdenes para que se hagan las cosas. Aunque su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar, los gerentes no siempre logran la obediencia, a no ser que también tengan autoridad personal (por ejemplo, la experiencia pertinente).
3. **Disciplina:** Los miembros de una organización deben respetar las reglas y los acuerdos que la rigen. Según Fayol, la disciplina es el resultado de buenos líderes en todos los estratos de la organización, acuerdos justos (como las disposiciones para recompensar resultados extraordinarios) y sanciones impuestas, con buen juicio, a las infracciones.
4. **Unidad de Mando:** Cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona, porque si un empleado depende de más de un gerente habría conflictos en las instrucciones y confusión de autoridad.

5. **Unidad de dirección:** Las operaciones de la organización con un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan.
6. **Subordinación del interés individual al bien común:** En cualquier empresa, los intereses de los empleados no deben tener más peso que los intereses de la organización entera.
7. **Remuneración:** La retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.
8. **Centralización:** Al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza. Fayol pensaba que los gerentes debían cargar con la responsabilidad última, pero que al mismo tiempo debían otorgar a sus subalternos autoridad suficiente para realizar su trabajo debidamente.
9. **Jerarquía:** La línea de autoridad de una organización, en la actualidad representada por casillas y líneas bien definidas del organigrama, sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de empresa.
10. **Orden:** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Las personas, sobre todo, deben realizar los trabajos u ocupar los puestos mas adecuados para ellas.
11. **Equidad:** Los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados.
12. **Estabilidad del personal:** Las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.
13. **Iniciativa:** Los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes, aun cuando puedan cometer algunos errores.
14. **Espíritu de grupo:** Cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión. Según Fayol, incluso los pequeños

detalles podrían alentar al espíritu. Por ejemplo, sugería que se usara la comunicación oral, en lugar de la comunicación formal escrita, siempre que fuera posible.

La Organización como un Sistema

A diferencia de Taylor y Fayol, la visión de una organización como un sistema cerrado, para los exponentes de la teoría sistémica de las organizaciones (Scott, Mitchell, Katz, Kahn), la organización debe ser considerada como un sistema abierto. (Viloria, 2000).

Los postulados básicos sobre los cuales se asienta esta teoría o concepción de la organización como un sistema abierto, pueden ser sintetizados de la siguiente manera:

Interdependencia: Entre los diferentes subsistemas que integran la organización, lo cual hace que una alteración en uno de los subsistemas afecte a los demás.

Sinergia: Entendida como que el todo puede ser mayor que la suma de las partes, esto traducido en términos organizacionales implica que una buena interacción entre las diferentes unidades de la empresa crea un efecto mayor que el producido cuando cada parte actúa de manera independiente y descoordinada.

Globalidad: La cual presupone que para el análisis y cambio de las organizaciones cada parte o subsistema debe ser objeto de especial atención.

Fronteras flexibles: Entre los diferentes subsistemas, a fin de facilitar la Interdependencia y la sinergia.

Retroalimentación: Lo que Implica estar atento a los resultados del proceso gerencial con el fin de utilizar la información que se deriva como fuente para corregir desviaciones o eliminar imperfecciones en el sistema.

Katz y Kahn, citados por Vilorio (2000) señalan que:

“La organización es un sistema social en constante Interacción con el entorno externo, recibiendo diferentes y variados insumos (gente, información, energía y materiales) que al entrar al sistema organizacional sufren transformaciones que se traducen en productos devueltos posteriormente por el sistema organizativo al medio ambiente externo. En términos generales, diferencian, en consecuencia, dos tipos de insumos: los de producción que constituyen las importaciones de energía que al ser procesadas generan un resultado productivo, y los de mantenimiento, es decir aquellas importaciones de energía que sostienen, le dan vigencia y permanencia al sistema organizacional” (p: 17).

Procesos Organizacionales

Existen cuatro factores que influyen en los procesos organizacionales los cuales son:

Motivación: *“Es como la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, a condición que el esfuerzo satisfaga una necesidad individual”.* (Robbins y Coulter, 1996). Es así como se deben implantar estrategias motivacionales que los conduzcan a alcanzar un mayor nivel de eficiencia en la ejecución de las tareas y a su vez se sientan satisfechos personalmente. La motivación esta relacionada con la conducta orientada hacia una meta. Es importante que el gerente se entere de las necesidades de sus subalternos, pues esta es una perspectiva en el proceso de motivación.

Comunicación: *“Una de las aptitudes más importantes que debe tener el supervisor es la de hacerse comprender por sus empleados y superiores y la de comprender a su vez, las ideas y pensamientos que aquellos intentan comunicarle. Este proceso en doble sentido es lo que se denomina comunicación”.* (Smith, 1996). Al respecto se deduce que la comunicación es de gran utilidad en el seno de las organizaciones, por

cuanto permite conocer y tratar a las personas no solo desde el punto de vista del trabajo, sino por razones específicamente humanas; además proporciona información, explicación esclarecimiento y comprensión necesarias para que las personas ejecuten sus tareas; de igual manera propicia las condiciones indispensables que promueven la motivación, cooperación y satisfacción en el trabajo.

Toma de Decisiones: Este proceso que constituye un componente de la gestión supervisora es uno de los más importantes, aunque es lamentable ver como gran parte de esta actividad se caracteriza por su naturaleza subjetiva y con resultados escasos. En la mayoría de los casos, hay limitaciones en el conocimiento de quien toma las decisiones que condicionan la alternativa seleccionada y está limitada por el ámbito de la comprensión y entendimiento del área para la cual se emite la resolución.

Liderazgo: *"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". (Chiavenato, 1996).* El éxito de las organizaciones depende en gran parte de la capacidad que tenga el gerente de influir sobre los subordinados para que desempeñen sus acciones y asuman sus responsabilidades en pro de la consecución de las metas organizacionales.

Cambio: El supervisor debe poseer un perfil que le permita desarrollar estrategias de cambio que garanticen los objetivos institucionales y una constante evolución de los procesos de calidad; incorporando las nuevas tecnologías y preocupándose por el desarrollo, la capacitación y actualización del personal; de igual manera debe tener una visión del clima organizacional existente en las instituciones y de todos los componentes que las integran.

Organización Municipal

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela reza en un su Artículo 116 que: “Con el fin de organizar políticamente la República, el Territorio Nacional se divide en Estados, Distrito Capital, dependencias federales. El territorio se organiza en Municipios. La división Político territorial será regulada por la Ley Orgánica, que garantice la autonomía municipal y la descentralización política administrativa.”

A lo largo de la historia el Municipio había perdido relevancia, sin embargo actualmente las condiciones han cambiado al punto de convertirse en el eje alrededor del cual gira cualquier proceso de carácter nacional. El manejo de escasos recursos en la Municipalidad y la poca visión para identificar y solventar los problemas cada día tiende a minimizarse.

El progresivo aislamiento del municipio de los centros del poder político coincidió con un proceso muy acelerado y desordenado del crecimiento urbanístico que los gobiernos locales fueron incapaces de controlar. El crecimiento desmesurado trajo como consecuencia deficiencias en la vivienda, tránsito y los servicios públicos.

“El Municipio según su definición legal (Artículo 168 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela) constituye la unidad primaria de la organización nacional. Esta unidad básica de la organización del Estado, goza de personalidad jurídica y autonomía dentro de los límites de la Constitución y la Ley. Es decir que tienen autonomía plena para el cumplimiento de sus fines, el cual no es otro que el lograr la felicidad de sus ciudadanos en un marco democrático”.
Infante, A. (2000), (p: 362).

Organización Deportiva Municipal

“El Municipio tiene a su cargo el desarrollo y ejercicio de las competencias que le son conferidas a las entidades locales en materia deportiva, ello exige la eficacia de una organización integrada por unos órganos de carácter complementario a los ya establecidos legalmente los cuales integran la organización

general de los Estados y los Municipios". Infante, A. (2000, (p: 362).

Tal como refiere Infante, A. (2000), es necesario crear un órgano que tenga como radio de acción al ente municipal, el cual no debe en ningún momento identificarse con la estructura típica municipal, ello es necesario para:

- a) Disponer de una mayor independencia de funcionamiento.
- b) 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.

La actuación administrativa es el concepto utilizado para explicar las actuaciones que permiten cumplir los fines que la misma administración se ha fijado o aquellos determinados expresamente en una Ley sectorial. (Infante, A. 2000).

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

Tal como explica Infante, A. (2000), la falta de compromiso de las administraciones locales con el deporte, conduce a proponer modelos posibles, más no ideales de actuación municipal. El nivel de organización de los municipios exige una renovación, producto de un análisis y una evaluación de actuaciones deportivas concretas, que le permitan responder a la demanda de los ciudadanos en cuanto a la posibilidad de hacer deporte.

El desarrollo del deporte venezolano dependerá 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 y actividades de interés público han existido en Venezuela en los últimos años. (Infante, A. 2000).

La Constitución fija el esquema básico de organización de la Administración de los Estados y de igual manera define su competencia exclusiva (Art.164), no encontrándose entre ellas de manera clara y específica el deporte; sin embargo, en el numeral 8, transmite la competencia de *“la creación, régimen y organización de los servicios públicos”*. (Infante, A. 2000).

En este sentido, según Infante, A. (2000), la potestad organizatoria aparece casi siempre como la competencia principal en la enumeración de las competencias exclusivas de los Estados, esta queda explícita cuando se dice que los Estados pueden *“Dictar su Constitución y organizar los poderes públicos de conformidad con lo dispuesto en esta Constitución”* (Art.164.1). Es decir, que los Estados pueden asumir la promoción del deporte como una potestad organizatoria, concretándola en la estructuración de órganos y atribución de competencias a los mismos.

