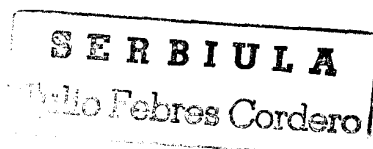


**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESTUDIOS DE POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA
MENCIÓN GERENCIA DEL DEPORTE**

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE
ENTRENAMIENTO DE BALONCESTO EN LA COMUNIDAD J.J. OSUNA
RODRÍGUEZ DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO MÉRIDA**

**Autor: Lic. Ray Guillén
Tutor: Dr. Guillermo Pérez**

Mérida, Diciembre 2004



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

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE
ENTRENAMIENTO DE BALONCESTO EN LA COMUNIDAD J.J. OSUNA
RODRÍGUEZ DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO MÉRIDA**

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

**Autor: Lic. Ray Guillén
Tutor: Dr. Guillermo Pérez**

Mérida, Diciembre 2004

C.C. Reconocimiento

INDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
 CAPÍTULO	
 I. EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.....	5
Justificación de Investigación.....	6
Delimitación.....	7
Alcance.....	8
 II. MARCO TEÓRICO.....	9
Antecedentes de la Investigación.....	9
Bases Teóricas.....	11
Gerencia Educativa.....	13
Gerencia Deportiva.....	17
Sub-proyecto Control de Gestión.....	21
Sub-proyecto Organización Institucional.....	21
Gerencia Estratégica.....	23
Centro de Entrenamiento Deportivo.....	28
Perfil Profesional del Educador de la Educación Física.....	32
El Entrenador Deportivo y sus principales acciones.....	34
Acciones Directas.....	34
1. Análisis del Movimiento Humano.....	34
2. Análisis Psicológico.....	35
3. Análisis Fisiológico.....	35
Acciones Indirectas.....	35
Análisis Socio-político.....	35
Modelo Organizativo.....	36
Funcionamiento Organizacional.....	36
Flujo Social.....	38
Tecnología.....	39
Ambiente Físico.....	40

Preparación de un Atleta de Baloncesto.....	41
Principio de Especialización.....	42
Principio de Multilateralidad.....	43
Principio de lo Consciente.....	43
Principio de la Gradualidad.....	43
Principio de Repetición.....	43
Principio de los Evidente.....	44
Principio de Individualización.....	44
Tipos de Preparación del Atleta.....	44
Preparación Técnica.....	44
Preparación Táctica.....	45
Preparación Física.....	46
Preparación Teórica.....	47
Preparación Psicológica.....	47
Planificación del Entrenamiento Deportivo.....	48
Fases el Proceso de Planificación del Entrenamiento Deportivo.....	49
Fase de Diagnóstico en el Baloncesto.....	50
Análisis del Baloncesto.....	51
Diagnóstico del Nivel de Rendimiento y Entrenamiento.....	51
Programación del Período de Entrenamiento.....	51
Realización del Entrenamiento y de la Competición.....	52
Control del Proceso de Planificación.....	52
Métodos de la Planificación del Entrenamiento Físico.....	52
Periodización del Entrenamiento Deportivo.....	53
Período Preparatorio.....	54
Período Competitivo o Temporada.....	55
Período Transitorio.....	56
Ciclos del Entrenamiento Deportivo.....	57
III. MARCO METODOLÓGICO.....	59
Tipo de Investigación.....	59
Participantes.....	60
Medios de Obtención de la Información.....	60
Fases de la Investigación.....	60
IV. RESULTADOS, ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES.....	62
Recomendaciones.....	63
V. PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE BALONCESTO.....	64
Presentación.....	64
Justificación.....	64
Fundamentación.....	65
Objetivos de la Propuesta.....	66
Misión del Centro de Entrenamiento de Baloncesto.....	66

Estructura de la Propuesta.....	66
Explicación de la Estructura Organizativa.....	68
Factibilidad de la Propuesta.....	73
CONSIDERACIONES GENERALES.....	74
REFERENCIAS.....	75

www.bdigital.ula.ve

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

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE
ENTRENAMIENTO DE BALONCESTO EN LA COMUNIDAD J.J. OSUNA
RODRÍGUEZ DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO MÉRIDA**

Autor: Lic. Ray Guillén
Tutor: Dr. Guillermo Pérez
Año: 2004

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo general proponer la creación de un Centro de Entrenamiento de Baloncesto en la comunidad J.J. Osuna Rodríguez del Municipio Libertador del Estado Mérida. Se usó una investigación de campo de tipo descriptiva, enmarcada dentro del enfoque de la investigación cualitativa, concluyente en la propuesta mencionada. Se establecen acciones para el desarrollo del baloncesto en la comunidad anteriormente mencionada. Del diagnóstico se obtuvo como resultado la necesidad de contar con un Centro de Entrenamiento de Baloncesto, para incidir en el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y el entrenamiento deportivo, lo cual conducirá a la concreción de cambios significativos y enriquecimiento de las actividades científicas en el deporte del baloncesto, transformando los esquemas tradicionales para así lograr un rendimiento superior en la práctica deportiva. De la misma manera, la puesta en marcha de los cambios que se proponen permitirá una estructura deportiva organizacional que proporcione un nuevo método para dar respuesta a las múltiples necesidades del baloncesto en toda la comunidad.

INTRODUCCIÓN

El deporte, ha adquirido su propia especificidad como fenómeno social y se constituye como objetivo y medio de formación, pues como fenómeno social tiene diferentes connotaciones como pasatiempo, diversión, recreación y competencia. En tal sentido y orientado hacia finalidades formativas, el deporte es uno de los principales medios a través de los cuales se realiza la práctica deportiva.

De manera que, el deporte es una actividad que proporciona experiencias lúdicas, organizativas, deportivas, técnicas y comunicativas y requiere planeación y adecuación a las características de maduración y desarrollo de los deportistas. Por ello, es necesario tener en cuenta que la práctica deportiva no se basa en los objetivos de rendimiento y competencia que implican selección y entrenamiento de los más aventajados, sino que realiza un proceso de adecuación para orientar las ventajas que provienen de las características del deporte y la motivación que puede proporcionar a todos los deportistas.

La organización del deporte en los centros de entrenamientos debe hacerse en el marco de un proyecto que tenga definidos sus propósitos, metas y procedimientos entre los cuales puede estar la adecuación de los reglamentos para una aplicación que proporcione perspectivas de formación dentro y fuera de la práctica deportiva. Por otro lado, la práctica deportiva debe fomentar un amplio conocimiento del deporte y su influencia; y analizar su papel en sus dimensiones éticas, políticas, económicas, ideológicas y organizativas.

Es por ello, que esta propuesta nace con la intención de orientar a las personas que participan en la Gerencia del Deporte acerca de cómo deben funcionar actualmente los centros de entrenamiento. En el mismo se exponen el diagnóstico de los centros de entrenamiento del Municipio Libertador del Estado Mérida, determinando los resultados para emprender una propuesta práctica y aplicable para el entorno que nos rodea.

Asimismo, la necesidad que surge de la evolución que ha sufrido el deporte en las últimas décadas, en este caso el Baloncesto que ha cobrado una creciente importancia a nivel deportivo, dada su condición olímpica, ya que su número de practicantes se amplía diariamente pasando de ser una práctica de minorías a una práctica de muchas personas,

con el único propósito de mejorar la calidad de su nivel competitivo. Por tal razón, la puesta en marcha de este proyecto está avalada con la necesidad de una comunidad de utilizar el deporte como un medio de organizarse y emprender su propia evolución y que sus hijos utilicen adecuadamente el tiempo libre, practicando y aprendiendo el deporte.

De la misma manera, se espera con esta investigación contribuir al desarrollo del baloncesto venezolano e incidir en las organizaciones responsables de la formación integral de los jóvenes, así como para futuras investigaciones.

El presente trabajo se estructura con base en capítulos, de tal manera que en el Capítulo I, se determinan el Planteamiento del Problema, los Objetivos de la Investigación, la Justificación, Delimitación y Alcances. El Capítulo II presenta el Marco Teórico y los Antecedentes en los cuales se fundamenta la investigación, tomando en cuenta las bases teóricas de la misma.

El Capítulo III está referido a la metodología a seguir, aquí se define el Tipo de Investigación, los participantes, los Medios de Obtención de la Información y las Fases de la Investigación. El Capítulo IV, corresponde a los Resultados, Análisis y Recomendaciones que sustenta la propuesta.