La organización de la Nación y su Administración en cuanto al deporte se refiere, esta suficientemente enmarcada y abordada, sin embargo, al buscar la competencia de los Estados en este mismo orden, es necesario hacer un enfoque a través de lo que el constituyente denomina *“servicio público”* y, que puede ser *“tomado”* por los Estados para emprender acciones paralelas a las de la Nación, pero con un mismo objetivo, el cual es el de la promoción deportiva. (Infante, A. 2000).

La creación de un ente organizativo, en este caso, la organización deportiva, tiene sus consecuencias lógicas diversas; se puede decir

entonces, que ello acarrea, la vinculación de esa organización a un régimen jurídico público o privado, la dotación de medios materiales, personales y financieros para su puesta en marcha. (Infante, A. 2000).

Para llevar a cabo su política deportiva, los municipios disponen de diversas figuras legales, tales son: los consorcios, la gestión directa, la fundación pública de servicios, etc. La elección de una de ellas estará determinada por la situación interna de cada localidad, en el entendido de que todo servicio público debe tener por objeto:

La promoción deportiva y el desarrollo de las actividades físicas y deportivas en la población del Municipio.

La construcción de las nuevas instalaciones deportivas.

La administración y el uso de las de propiedad municipal.

La gestión del posible uso de otras instalaciones públicas o privadas para el cumplimiento de los fines del servicio deportivo.

Facilitar la utilización de las instalaciones gestionadas a todos los vecinos de la localidad.

La contratación del personal técnico, administrativo y de mantenimiento precisos para atender las distintas necesidades.

Aún cuando estos fines estén reflejados en la mayoría de las reglamentaciones de los servicios deportivos municipales, es necesario ampliar más la modulación filosófica a seguir mediante el establecimiento de objetivos generales, como son:

- a) Otorgar prioridad a las actividades físicas con poca reglamentación.
- b) Intensificar las actividades dirigidas a los grupos marginales.
- c) Fomentar las actividades que puedan integrar diferentes grupos sociales por el enriquecimiento que ello supone para la comunidad.

- d) Lograr el reconocimiento de los valores educativos del deporte a diferentes niveles de la persona por parte de padres, docentes y adultos en general
- e) Realizar un plan de provisión y equipamiento deportivo a aquellas zonas donde haya mayor déficit.
- f) La creación de Institutos Municipales de Deporte, para conseguir la mayor participación social en la planificación y puesta en marcha de las actividades físicas y deportivas.

Modelos de Organización de la Gestión Municipal

La selección de un modelo de gestión que esté en concordancia con las necesidades deportivas de la comunidad y la aplicación de un sistema de organización adecuado a las condiciones específicas de cada municipio son de gran importancia para el logro de una gestión eficaz y eficiente.

Entre los modelos de gestión según Infante (2.000) se tienen:

La Gestión Directa: Es aquella que es desempeñada por la administración o los entes que dependen directamente de ella. El titular y quien presta el servicio es la administración.

La Gestión Indirecta: Es aquella en la que la administración decide prestar el servicio de forma indirecta, pero manteniendo la titularidad del servicio y la potestad de la dirección y control dentro de los límites establecidos por la ley.

Organización Deportiva en Venezuela

Se entiende por organización deportiva del país, la totalidad de las entidades en cualquier dependencia, que tiene por objetivo planificar, dirigir, supervisar y en general promover el deporte y su práctica. (Pérez G. 2002).

Según Pérez G. (2002), son entidades deportivas:

. Los organismos públicos nacionales o entes públicos descentralizados, estatal, municipal y parroquial, a los cuales les corresponde la formulación, desarrollo y ejecución de la política deportiva en sus áreas territoriales, de conformidad con lo establecido en el Plan General del Deporte Nacional.

. Los entes del sector privado de la organización deportiva son: el Comité Olímpico Venezolano, las entidades del deporte federado: Federaciones Deportivas Nacionales, Asociaciones, Ligas, Clubes, las Organizaciones Privadas y los entes del Deporte Profesional.

El máximo organismo rector del deporte nacional es el Instituto Nacional del Deporte, al cuál, conjuntamente y en coordinación con el vice-ministerio de Deportes le corresponde planificar, evaluar, regular y controlar las actividades deportivas que se desarrollen en el país. En relación a los niveles estatal, municipal y parroquial, la competencia estará asignada a los órganos o entes públicos descentralizados del deporte, creados en dichas entidades.

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

Es así como la organización deportiva en el país en cualquiera de sus dependencias debe considerar para el planeamiento de sus acciones los principios que le otorgarían dinamismo y coherencia y que serían los pilares básicos para cumplir con su misión. Según Pérez G. (2002) estos principios son:

- Autonomía
- Participación
- Autogestión

- Regionalización
- Descentralización
- Innovación
- Internacionalización

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

- La programación del deporte y la educación física en el país es de completa anarquía.
- No hay planes, programas o proyectos concertados entre el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y el I.N.D. y mucho menos con la educación superior.
- Las instalaciones deportivas, salvo muy contadas excepciones, están deficientemente mantenidas y en a mayoría de los casos sin mantenimiento de ningún tipo.
- El atleta de alta competencia es deficientemente atendido; ninguno de los programas analizados tiene concertación con los principios y orientaciones del deporte de alta competencia, obedecen por lo general a la improvisación, refiriéndose exclusivamente a la preparación acelerada para una competencia cercana.
- Se desconocen planes, programas o proyectos destinados a mantener una línea ascendente del deportista y no se aprecia el establecimiento de estrategias globales incidentes en la creación de un marco apropiado para la realización y desarrollo de atletas de alta competencia.
- La capacitación ha sido generalizada en la formación de profesores de Educación Física a nivel de las universidades, y de cursos esporádicos de

perfeccionamiento sin cohesión y sin adecuación o las exigencias de una formación especializada y acorde con las necesidades del país.

- No ha existido concertación necesaria entre los entes responsables de la conducción del deporte lo cual se visualiza en el desacierto de pretender crear instituciones particularizadas que mantienen sin efecto productivo la creación de modelos útiles para adecuarlos a las exigencias de la misión de la organización deportiva o la ejecución de actividades concretas.
- No hay cultura deportiva ni definiciones acerca de las orientaciones básicas del deporte; la anarquía en la programación y la incongruencia manifiesta entre los entes responsables, han impedido una campaña promocional que permita el esclarecimiento y fijación de una cultura deportiva en el país, los medios de comunicación social sólo promocionan y difunden el deporte espectáculo.

Esta lista de problemas conduce a considerar las alternativas que se pueden y deben ejecutar para buscar soluciones y presentar alternativas.

Institutos Autónomos Municipales de Deportes

Los Institutos Autónomos Municipales de Deportes, como toda organización de ese tipo, basan su funcionamiento a través de la planificación, organización, coordinación y supervisión de las actividades deportivas y recreativas; así contribuyen con la formación integral del individuo (niño, joven, adulto) dándole la posibilidad de usar bien el tiempo libre, y mejorar su calidad de vida, además de contribuir con la práctica del deporte local, regional y nacional.

En este sentido 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.

Todo Instituto Autónomo Municipal de Deporte, para cumplir con sus propósitos se encarga de proponer, elaborar y ejecutar proyectos que den respuestas a las exigencias y necesidades requeridas por el sector deportivo dentro de la comunidad; se pretende una mayor participación a través de la creación de clubes deportivos, centros de salud y recreación y mediante la realización de eventos deportivos y recreativos así como el establecimiento de acuerdos y convenios interinstitucionales, en pro de la calidad, la eficiencia dentro de la organización y fuera de ella.

De esta manera un Instituto Autónomo Municipal de Deporte presta un servicio deportivo orientado a contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de los municipios y un funcionamiento de excelencia para la masificación del proceso de formación deportiva. En ocasiones favorece el alto rendimiento de los atletas. Para lograrlo 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 un espacio adecuado para el funcionamiento y así consolidar una estructura orgánica permanente.

Objetivos de un Instituto Autónomo Municipal de Deporte

- Contribuir a la formación integral del ciudadano.

- Propiciar las actividades recreativas para el buen uso del tiempo libre, que conlleven a una mejor calidad de vida.
- Propiciar la práctica deportiva sin discriminaciones.
- Promocionar la planificación deportiva y recreativa en las distintas estructuras del proyecto deportivo municipal.
- Coordinar los distintos planes deportivos Parroquiales y Municipales.
- Colocar al servicio de los niños, niñas, jóvenes y adultos instalaciones deportivas existentes en el Municipio.
- Dar asistencia médico – preventiva a los atletas que conforman las diferentes selecciones de las Parroquias.
- Promocionar programas de autogestión como mecanismo de participación de las comunidades en la toma de decisiones.
- Fomentar un programa de capacitación que permita formar y mejorar al recurso humano.

Para poder cumplir con estos objetivos los Institutos Autónomos Municipales de Deportes, deben establecer ciertas estrategias, entre las cuales destacan:

Fortalecimiento de la Estructura de Planificación del Instituto Autónomo Municipal de Deporte.

Formación, capacitación y actualización permanente del personal.

Promoción dentro y fuera del proceso deportivo.

Profundización del área organizacional.

Establecimiento de sistemas de relaciones con el entorno parroquial, municipal, regional, nacional e internacional.