El Capítulo V se elabora la Propuesta, conformada por la Presentación, Justificación, Fundamentación, Objetivos, Misión del Centro de Entrenamiento de Baloncesto, Estructura y Factibilidad de la propuesta. Finalmente, se hace referencia a las consideraciones generales y las referencias que apoyaron el estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En los últimos años en Venezuela, la enseñanza de la educación física en el nivel de Educación Básica, ha sido objeto de estudio por parte de múltiples investigaciones e instituciones. Sin embargo, muchos de estos estudios no establecen un criterio válido y universal que se puede utilizar para orientar en forma clara y precisa el proceso de organización que mejore y optimice el funcionamiento de un departamento u organismo gerencial que coordine, controle, supervise y regule el desempeño del cuerpo de docentes que laboran en el área de educación física. En consecuencia, ni los estudios basados en las características gerenciales de la función educativa en general en relación con el funcionamiento de departamentos docentes e interacción con la gestión del plantel, han podido producir en forma certera elementos de juicio que fundamenten la elaboración de un modelo de organización de un Centro de Entrenamiento de Baloncesto.

Ante lo expuesto, se desprende el hecho de que la falta de modelos gerenciales en materia educativa ha conducido a la improvisación administrativa de las instituciones educativas del país en todos sus niveles y modalidades. Al respecto Rodríguez (1985), en el marco de la Reforma de la Administración Pública, afirma que:

Se determinó los principales obstáculos prácticos que enfrentan los procesos de planificación administrativa, entre los que destacan: falta de administración, ausencia de un lenguaje común, escasez de personas aptas y desmedida preocupación por las generalidades, abstracciones y probablemente a la excesiva centralización (p. 5).

Por su parte Machado (1992), al referirse a la problemática de la administración conductiva en Venezuela, sostiene que “los gerentes y administradores conocen los cambios e innovaciones ocurridas a nivel mundial en el campo gerencial, pero la práctica pareciera que no hay disposición para el cambio de modelos gerenciales” (p. 37). Esta misma autora señala: “...si no existe disposición para el cambio, es probable que los mismos no se orienten hacia la atención del usuario y la prognosis o misión de futuro, para evitar errores o situaciones negativas en la satisfacción de necesidades sociales y a la atención del recurso humano” (p. 38).

Por otra parte, se sabe que tanto niños como adolescentes hacen deporte y se recrean casi exclusivamente fuera de la escuela, a través de clubes deportivos, escuelas deportivas que no tienen el componente docente, asociaciones de tipo recreativo público y privado y por iniciativa propia cuando se improvisan torneos y campeonatos en las comunidades. Además, el deporte en Venezuela desde sus orígenes adolece de una política a mediano y largo plazo que este dirigida a mejorar el nivel de excelencia deportiva en las escuelas y comunidades.

Teniendo presente los resultados y analizado los mismos, se presenta la problemática existente, el cual es necesario una pronta respuesta. Asimismo, el diagnóstico se emplea también a la comunidad J.J. Osuna Rodríguez, recogiendo datos de la existencia grave de una situación el cual amerita la creación de un Centro o una institución en que los jóvenes puedan practicar un deporte.

A partir de allí, se propone un Centro de Entrenamiento de Baloncesto actualizado en el Municipio Libertador del Estado Mérida, ya que la comunidad cuenta con una cancha múltiple techada en estupendas condiciones, tanto ambientales como alumbrado, además cuenta con vecinos que aclaman que la instalación deportiva sea utilizada para el deporte y no para ocio y las fechorías que actualmente se presenta en la misma.

La importancia que tiene el deporte en el desarrollo integral del individuo es indudable, ya que un joven física y mentalmente sano tendrá la posibilidad de adaptarse con mayor facilidad al medio social en el cual actúe. Por ello, este Centro de entrenamiento se regirá con estatutos y apoyado con un esquema organizacional,

respaldado con un grupo multidisciplinario que facilite el cambio que se desea obtener.

Por tal razón, y lo que se ha venido exponiendo, el cambio se determinaría con actividades precisas al entorno con objetivos y estrategias concretas, tomando la situación de acuerdo con las necesidades de la comunidad y específicamente la planificación adecuada de la práctica del baloncesto en los niños y jóvenes, que de una u otra manera mejore la calidad de vida motivada al sano esparcimiento y el goce de un deporte de excelencia.