En general todas estas estrategias pueden sintetizarse a través del cumplimiento de las siguientes acciones: Participación, Difusión y Divulgación, Capacitación, Animación Cultural y Organización Comunitaria.

Participación: Permite y busca la incorporación del colectivo en el proceso para el logro de los objetivos planteados. Es de gran importancia la incorporación de toda la estructura relacionada con el deporte entre otras: Asociaciones Civiles, Asociaciones Deportivas, Clubes, Ligas, Fundaciones Deportivas, y Grupos Organizados. Se pretende igualmente lograr la incorporación de los colectivos en la toma de decisiones en este proceso de gestión deportiva. Al respecto se plantean las siguientes operaciones estratégicas:

Desarrollo de un sistema de información sobre la gestión deportiva.

Sensibilización deportiva de las comunidades.

Participación comunal y parroquial en las decisiones y acciones a nivel deportivo.

Capacitación a las organizaciones no gubernamentales en el área de gestión deportiva.

Difusión y Divulgación: A través de la difusión y la divulgación se motiva y a la vez se hace llegar a la mayor cantidad de instituciones y personas el proyecto deportivo. Esta estrategia permite extender y hacer conocer dicho proyecto, en la búsqueda de sensibilización e información al entorno comunitario sobre su importancia con miras al logro definitivo de su implantación. La operación estratégica a seguir consiste en una campaña de divulgación y difusión a través de los diferentes medios de comunicación para las organizaciones deportivas a nivel parroquial, municipal y regional.

Capacitación: Es el proceso a través del cual se capacita y prepara al personal para que esté en condiciones de poner en práctica el desarrollo de

las actividades bajo un lineamiento específico y además tenga los instrumentos y las herramientas para dar cumplimiento a la misión encomendada. Las estrategias operacionales a seguir son:

Talleres de sensibilización para las personas que conforman los entes deportivos y las comunidades.

Talleres de formulación de proyectos deportivos.

Talleres de gestión comunitaria.

Talleres de organización deportiva.

Talleres de recreación y salud deportiva.

Talleres de uso y mantenimiento de las instalaciones deportivas.

Gestión

La organización es la principal actividad que marca una diferencia en el grado en que los organismos les sirven a las personas. El éxito que puede tener la organización depende, en gran medida, de su desempeño gerencial.

Esta afirmación de que la gestión es responsable del éxito o no de una empresa, corporación o ente público indica, por qué es necesaria, sin embargo, no expresa cuando ella es requerida, y el requerimiento sucede siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

Entonces gerenciar y liderar entre las múltiples actividades de un gerente, son acciones que se deben combinar para el logro de un fin común, se busca así el acceso a diferentes técnicas de aprendizaje que permitan a la persona alcanzar su desarrollo personal indispensable para que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener el éxito común.

“La gestión se define como el proceso de formular, ejecutar, 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 “Políticas” y del poder que ella genera daría un lugar a un proceso de cambio permeabilidad y flexibilidad”.
(Machado, 1.993).

La gerencia entendida como un cargo que ocupa el director de una empresa u organismo quien tiene entre sus múltiples funciones, la representación de la institución a su cargo ante la sociedad y frente a terceros a la vez de la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1.979), expresan que:

“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.”

De allí que, en muchos casos la gestión cumpla diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegante, etc. Por las razones anteriores se hace bastante difícil el establecimiento de una definición concreta de este término.

Tipos de Gestión

- ***La Gestión Patrimonial***

Es aquella en que la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.

- ***La Gestión Política***

Es menos común y al igual que la patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializadas modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves es asignada sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.

- ***La Gestión por Objetivos***

Se define como el punto final (o meta) hacia el cual el proceso gerencial 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.

- ***Autogestión***

Proceso que en la actualidad constituye uno de los pilares de la política establecida en la Constitución Bolivariana; consiste en la posibilidad de participación de todos los integrantes de una comunidad utilizando los recursos disponibles y poniendo en juego su creatividad, con lo cual se contribuye al desarrollo endógeno que a la postre determinará el desarrollo del país.

Importancia de la Gestión

En una empresa u organismo administrativo siempre se requiere de una buena gestión y para ello se hace prioritaria la formulación de dos tipos de preguntas claves tales como ¿por qué y cuándo la gestión es importante o necesaria?

Siempre que algunos individuos formen un grupo con objetivos comunes, se hace necesario trabajar unidos a fin de lograr dichos objetivos. Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas, y la gestión debe proveer liderazgo, dirección y coordinación de esfuerzos para sus acciones.

Funciones de la Gestión

La gestión como proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución; al discutir el proceso gerencial conviene describir y estudiar separadamente cada una de sus funciones.

Para que esta afirmación pueda ser bien ejecutada, el proceso deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida por separado. En la práctica, un gerente puede ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las cuatro funciones siguientes:

Planeamiento, organización, dirección y control.

- Planeamiento:

Es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su

curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos.

- **Organización:**

Para llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función del gerente determinar el tipo de organización requerida. La clase de organización establecida, determina, en buena medida, el que los planes sean integralmente apropiados; a su vez, los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.

- **Dirección:**

Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que la dirección debe considerar los factores humanos de una organización.

- **Control:**

La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es apreciar cualitativamente y medir cuantitativamente la ejecución de los patrones de actuación y determinar las acciones correctivas de acuerdo con normas previamente establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

Objetivos de la Gestión

Entre los principales objetivos de la gestión como actividad gerencial se tienen los siguientes:

- Posición en el mercado
- Innovación
- Productividad
- Recursos físicos y financieros
- Rentabilidad (rendimientos de beneficios)
- Actuación y desarrollo gerencial
- Actuación y actitud del trabajador
- Responsabilidad social

Características del proceso gerencial

Entre las características más importantes para establecer una buena gestión se encuentran:

Visión y Misión

Liderazgo

Creatividad

Toma de Decisiones

Organización, motivación y Control

C

Cálculo y Planificación
Buena Administración de Recursos
Efectividad y Eficiencia
Comunicación y Liderazgo
Disposición al Cambio
Innovación y Equilibrio
Ética y Humanidad

Proceso gerencial en el Deporte

Un gerente del deporte debe reunir ciertas características como ser líder y conductor capaz de planificar el presente y el futuro; organizar recursos, diseñar programas, promover su organización, manejar técnicas contables, poseer destrezas para el diagnóstico de necesidades a corto, medio y largo plazo, dominar técnicas estadísticas, entre otras. (Machado, R. 1993).

La organización deportiva venezolana es un ejemplo de la gerencia sin fines de lucro, en la cual sus miembros y directivos no perciben ganancias materiales y como expresión de esto se tienen las juntas directivas de las asociaciones, ligas y clubes, lo cual da como resultado una desmotivación y falta de atención de los citados miembros en la ejecución de sus tareas. (Machado, R. 1993).

Proceso Gerencial en los Municipios

“Es aquel que se aplica en los Municipios con el fin de coordinar, evaluar, dirigir y ejecutar los planes y proyectos en función de emplear los recursos asignados a dicho municipio de la mejor manera posible”. (www.monografias.com, 2004).

El buen o mal funcionamiento de los servicios públicos en el ámbito de la gestión municipal, constituye una de las principales fuentes de tensión entre las comunidades y los consejos municipales. Aunque estos conflictos se generan casi siempre por defectos gerenciales o técnicas mal aplicadas, no son raros los problemas originados por desconocimiento de los poderes efectivos que los consejos municipales, tienen sobre esta materia.

Gestión Estratégica

David, Fred R. (1994). Considera que la gestión estratégica:

“Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger”.

La ejecución de estrategias requiere el establecimiento de metas, diseño de políticas, motivación a funcionarios y asignación de recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación”, (David, Fred R.1994).

Las ideas básicas contenidas en el concepto de gestión estratégica son: análisis sistemático y riguroso, tanto del ámbito interno de los organismos como de su entorno, en busca de la compatibilidad entre sus componentes básicos. La gestión estratégica no persigue una adaptación sin más al entorno, sino anticiparse y contribuir a su cambio. (www.monografias.com, 2004).

La gestión estratégica se puede definir como un proceso en tres etapas básicas: la formulación, ejecución y evaluación de acciones que

permitirán a la organización lograr sus objetivos. A grandes rasgos la formulación de estrategias incluye el análisis de las capacidades internas de la organización, es decir, identificación de sus fortalezas y debilidades, evaluación del ambiente externo, las oportunidades y amenazas que el entorno señala, establecimiento de la misión de la organización y fijación de objetivos, desarrollo de estrategias alternativas y la decisión de cual de estas escoger. (www.monografias.com, 2004).

“La gestión estratégica es, entonces un proceso sistemático y objetivo para la toma de decisiones en una organización. Se trata, fundamentalmente, de un proceso que busca la organización de información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de decisiones en circunstancias de incertidumbre”. (www.monografias.com, 2004).

Etapas en el Proceso de Gestión Estratégica

Formulación de Estrategias:

Es el proceso conducente a la fijación de la misión de las organizaciones mediante una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, y a través del análisis en donde se comparan los factores que intervienen en su estructura. (www.monografias.com, 2004).

Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una industria, empresa u organismo para vencer sus debilidades y sacar provecho de sus oportunidades. Se requieren, tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones. (www.monografias.com, 2004).

Ejecución de Estrategias:

Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es considerado por gran número de estudiosos como el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de requerir disciplina personal, sacrificio, constancia y concentración.

Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, también puede considerar las condiciones bajo las cuales se desarrolla esta fase del proceso y la motivación. Con frecuencia se considera más un arte que una ciencia. (www.monografias.com, 2004).

Evaluación de Estrategias:

Se deben analizar los factores que representan sus bases. Entonces surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas?
- ¿Siguen siendo las debilidades internas todavía debilidades?
- ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades?
- ¿Aún se mantienen presentes las amenazas que existían?

Beneficios de la Gestión Estratégica

Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.

Los conceptos de gerencia estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren

surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.

Permiten a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.

Las organizaciones que llevan a cabo la gestión estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.

Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades.

Evitan la muerte de una empresa u organismo mediante una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño - recompensa.

Llevar orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema gerencial eficiente y efectivo.

Cuadro 1

Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Item
Nivel gerencial y administrativo	Integración con la comunidad	Participación	Cuestionario	1
		Innovación		2
		Difusión y divulgación		3
		Capacitación		4
		Organización comunitaria		5
	Aspectos de la administración	Planificación	Cuestionario	6
		Dirección		7
		Unidad de mando, jerarquía orden		8
		Supervisión y control		9
		Coordinación		10
	Relaciones interpersonales y de trabajo	Remuneración	Cuestionario	11
		Iniciativa		12
		Equidad		13
		Espíritu de grupo		14
		Motivación		15
	Características gerenciales del instituto	Toma de decisiones	Cuestionario	16
		Liderazgo		17
		Presteza al cambio		18
		Autonomía		19
		Autogestión		20
		Descentralización		21

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

El presente estudio se ubicó en la estrategia de proyecto factible. Según la UPEL, (2001) este consiste en la “investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta o modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales”. (p.7).

Al respecto la Universidad Bicentennial de Aragua (1996), lo define como “la elaboración de la propuesta de un modelo, operativo viable, para satisfacer necesidades de una institución u organización” (p.23).

Por otra parte la investigación es de tipo descriptivo la cual consiste en “especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Hernández S. 1998, p. 60).

Como diseño de investigación se incorporó un diseño de campo, definido por Hernández S. (1998) como aquel que “permite no solo observar sino recolectar los datos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos”. (p 60)

Según Sierra (1990) la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad de donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”. (p.50).

Procedimiento

El procedimiento seguido en esta investigación se desarrolló en tres etapas: Una de diagnóstico otra de evaluación y por último la elaboración de la propuesta.

Etapa I:

El propósito de esta etapa fue realizar un diagnóstico para detectar el Nivel Gerencial administrativo del Instituto Autónomo Municipal de Deporte del Municipio Boconó. Se aplicó entonces a la muestra seleccionada entre las personas que laboran en el Instituto Autónomo Municipal de Deporte un instrumento diseñado al efecto.

Los resultados obtenidos fueron sometidos a un análisis mediante el cual se conoció el nivel gerencial administrativo de este organismo.

Etapa II:

Una vez realizado el diagnóstico se procedió a evaluar los resultados obtenidos y a relacionar la situación existente con aspectos teóricos para tener una visión completa de lo que convenía incluir en la propuesta que conllevarse a dar al instituto una estructura eficiente en cuanto a su funcionamiento, sobre la base de una planificación de gerencia estratégica.

Etapa III:

Efectuada la evaluación se formuló la propuesta, la cual consistió en el diseño de un modelo estratégico en la organización para el Instituto Autónomo Municipal de Deporte del Municipio Boconó del Estado Trujillo; dirigido al personal del mismo. Este modelo de gerencia estratégica se caracteriza por ser dinámico, flexible y adaptable a las necesidades del entorno donde se ejecutará. El mismo será desarrollado por el autor y para su aplicación se adoptará una metodología generadora de políticas públicas

fundamentales que contribuyan a dar respuestas adecuadas a los requerimientos deportivos.

Población y Muestra

Población

La población la constituyó el universo de estudio, para este proyecto es una población finita entendiéndola como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” Hernández Sampieri, 1998, (p:210). La misma estuvo conformada por 17 personas que laboran en el Instituto Municipal de Deportes de Boconó.

Muestra

Muñoz Razo (1998) define la muestra como “un instrumento que supone la obtención de datos de todas las unidades del universo acerca de las cuestiones que constituyen el objeto del censo” (p. 68).

Por su parte, Ballestrini (1997), refiere que: Cuando el universo de estudio esta integrado por un número reducido de sujetos por ser una población pequeña y finita, se tomaran como unidades de estudio e indagación a todos los individuos que la integran, por consiguiente, no se aplicaran criterios muestrales (p. 130).

Según Hernández Sampieri (1998 p.207) la muestra “es esencia de un subgrupo de la población” se aplicó en consecuencia el muestreo censal, debido a que los sujetos constituyen un grupo reducido por lo cual se trabajó con la totalidad de la población.

Cuadro N° 2: Muestra de la Investigación.

DENOMINACIÓN	N°
Director técnico	01
Director técnico de masificación deportiva	01
Responsable de asuntos audiovisuales	01
Promotor deportivo	06
Personal obrero contratado	07
Coordinador de becas de trabajo	01
Total	17

Diseño Propio. Fuente: Archivos del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Boconó

Instrumento de Recolección de Datos

El instrumentó empleado para la recolección de datos en la presente investigación fue un cuestionario que es definido por Hernández Sampieri (1998, p.285) como “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”, el mismo se elaboró utilizando preguntas con tres alternativas de respuesta; su aplicación se hizo a través de la técnica de auto – administración, es decir a cada uno se le proporcionó directamente el instrumento.

Este cuestionario hizo referencia a situaciones relativas a la función que cumple cada uno de los integrantes de la muestra, así como al proceso gerencial que se lleva a cabo en este organismo.

Validez y Confiabilidad

Los instrumentos de recolección de información deben reunir una serie de requisitos, entre ellos los más importantes son validez y confiabilidad.

Validez

En términos generales, Bisquerra (1990) señala “que un test está determinado por lo que se pretende medir (p.346)”. En este sentido Hernández (2002) lo concibe como “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”.

En lo referente a la validez del instrumento de recolección de información, fue sometido a Juicio de Expertos, es decir, se le entregó el cuestionario a tres especialistas del área de la gerencia, quienes actuaron como jueces con la finalidad de verificar si cada uno de los ítems que se incluyeron, medían lo propuesto, en cuanto a precisión y pertinencia.

Confiabilidad

Según Hernández (2002) la confiabilidad se refiere “al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales (p.346)”. Para Muñoz (1998) “consiste en el grado de uniformidad con la que un instrumento cumple su cometido (p.123)”.

Para verificar la confiabilidad del instrumento se realizó una prueba piloto a 10 individuos con las mismas características de los que laboran en el Instituto Autónomo Municipal de Deporte del Municipio Boconó. Estos 10 sujetos se seleccionaron en instituciones ya consolidadas tales como el instituto autónomo de deportes de Valera del cual se escogieron 5 y del municipio Trujillo también se seleccionaron 5 personas, porque debido a lo reducido del universo en estudio (muestreo censal), se hizo imposible su selección entre los miembros de dicha población en Boconó. En la determinación de la confiabilidad se aplicó el coeficiente α de Cronbach cuya ecuación es $\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum S^2}{S_t^2} \right]$ en donde n representa a los 10 sujetos de la muestra piloto, S^2 indica la varianza de cada ítem y S_t^2 la varianza total del instrumento.

Técnicas de Análisis de Datos

Para el análisis e interpretación de los datos, relacionados con el estudio, se utilizaron las técnicas propias de la estadística descriptiva, tomando como punto de referencia las frecuencias y porcentajes de las respuestas más significativas, con relación a la percepción y vivencias de los integrantes del Instituto Autónomo Municipal de Deporte del Municipio Boconó del Estado Trujillo.

Bdigital.ula.ve

CAPÍTULO IV

Resultados y Conclusiones

Resultados

Se presentan a continuación los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario a la muestra de trabajadores del instituto autónomo municipal de deportes de Boconó, ellos sirvieron para la realización del diagnóstico que posteriormente facilitó la elaboración de la propuesta de esta investigación. Para su correspondiente análisis se establecieron cuatro grupos de respuestas en función de las dimensiones de la variable. La primera de estas dimensiones hace referencia a la integración del instituto con la comunidad y agrupa los indicadores participación, innovación, difusión, capacitación y organización comunitaria; la segunda se refiere a los aspectos propiamente administrativos y agrupa los indicadores de planificación dirección, unidad de mando jerarquía orden, supervisión y control y coordinación; la tercera corresponde a las relaciones interpersonales y de trabajo y versa sobre los indicadores remuneración iniciativa, equidad, espíritu de grupo y motivación; la cuarta se refiere a las características gerenciales propiamente dichas del instituto y comprende los indicadores de toma de decisiones, liderazgo, presteza al cambio, autonomía, autogestión y descentralización.

Los criterios de análisis se establecieron numéricamente así: 1: cuando los rasgos observados se hallan en el grado de deficiente, 2: si se encuentran en la categoría regular y 3 cuando se aprecia que el trabajo realizado es bueno o aceptable.

El cuadro 2 y gráficos 1 y 2 describen la integración de este instituto con la comunidad y puede apreciarse que en este sentido predomina la apreciación de deficiente con una sumatoria de 38 respuestas referidas fundamentalmente a los indicadores de difusión, capacitación y organización comunitaria; solo en 24 de las 85 respuestas posibles fue considerada como buena, ello quizás se deba a los indicadores de participación de los deportistas e innovación con 8 respuestas favorables cada uno de ellos.