De lo expuesto, surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las características del Centro de Entrenamiento de Baloncesto en la comunidad J.J. Osuna Rodríguez del Municipio Libertador del Estado Mérida?.
- ¿Cuáles son los elementos y condiciones para un Centro de Entrenamiento de Baloncesto en la Comunidad J.J. Osuna Rodríguez del Municipio Libertador del Estado Mérida.?
- ¿Requiere la comunidad involucrada y están los integrantes de la misma ganados para la creación de un Centro de Entrenamiento de Baloncesto?.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer la creación de un Centro de Entrenamiento de Baloncesto en la comunidad J.J. Osuna Rodríguez del Municipio Libertador del Estado Mérida.

Objetivos Específicos

- Identificar las características de los Centros de Entrenamiento de Baloncesto del Municipio Libertador del Estado Mérida.
- Determinar los elementos y condiciones para la creación de un Centro de Entrenamiento de Baloncesto.
- Elaborar una propuesta de creación de un Centro de Entrenamiento de Baloncesto en la comunidad J.J. Osuna Rodríguez.

Justificación de la Investigación

Los centros de formación deportiva son una necesidad imperiosa en el mundo actual, debido a los profundos y veloces cambios en todos los aspectos de la vida y el papel que juegan en ellos la ciencia y la tecnología han llevado a caracterizar la sociedad actual como sociedad del conocimiento, ya que los cambios son un denominador común en un mundo globalizado, pues distan mucho de ser equitativos.

En esa idea, diseñar y crear centros para especializar y profesionalizar las disciplinas deportivas contribuye a generar los cambios que la sociedad reclama según la Misión de Ciencia Educación y Desarrollo citada por Romero (2000), afirma que estos cambios han contribuido a transformar la cultura y la educación en tres aspectos:

(a) La revolución de la información, la versatilidad e influencia de las telecomunicaciones y los medios de comunicación social han llevado al reconocimiento del pluralismo; (b) La democratización, entendida como un proceso hacia mayores grados de participación ciudadana, gana espacios en todo el planeta; y, (c) La ampliación de la frontera científico-tecnológica ha ido demoliendo poco a poco la tradición de pensamiento dogmático y permite vislumbrar un cambio en la mentalidad, no sólo hacia la tolerancia, sino hacia la valoración positiva de las diferencias (p. 18).

En tal sentido, si el país quiere sobrevivir en el cambiante mundo global, debe transformar todo su potencial científico y tecnológico y asumir el reto de construir una nueva educación y dentro de una mera educación debe vincularse la enseñanza del deporte como lo afirma la Reforma Educativa (1998), que plantea “que el aprendizaje es un proceso interactivo, constructivo y continuo” (p. 19). La tríada didáctica docente-alumno-objeto de conocimiento constituye la base de ese proceso y en el deporte se encuentra de manera importante el entrenador, el atleta y el objeto que es el material deportivo del baloncesto y ese colectivo que es el equipo, es en esta tríada donde se construyen y forman los valores, actitudes de la enseñanza.

Por otro lado, las transformaciones del conocimiento exigen una nueva capacidad de las personas en términos de iniciativas, toma de decisiones y

comprensión global del proceso en el cual están insertos. Se presenta un cambio en los sistemas simbólicos y por tanto, una transformación en los procesos mentales para adaptarse a nuevos procesos de organización y clasificación del pensamiento y de la memoria tanto a nivel de habilidades cognitivas como de comunicación.

Por esta razón, el deporte y la recreación son actividades que ha manifestado una indudable evolución, en los últimos años ha llegado a constituirse en el fenómeno social de nuestra era. El hombre con la necesidad de mejorar su calidad de vida y la búsqueda por un mejor desarrollo integral, ha proporcionado en los egresados y entrenadores de la educación física a buscar nuevas formas de aumentar su nivel de enseñanza.

En tal sentido, el baloncesto es un deporte que en Venezuela ha tenido un arraigo desbordante con su vistosidad de juego y facilidad de aprenderlo, ya que provoca emociones y la misma da ideas a las personas para realizar un deporte organizado. Asimismo, en las múltiples comunidades venezolanas existen muchos jóvenes que utilizan su tiempo libre para el ocio y la delincuencia, lo que provoca la preocupación de los padres que no tienen como resolver el problema.