Cuadro 3
Integración con la comunidad

INDICADOR	APRECIACIÓN						TOTAL
	Deficiente		Regular		Bueno		
	F	%	F	%	F	%	
Participación	5	29	4	24	8	47	17
Innovación	6	35	3	18	8	47	17
Difusión y divulgación	10	59	7	41	0	0	17
Capacitación	9	53	3	18	5	29	17
Organización comunitaria	8	47	6	35	3	18	17
Totales	38	45	23	27	24	28	85

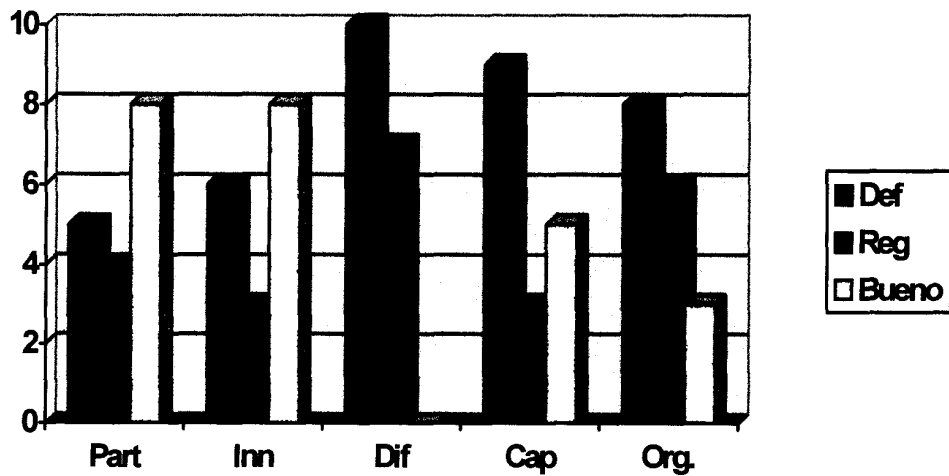


Gráfico 1

Integración con la comunidad por indicadores de la variable

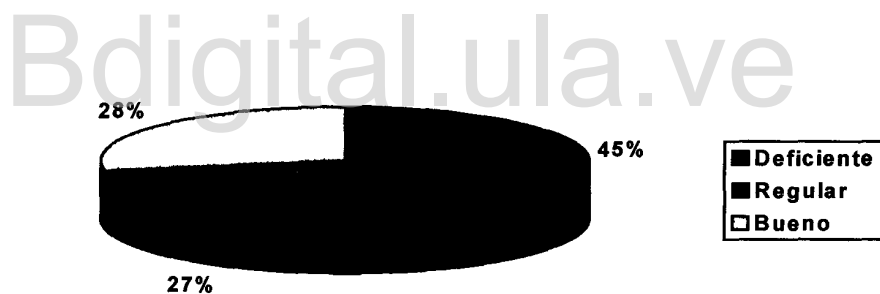


Gráfico 2

Integración con la comunidad

El cuadro 3 y gráficos correspondientes hacen referencia a la forma como se desarrollan los aspectos de administración de este instituto; aunque se mantiene la tendencia de deficiente (sumatoria de 34 respuestas), la consideración de los encuestados fue muy pareja en las otras dos apreciaciones regular (27) y bueno (24); los indicadores en donde se aprecia

mayor deficiencia fueron planificación, unidad de mando supervisión y control.

Cuadro 4
Aspectos Administrativos

INDICADOR	APRECIACIÓN						TOTAL
	Deficiente		Regular		Bueno		
	F	%	F	%	F	%	
Planificación	10	59	2	12	5	29	17
Dirección	5	29	8	47	4	24	17
Unidad de mando	7	42	5	29	5	29	17
Supervisión y control	8	47	5	29	4	24	17
Coordinación	4	24	7	41	6	35	17
Totales	34	40	27	32	24	28	85

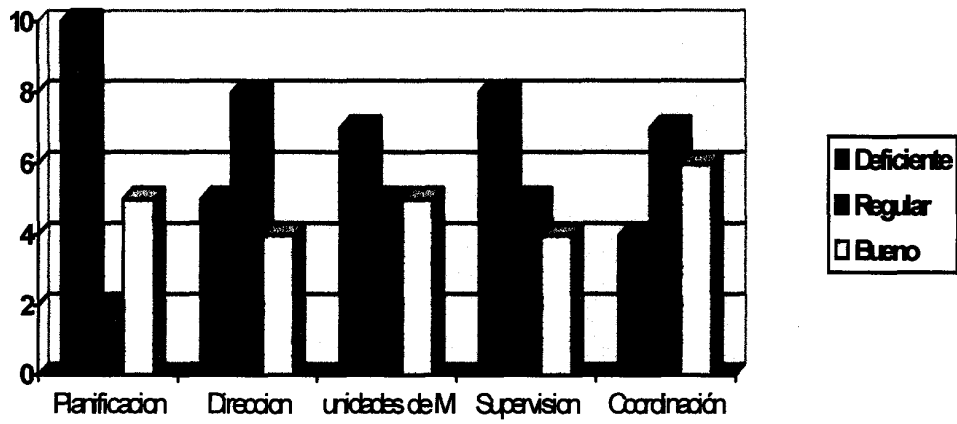


Gráfico 3

Aspectos administrativos por indicadores de la variable

Bdigital.ula.ve

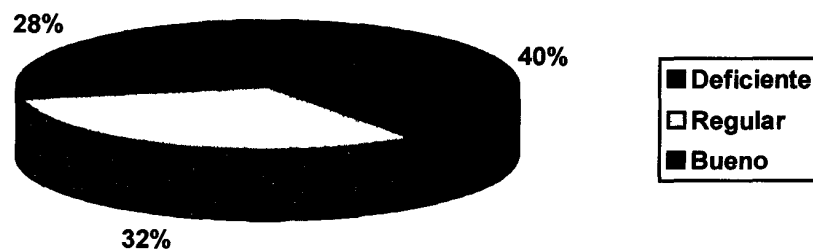


Gráfico 4

Aspectos administrativos

El cuadro 4 presenta los resultados de la forma como se llevan las relaciones interpersonales y de trabajo en este instituto. En términos generales la mayoría de los encuestados opinó que regular, sin embargo una cantidad apreciable consideró que no son tan buenas esas relaciones, situación que debe considerarse en la propuesta, revisando cada uno de los indicadores y su incidencia en estas relaciones

Cuadro 5

Relaciones Interpersonales y de Trabajo

INDICADOR	APRECIACIÓN						TOTAL
	Deficiente		Regular		Bueno		
	F	%	F	%	F	%	
Remuneración	5	29	8	47	4	24	17
Iniciativa	6	35	8	47	3	18	17
Equidad	5	29	9	53	3	18	17
Espíritu de grupo	5	29	5	29	7	42	17
Motivación	5	29	8	47	4	24	17
Totales	26	31	38	45	21	24	85

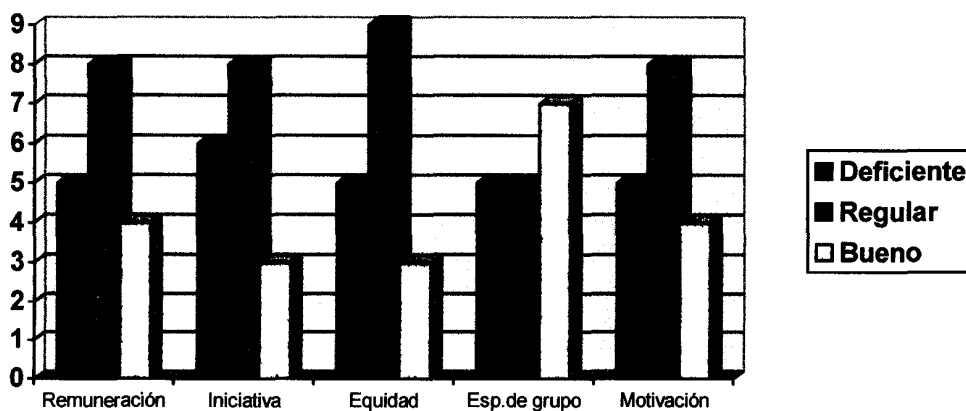


Gráfico 5

Relaciones interpersonales y de trabajo por indicadores

Bdigital.ula.ve

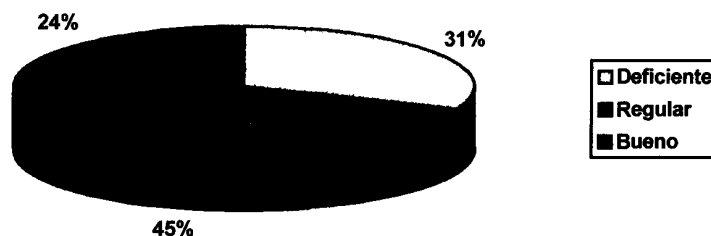


Gráfico 6

Relaciones Interpersonales y de Trabajo

El cuadro 5 ilustra las características gerenciales y da una idea de los elementos a considerar en la propuesta de gerencia estratégica. Puede observarse por las respuestas dadas que se mantiene la tendencia a

considerar deficiente esta dimensión de la variable, pero debe notarse que en cuanto a la gestión gerencial existen algunas respuestas que la consideran regular y otras de buena (Deficiente: 37; Regular:35; Buena:30) Cabe destacar dos aspectos importantes referidos a los indicadores porque el correspondiente a descentralización es el que tiene mayor apreciación de deficiente: 9 personas así opinaron.

Cuadro 6

Características Gerenciales

INDICADOR	APRECIACIÓN						TOTAL
	Deficiente		Regular		Bueno		
	F	%	F	%	F	%	
Toma de decisiones	5	30	6	35	6	35	17
Liderazgo	6	35	6	35	5	30	17
Presteza al cambio	5	29	3	18	9	53	17
Autonomía	7	42	5	29	5	29	17
Autogestión	5	29	8	47	4	24	17
Descentralización	9	52	7	42	1	6	17
Totales	37	36	35	34	30	30	102

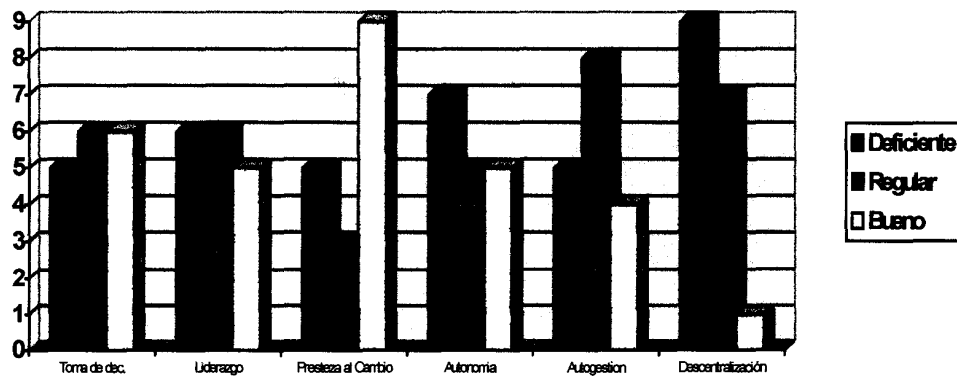


Gráfico 7

Características Gerenciales por Indicadores

Bdigital.ula.ve

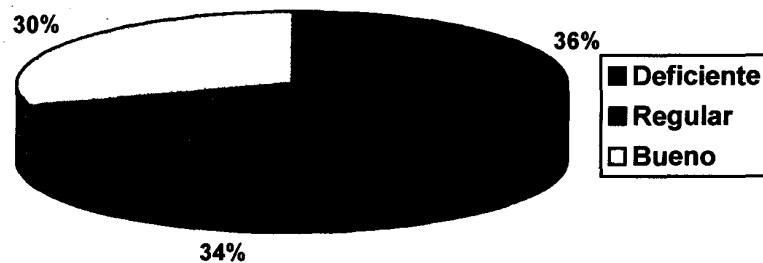


Gráfico 8

Características Gerenciales

CONCLUSIONES

Luego de analizados los resultados y haciendo una retrospectiva con los objetivos previstos en la investigación se llegó a las siguientes conclusiones.

El instituto autónomo Municipal de deporte en Boconó requiere de la reformulación de la forma como desarrolla su actividad. Esta reformulación debe estar sustentada en principios de gestión efectiva para darle mayor eficiencia al trabajo que aquí se cumple.

Existen algunos elementos favorables para realizar esta propuesta tales como la presteza al cambio, el espíritu de grupo, la participación de la comunidad y los deportistas, y la tendencia a la innovación por parte de trabajadores del instituto así como de los miembros de la comunidad boconesa.

Debe hacerse énfasis en aspectos tales como la difusión y divulgación de planes y programas deportivos hacia la comunidad; también en lo concerniente a la capacitación del personal que labora en el instituto y respecto a la organización de las comunidades para la comprensión de la importancia del deporte.

En cuanto a los elementos propiamente administrativos debe existir una planificación con visión de corto, mediano y largo alcance para evitar las improvisaciones y reforzar las actividades de supervisión y control que en la actualidad no existen o se dan de manera incipiente, a la vez que buscar la autonomía y profundizar el proceso de descentralización.

CAPITULO V

PROPUESTA

A continuación se elabora la propuesta para el Instituto autónomo Municipal del deporte en Boconó sobre la base del diagnóstico y de las recomendaciones del grupo investigado así como del enfoque teórico descrito en el marco conceptual en el que se hace referencia a la gestión efectiva.

Introducción

La concepción actual en todos los campos del quehacer de las instituciones del Estado se proyecta hacia la búsqueda de la eficiencia enmarcada en los principios de democracia, participación, solidaridad y equidad; ello aplicado al Instituto Autónomo Municipal de Deportes en Boconó se traduce en el trabajo planificado, coordinado, dirigido, ejecutado, supervisado y evaluado; para lo cual cobra importancia capital la concientización de todos los miembros que integran este equipo de trabajo en cuanto a la misión y visión que perfila a esta institución y la enrumba a contribuir con el desarrollo y bienestar de la población venezolana.

Por las consideraciones anteriores la presente propuesta constituye un aporte para la gestión estratégica en donde se resalta un plan participativo y democrático que considera al ser humano en su totalidad y propugna el dinamismo tan esencial en este tipo de organización.

Las proposiciones que aquí se mencionan tienen su operacionalización en jornadas de trabajo de inducción y talleres de convivencia grupal así como apertura a la comunidad mediante un plan de reuniones y visitas que determinen las necesidades más resaltantes; también se considera un aspecto de la interrelación con las autoridades centrales que dirigen la política deportiva para exigir los derechos ciudadanos y ejercer la contraloría social que aparece tipificada claramente en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Justificación

El Instituto Autónomo Municipal de Deportes en Boconó es una institución relativamente nueva, por consiguiente todavía no se ha desarrollado a plenitud como se establece en su perfil al momento de su creación detectándose algunas debilidades de posible superación, que con voluntad y deseo de hacer bien las cosas son subsanables.

Esta institución es de gran importancia para el desarrollo del deporte en la localidad porque es la que establece las directrices de participación deportiva, y brinda oportunidades de desarrollo físico y competitivo a la población.

Otra razón que motiva la presente propuesta es el deseo de contribuir al mejoramiento del deporte boconés por cuanto esta actividad no está rindiendo los frutos que debe dar, entonces al existir un trabajo de gestión efectiva se favorecería el logro de las metas deportivas para el municipio.

Finalmente debe entenderse que la población boconesa ha crecido recientemente y está constituida en su mayoría por jóvenes quienes en su tiempo libre pudieran desarrollar sus capacidades deportivas si tuviesen un organismo director que encauce para bien esas potencialidades.

Basamento legal

Desde el punto de vista de la legislación sobre la cual se apoya la presente propuesta debe considerarse en primer lugar a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela que en su artículo 111 expresa: “el 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 recreación como política de educación y salud pública y garantizará los recursos para su promoción”.

Consecuentemente con lo anterior y haciendo referencia a la gestión municipal el artículo 178 numeral 5 expresa: “Son de la competencia del municipio, el gobierno y administración de sus intereses y la gestión de las materias que le asignen esta constitución y las leyes nacionales... actividades e instalaciones culturales y deportivas...”

La ley de Educación también hace referencia a la actividad deportiva en su artículo 12 que expresa: Se declaran obligatorios la Educación Física y el deporte en todos los niveles y modalidades del sistema educativo. El Ejecutivo Nacional promoverá su difusión y práctica en todas las comunidades de la nación y establecerá las peculiaridades y excepciones relativas a los sujetos de la educación especial y de adultos.

Asimismo, la ley del Deporte (1995) establece que:

Artículo 1: Se atribuye a la actividad deportiva un valor de derecho social esencial para la formación integral de la persona.

Artículo 4: Se declara al deporte de utilidad pública, reconociéndosele: a) su importancia, valor ético, cultural y social; y b) se otorga al estado la facultad para construir, dotar y mantener las instalaciones deportivas.

Artículo 48: Le indica al Ejecutivo Nacional, que debe incluir en el plan de la nación, el Plan General de deporte, además insta a los entes de la

organización deportiva nacional a integrarse al sistema nacional de planificación.

Otro instrumento legal que sustenta esta propuesta es la ley orgánica de régimen municipal que en sus artículo 36 numeral 17 referente a las competencias municipales reza: "Son de la competencia propia del municipio las siguientes materias... actividades e instalaciones culturales y deportivas y de ocupación del tiempo libre".

En el artículo 38 literal "c" también se reseña la existencia del servicio deportivo como competencia del municipio cuando se menciona: "En todo centro poblado, los municipios deben garantizar a los vecinos los servicios mínimos siguientes: ... en los centros poblados con más de cincuenta mil habitantes; además de protección civil, asistencia a la infancia y ancianos, planificación familiar, prevención y extinción de incendios e instalaciones deportivas de uso público".

Objetivos

General

Incorporar a todos los trabajadores del Instituto Autónomo Municipal de Deporte en Boconó en un programa de gestión estratégica que conlleve a la optimización del funcionamiento de esta institución.

Específicos

- Integrar a los directores, promotores y coordinadores en equipos de trabajo para mejorar su desempeño a través de un modelo de gerencia estratégica.
- Proporcionar a todo el personal de este instituto talleres y actividades de capacitación en gerencia participativa y democrática como alternativa de mejoramiento de su trabajo profesional y comunitario.

Ejecución

La ejecución de esta propuesta estará a cargo del Director de deportes del municipio, coordinadores a nivel estatal y del investigador quienes se encargarán de planificar, organizar dirigir, controlar las distintas actividades.

Factibilidad

El desarrollo de esta propuesta será posible si se cuenta con la colaboración del personal que al efecto ya ha manifestado su presteza al cambio y a la innovación tal como se diagnosticó en la etapa precedente a esta propuesta.