Es por ello, que la creación de un Centro de Entrenamiento de Baloncesto parte de la inquietud de las comunidades y a la vez la necesidad de los egresados en Educación Física, de forma organizada poder formar a grupos de personas que quieran no sólo jugar sino además adquirir valores educativos que conlleven la práctica del deporte en forma intelectual, social y moral. Por lo que, el Centro de Entrenamiento de Baloncesto se creará con estructuras organizativas bien fundadas que fortalezca no sólo a los miembros del centro de entrenamiento sino a la comunidad J.J. Osuna Rodríguez del Municipio Libertador del Estado Mérida.

Delimitación

El proceso de delimitación, es un proceso que debe contener toda investigación para evitar dificultades posteriores en el desarrollo del trabajo. De igual manera, una

delimitación bien definida permite establecer criterios que oriente la revisión documental, lo cual facilitaría la recolección de cualquier material relacionado con el tema, y a su vez que estén relacionado y orientado en función de los objetivos específicos de la investigación.

En el caso de la presente investigación, la delimitación queda bien definida cuando en el objetivo general se propone la creación de un Centro de Entrenamiento de Baloncesto en la comunidad J.J. Osuna Rodríguez, que determinará el grado de operatividad y de participación de la comunidad.

Alcance

El propósito fundamental que orienta esta investigación es diseñar un conjunto de estrategias que permitan la creación de un Centro de Entrenamiento de Baloncesto que funcionará en el Municipio Libertador del Estado Mérida, cuya propuesta pueda ser llevada a la práctica con la participación activa de la comunidad. Otro significativo alcance de este estudio, puede constituirlo el hecho de que el fundamento teórico y metodológico del mismo, sirva de motivación a la parte directiva de los centros de entrenamientos que se encuentran distribuidos en el Municipio Libertador del Estado Mérida, donde se aborden nuevas investigaciones y propuestas que contribuyan a enriquecer y mejorar la calidad de la gestión educativa y la enseñanza de la práctica del baloncesto, a fin de elevar la formación integral de los entrenadores del área.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

En relación con el estudio se consideró pertinente indagar en investigaciones relacionadas con el tema, en esa idea se mencionan las siguientes:

Alvarez (1996), realizó una investigación denominada Manual Metodológico de la Planificación del Entrenamiento de Baloncesto, el cual estuvo orientada hacia el entrenamiento y planificación deportiva del baloncesto en Venezuela. Por otro lado, esta investigación pretende ser una herramienta para los entrenadores, profesores, monitores y a todas aquellas personas que sientan el interés de realizar un trabajo basado en planificación y en la unificación de criterios metodológicos para la preparación del baloncestista moderno. Esto trajo como consecuencia buscar un camino firme hacia la consolidación definitiva del baloncesto venezolano, tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

Por otro lado, Velasco (1999), realizó una propuesta sustentada en la creación de una Escuela Básica Deportiva en el Municipio Zea, para lograr que la población escolar aproveche su tiempo libre en la práctica del deporte. El trabajo se ubicó en la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo, la muestra estuvo formada por 168 sujetos, distribuidos en las diferentes escuelas del Municipio y agrupados en dos sectores rural y urbano.

El proyecto se desarrolló en tres fases: diagnóstico, estudio de la factibilidad y presentación de la propuesta. El instrumento utilizado fue el cuestionario, el mismo fue validado por expertos arrojando como resultado la necesidad de crear una Escuela Básica Deportiva en el Municipio Zea, en la fase II la factibilidad estuvo sustentada por el diagnóstico, la cual se determinó por la factibilidad operativa técnica y legal.

En la fase III, se describieron los pasos a seguir para realizar la investigación y el logro de los objetivos propuestos.

Asimismo, Araque (1999), elaboró una propuesta para la creación de un Centro de Entrenamiento en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida, el estudio se orientó a la realización de un diagnóstico de los principales Centros de Entrenamiento de Natación en Venezuela, con el objeto de identificar su estado actual y proponer un Centro de Investigación Científica de Natación en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida. Se utilizó una investigación de campo de tipo exploratoria-descriptiva, enmarcada dentro de la investigación acción. La puesta en marcha de los cambios propuestos permitieron una estructura deportiva organizacional que proporcione un nuevo método para dar respuesta a las múltiples necesidades de la natación en el país.