Conviene destacar que no se requiere de gastos excesivos pues las actividades versarán sobre la concientización, para lo cual únicamente se requiere de personal existente en las coordinaciones regionales, así como de personal invitado y desde el punto de vista de la infraestructura no se requiere de construcciones amplias ni erogaciones económicas que hagan inviable el desarrollo de la misma. Se utilizarán las instalaciones existentes en el municipio y se contará además con la participación de las instituciones educativas si ese fuera el caso.

Estructura

La propuesta está estructurada de la siguiente forma: 3 talleres de trabajo, dos asambleas de comunidades una solicitud de palabra en la cámara municipal de la alcaldía, una jornada de difusión y propaganda y un cronograma de reuniones con autoridades a nivel central.

Los talleres tendrán una duración de tres días cada uno, allí se desarrollarán aspectos conceptuales y procedimentales para la administración de políticas deportivas y dar a los trabajadores del instituto una capacitación básica que les permita enfrentar con éxito las situaciones a las que están expuestos en su labor cotidiana. En cada uno de ellos se

aplicarán instrumentos de auto y coevaluación elaborados por los participantes.

Las asambleas comunitarias se realizarán en espacios destinados al efecto para escuchar propuestas y permitir la participación democrática del pueblo en las decisiones del instituto y que le conciernen evidentemente a los habitantes del municipio.

La jornada de difusión y propaganda estará referida a los medios de comunicación existentes en Boconó, también se asignarán tareas específicas en las comunidades educativas así como las distintas juntas comunitarias y parroquiales que hacen vida en esta localidad.

La solicitud de palabra en la cámara municipal se efectuará previa notificación a las autoridades y asistirán a ella el investigador y el director del instituto.

Bdigital.ula.ve

Taller 1

Fecha _____ Duración: tres días

Aspectos administrativos			
Objetivo	Contenidos	Actividades	Recursos
Preparar al personal cuanto a la conveniencia de un modelo de gestión estratégica en este instituto	Principios de la administración en gerencia estratégica -Planificación -Dirección -Unidad de mando -Supervisión y control -Coordinación	Organización de grupos de trabajo Presentación del tema Discusión de material Ejemplificación Debate Evaluación y retroalimentación Conclusiones	Director Ponente Personal administrativo Material bibliográfico impreso
Fuente: Rosales R (2005)			

Diseño propio.

Taller 2

Fecha ____

Duración: tres días

Aspectos básicos en gerencia estratégica			
Objetivo	Contenidos	Actividades	Recursos
Identificar los elementos y características del modelo de gestión estratégica aplicable al instituto autónomo en municipal de deporte en Boconó.	<ul style="list-style-type: none"> -Liderazgo -Toma de decisiones -Presteza al cambio -Autonomía -Autogestión Descentralización Herramientas de planificación estratégica -Pestle -Matriz DOFA (FLOA) Estrategia y acciones -Análisis de problema -Espina de pescado de Ishikawa -Árbol del problema 	<ul style="list-style-type: none"> Uso de materiales referentes a cada uno de los temas Distribución del material entre los grupos de trabajo Lectura, discusión y ejemplificación Debate con preguntas y respuestas Evaluación y retroalimentación Conclusiones 	<ul style="list-style-type: none"> Ponente y director Personal del instituto Material bibliográfico impreso Material audiovisual
Fuente: Rosales R)(2004)			

Diseño propio.

Taller 3

Fecha ____ Duración: tres días

Relaciones interpersonales e integración con la comunidad			
Objetivo	Contenidos	Actividades	Recursos
Tomar conciencia de la importancia de las relaciones interpersonales y de la apertura hacia la comunidad para beneficio de todos.	<p>La motivación humana</p> <p>Remuneración. Incentivo laboral</p> <p>El sentido del trabajo en grupo</p> <p>La participación democrática</p> <p>Organización y capacitación comunitaria.</p> <p>Factor básico para satisfacer necesidades</p> <p>Importancia de la difusión y divulgación en la administración.</p>	<p>Dinámica grupal introductoria</p> <p>Distribución del material entre los grupos de trabajo</p> <p>Lectura, discusión y ejemplificación</p> <p>Debate con preguntas y respuestas</p> <p>Evaluación y retroalimentación</p> <p>Conclusiones</p>	<p>Orientador, investigador, Ponente y director</p> <p>Personal del instituto</p> <p>Material bibliográfico impreso</p> <p>Material audiovisual</p>
Fuente: Rosales R. 2004			

Diseño propio.

Impacto de los talleres en la comunidad

Este es un aspecto vital para determinar si efectivamente el plan de trabajo ha sido internalizado por los actores de la comunidad. Su medición podría estar referida a la cantidad de personas que se beneficiarían con ellos; al efecto conviene destacar que los talleres estarán dirigidos a los trabajadores del instituto; sin embargo, operativamente el aprendizaje por ellos alcanzado beneficiará a los deportistas boconeses que se mantienen en contacto con estos funcionarios.

En Boconó existe un gran número de organizaciones deportivas agrupadas en clubes o equipos de diversas disciplinas tales como béisbol, softbol, voleibol, baloncesto, ciclismo, fútbol, fútbol de salón, bolas criollas, entre otros, y se encuentran registrados del siguiente modo:

Voleibol: Instituciones educativas y equipos parroquiales aproximadamente 800 deportistas.

Fútbol: agrupa en la liga 22 equipos en diversas categorías lo cual representa un total de 400 deportistas aproximadamente.

Béisbol: Desde las categorías de criollitos e infantiles hasta la categoría doble A se agrupan 600 deportistas.

Softbol: Aparecen registrados en la liga 14 equipos con un total de 300 jugadores.

Ciclismo: 50 deportistas en diferentes categorías.

Bolas criollas: Tanto en la ciudad de Boconó como en las parroquias el número de practicantes de este deporte es de aproximadamente 120 distribuidos en equipos tanto masculinos como femeninos y que esporádicamente participan en torneos organizados por la liga respectiva.

En baloncesto, aunque no existen clubes organizados en ligas, se produce la práctica de un grupo aproximado de 200 jugadores que en ocasiones participan a nivel municipal y regional.

En total practican deporte un número aproximado de 3000 personas que recibirán los beneficios de la aplicación de los talleres de gestión deportiva en el instituto porque así mejorará la organización en sus respectivos deportes.

Asambleas:

Las dos asambleas previstas previa información y difusión se realizarán en el gimnasio cubierto José Gregorio Quintero, allí se dará oportunidad para la participación de los integrantes de la comunidad quienes mediante el debate harán sus planteamientos y proposiciones acerca de cómo se desarrolla el deporte en sus respectivas comunidades. Además de lo anterior, tendrán la oportunidad de consignar las necesidades para que mediante las diligencias de los integrantes de este instituto pueda buscársele solución.

Solicitud de palabra en la Cámara Municipal

Como el proyecto bolivariano establece una comunicación constante entre las distintas organizaciones se prevé la posibilidad de participar en la cámara municipal con el propósito de dar a conocer el trabajo del instituto y a la vez buscar la cooperación que pueda existir en esta cámara edilicia todo ello en pro del mejoramiento de la práctica del deporte en la localidad. Esta actividad debe hacerse posterior a la realización de la primera asamblea, luego de un análisis de los requerimientos del instituto y de las diferentes comunidades en el aspecto deportivo.

Conviene aprovechar el espíritu de colaboración y apertura que en los actuales momentos se viene gestando en la alcaldía y particularmente en la cámara municipal por colaborar con todas las iniciativas que conlleven al mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes y específicamente con la actividad deportiva en esta región.

Jornada de difusión y propaganda

En Boconó existen televisoras locales, emisoras de radio comerciales, emisoras comunitarias y también se cuenta con corresponsales de la prensa escrita regional; estas instituciones han demostrado a lo largo de su existencia que apoyan las iniciativas en favor de las comunidades; de acuerdo con eso, se solicitarán espacios informativos constantes para divulgar lo que se hace en cuanto al deporte con la seguridad de que se encontrará la receptividad y colaboración requerida. La jornada de difusión y propaganda será continua y la realizarán los miembros del instituto que voluntariamente lo decidan o que sean comisionados por las autoridades del mismo.

Bdigital.ula.ve

REFERENCIAS

- ALFONZO, C. (2002). **Manual de Seguimiento, Evaluación y Retroalimentación de Acciones Gerenciales**. Caracas: Funages – Proges, Mimeo.
- ALLAIRE Y FIRITROTU. (1982). **Cultura Organizacional**. México: McGraw – Hill Interamericana.
- BALLESTRINI, M. (1997). **Cómo se elabora El Proyecto de Investigación**. Caracas: Editorial Fitolito Quintana.
- BISQUERRA, L. (1990). **Metodología de la investigación**. España: editorial Morata.
- BUSSOT, P. (1991). **Metodología e Investigación**. Caracas: Editorial Trillas.
- CHIAVENATO, I. (1996) **Introducción a la Teoría General de la Administración**. (5^{ta} Edición) Colombia: Editorial Mc Graw – Hill Interamericana.
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. **Gaceta Oficial extraordinaria N° 5453 del 24 de marzo de 2000**.
- DAVID, Fred R. (1994). **La Gerencia Estratégica**. Colombia: Editorial Serie Empresarial.
- FREITES, A. (2000). **Procesos Decisorios a Nivel de Gerencia Municipal**. Aragua: Universidad Bicentenario de Aragua. Tesis de Maestría no Publicada.
- GONZÁLEZ, Víctor M. (1997). **Bases Jurídicas para el Servicio del Deporte en el Municipio Libertador del Estado Mérida**. (Trabajo de Grado). Mérida – Venezuela: Universidad de los Andes.

- HERNÁNDEZ S., Roberto y otros. (2003) **Metodología de la investigación**. 3ª ed. México: 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.
- MACHADO, M. (1993) **Gerencia Participativa**. Valencia – Venezuela: Editorial Raúl Clemente.
- MALAVÉ, J y PIÑANGO, R. (1999). **La Complejidad de la Gerencia Municipal**. En Gerencia Municipal. (Cap. I Caracas).
- MONOGRAFÍAS EN LÍNEA. (2004). [Página Web en Línea], Disponible: www.monografias.com/. [Consulta: 2004, Abril 03].
- MUÑOZ, R. C. (1998) **Cómo elaborar y asesorar una Tesis de Grado**. Caracas: Editorial Páidos.
- MOLINA M. Dacio. (1996). **Propuesta de Estrategias Gerenciales para la eficiencia Administrativa de la Dirección de Deporte de una Universidad Venezolana**. (Trabajo de Grado). Mérida – Venezuela: Universidad de los Andes.
- LUZARDO Yaneth (2000). **Manual de funcionamiento Administrativo para el centro de atención Integral al alumno Atleta de la Escuela Técnica Deportiva Chama del Estado Mérida**. (Trabajo de Grado). Mérida – Venezuela: Universidad de los Andes.
- PEÑA, L. (2002). **El Municipio Como Sistema Político (Ponencia)**. Caracas: En Gerencia Municipal (Capítulo I).
- PÉREZ, A. (2001). **Evaluación de Procedimientos y Estilos de Gerencia Municipal**. Caracas: Funages – Proges, Mimeo.

- 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.
- RAMÍREZ, Rafael. (1996). ***Programa Operativo para el deporte en el Municipio Campo Elías Estado Mérida en el período 1996 – 1998.*** (Tesis de Grado). Mérida – Venezuela: Universidad de los Andes.
- RUETTER, I y CONDE, M. (1997). ***Supervisión Educativa: Gerencia y Pedagogía.*** Caracas.
- SIERRA, L. (1990) ***Metodología de la investigación.*** España: Editorial Morata.
- SMITH, C. (1996) ***Guía para Supervisores.*** México: Editorial Trillas.
- SISK, H. Y SVERDLIK, M. (1976). ***Administración y Gerencia de Empresas.*** Cincinnati, OHIO, USA: South Western Publishing Co.
- SOTO N., Armando (1999) ***Principios de Estadística.*** Venezuela: Editorial Panapo.
- VILORIA VERA, Enrique (2000). ***¿Qué es una Organización?*** Caracas: Editorial Panapo.
- UNIVERSIDAD BICENTENARIA DE ARAGUA. (1996). ***Normas para la Elaboración, Presentación, Defensa y Evaluación de Trabajos de Grado y Tesis Doctoral.*** Maracay: UBA.
- UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR, VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO (2001). ***Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.*** Caracas: UPEL

Bdigitalula.ve

ANEXOS

C.C.Reconocimiento

Anexo 1

REGISTRO DE RESPUESTAS

N°	PREGUNTAS																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1
2	1	1	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	1	1	2	3	2	3	2	2	2
3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
4	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	1	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2
5	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2
6	3	3	1	1	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2
7	2	3	1	3	2	3	3	1	1	3	3	2	2	3	1	2	3	3	3	2	3
8	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1
9	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2
12	2	3	1	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2
13	3	3	2	2	1	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	1
14	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1
15	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Anexo 2

CARTA A EXPERTOS VALIDADORES DEL INSTRUMENTO

Boconó, Enero de 2005

Ciudadano (a):

Lic. _____

Me dirijo a usted con el fin de solicitar su colaboración para validar un cuestionario como instrumento de un proyecto de investigación que actualmente realizo a nivel de Especialización en Gerencia del Deporte en la Universidad de los Andes.

En espera de su receptividad y ayuda, me suscribo de usted.

Atentamente,

Prof. Rubén Darío Rosales Gil

ANEXO:

- Título de la Investigación.
- Objetivo General y Objetivos específicos.
- Operacionalización de las variables (Indicador – Item).
- Cuestionario.
- Matriz de validación.
- Título de la investigación
- Propuesta de un modelo de gerencia estratégica en el Instituto Autónomo Municipal de deporte de Boconó.

Objetivo General

Realizar un análisis del modelo de gestión deportiva en el Instituto Autónomo Municipal de Deporte de Boconó a fin de efectuar una propuesta estratégica de gestión municipal.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el nivel gerencial administrativo del Instituto Autónomo de Deporte del Municipio Boconó del Estado Trujillo.
2. Evaluar un modelo estratégico gerencial que contribuya a desarrollar eficazmente el deporte en Boconó.
3. Diseñar el modelo de gerencia estratégica para el Instituto Autónomo de Deporte del Municipio Boconó del Estado Trujillo.

Bdigital.ula.ve

Anexo 3
INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Datos de Identificación

a. Del participante

Apellidos y Nombres: _____

Cédula: _____

Del experto

Apellidos y Nombres: _____

Cédula: _____

Instrucciones:

1. Marque con una X en el recuadro correspondiente según crea conveniente para cada ítem a validar, tomando en cuenta los indicadores presentados en el recuadro superior y la significación de la escala igualmente presente en el recuadro inferior.

2. En el espacio destinado para recomendaciones indique las acciones que considere, deben ponerse en práctica para enriquecer o mejorar el ítem.

Operacionalización de Variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Ítem
Nivel gerencial y administrativo	Integración con la comunidad	Participación	Cuestionario	1
		Innovación		2
		Difusión y divulgación		3
		Capacitación		4
		Organización comunitaria		5
	Aspectos de la administración	Planificación	Cuestionario	6
		Dirección		7
		Unidad de mando, jerarquía orden		8
		Supervisión y control		9
		Coordinación		10
	Relaciones interpersonales y de trabajo	Remuneración	Cuestionario	11
		Iniciativa		12
		Equidad		13
		Espíritu de grupo		14
		Motivación		15
	Características gerenciales del instituto	Toma de decisiones	Cuestionario	16
		Liderazgo		17
		Presteza al cambio		18
		Autonomía		19
		Autogestión		20
		Descentralización		21

Anexo 4

CUESTIONARIO

Apreciado Amigo:

El presente es un cuestionario para determinar el nivel gerencial y administrativo en el instituto autónomo municipal del deporte en el cual laboras. Se te pide la apreciación que tienes desde el punto de vista del cargo que aquí ocupas para ciertos indicadores o preguntas. Tu respuesta es confidencial y servirá para mejorar las condiciones existentes en el instituto mediante la elaboración de una propuesta de gerencia estratégica. Marca con X en el espacio correspondiente según consideres por lo que has visto y vivencias la calidad del rasgo considerado aplicando la siguiente escala

1. Deficiente 2. Regular 3. Bien o bueno

N°	Item	Apreciación		
		1	2	3
1	Con la aplicación de las políticas se da oportunidad para la participación en actividades deportivas a la comunidad.			
2	Se manejan ideas innovadoras en relación con la actividad deportiva			
3	Existe suficiente divulgación y difusión de planes y programas hacia la comunidad			
4	Se ejecutan programas de capacitación tanto a los trabajadores del instituto como a los deportistas			
5	Existen relaciones de trabajo y cooperación entre el instituto y las distintas comunidades.			
6	Cómo consideras la planificación que se hace de			

	las actividades			
7	Como percibes la dirección desde el punto de vista gerencial en este instituto			
8	Se aplican los principios administrativos en cuanto a unidad de mando, jerarquía y orden.			
9	Como consideras los mecanismos de supervisión y control existentes			
10	Existe una adecuada coordinación entre las personas que aquí laboran.			
11	Como consideras la remuneración recibida por tu trabajo iniciativa			
12	Se da oportunidad para la iniciativa tanto de trabajadores como de los deportistas del municipio.			
13	Se manejan principios de equidad.			
14	Cree que existe espíritu de grupo y compañerismo en esta institución			
15	Como es la motivación hacia el trabajo en este instituto			
16	Las decisiones se toman luego de análisis y consultas adecuadas			
17	Como consideras el liderazgo en este instituto			
18	Te consideras agente de cambio con miras al mejoramiento de lo que haces en el instituto			
19	Creer que esta institución posee autonomía			
20	Como se desarrolla el proceso de autogestión impulsado por el instituto			
21	En que forma se cumple la descentralización			

Anexo 5
Matriz de Validación

SIGNIFICACIÓN DE LA ESCALA	
A. CORRECTA	B. INCORRECTA
C. MODIFICAR	

ASPECTOS A VALIDAR EN EL CUESTIONARIO										
	RELACIÓN ITEM-INDICADOR			REDACCIÓN			PERTINENCIA DEL CONTENIDO			RECOMENDACIONES
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	
1										
2										
3										
.										
.										
.										
21										

Anexo 6

**DETERMINACIÓN DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE
RECOLECCION DE DATOS (Coeficiente α de Cronbach)**

NºItem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	1	1	1	2	3	2	3	1	1
2	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1
3	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1
4	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1
5	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1
6	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3
7	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1
8	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1
9	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1
10	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3
11	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3
12	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2
13	3	3	3	2	2	2	3	1	2	2
14	2	2	2	3	2	3	2	1	2	2
15	1	1	1	1	2	3	2	1	1	1
16	3	1	1	3	3	2	3	2	3	2
17	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2
18	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
19	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2
20	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2
21	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3
Total	36	35	35	40	44	49	39	38	39	36