En otro orden de ideas, Torres (2003), realizó un estudio titulado Propuesta Gerencial para la creación de una Escuela de Fútbol Menor en la comunidad de Santa Juana del Municipio Libertador del Estado Mérida. La investigación es de tipo Descriptiva porque describe la situación presentada y se enmarca en la modalidad de proyecto factible, ya que propone solución a la problemática de la formación deportiva en el sistema educativo y se desarrolló en tres fases: La primera, diagnóstico de la situación; la segunda, es la determinación de elementos gerenciales para el funcionamiento de una escuela de fútbol menor, y la tercera, elaboración de un plan de gerencia estratégica para la creación de una escuela de fútbol menor.

La muestra de estudio estuvo conformada por 5 docentes de las Escuelas de Fútbol Menor del Municipio Libertador del Estado Mérida, a quienes se les aplicó un cuestionario de 15 ítems. Dicho instrumento fue validado a través del Juicio de expertos, posteriormente se le aplicó el Coeficiente de Proporción de Rango (CPR) y dio un resultado de 0.99. Para el cálculo de la confiabilidad se realizó el procedimiento estadístico conocido como Alpha de Cronbach, el cual dio como resultado un valor de 0.99.

Para el análisis de los datos se utilizó la técnica de frecuencia porcentuales. Del diagnóstico se obtuvo como resultado que para la mayoría de los docentes las

funciones que realizan son poco efectivas, porque consideran que en la organización no se cumplen las funciones gerenciales, por la falta de orientación y la toma de decisiones, creando deficiencia en la relación a la capacitación y actualización del personal, para lo que se propone integrar a la comunidad, entrenadores e instituciones públicas y privadas.

Bases Teóricas

En el contexto del desarrollo del conocimiento la educación física construye sus propias transformaciones en concepciones y prácticas. En este campo puede afirmarse, que se atraviesa por una verdadera explosión de perspectivas que obedecen a un reconocimiento de su importancia o una búsqueda de afirmación de su carácter académico disciplinar y de su papel creciente en la formación del estudiante en contextos formales, no formales e informales.

En tal sentido, esta presencia e interrelación con distintos aspectos de la vida humana, hace compleja e imprecisa la delimitación de las perspectivas. No obstante, los procesos de investigación y de experiencia docente, permiten identificar algunas de las tendencias que se presentan no de manera pura y aislada, sino con interacciones en la práctica educativa. De manera que, se puede afirmar que ellas son múltiples, tanto en el plano escolar como académico y social y para su mayor comprensión se presentan en dos grupos.

El primero se refiere a los distintos énfasis que se hacen en la práctica de la educación física escolar y el segundo a las corrientes epistemológicas. Los dos grupos son interdependientes pues no hay práctica escolar sin que en ella se manifieste una determinada concepción de educación física sea de carácter explícito o implícito. Las tendencias de la educación física, de acuerdo con el énfasis de su puesta en práctica en la escuela se pueden resumir de acuerdo a Barreau (1998), en las siguientes:

Énfasis en: la enseñanza y práctica del deporte y la condición física; en las actividades recreativas y de tiempo libre; en la psicomotricidad; en la estética corporal, el mantenimiento de la forma y la salud; y, en la expresión corporal, danzas y representaciones artísticas (p. 20).

Estas tendencias presentes en las prácticas escolares, se fundamentan en diferentes disciplinas científicas, en especial las ciencias biológicas, la pedagogía y la psicología y no se manifiestan de manera pura, sino que entre ellas se producen distintas formas de relación y combinación. A través de ellas, se plantean los objetivos que se ha propuesto la educación física escolar, entre los cuales están la contribución a la formación integral del ser humano, la educación del movimiento y las capacidades psicomotrices y físicas, la salud, la formación de valores sociales, éticos y estéticos, la formación de hábitos de ejercicio e higiene, el aprendizaje de prácticas deportivas y recreativas, el uso del tiempo libre, el desarrollo de la capacidad física y la formación para el manejo postural.

La sociedad venezolana atraviesa una etapa de transformaciones en todos sus campos, afectados por factores externos e internos de contradicciones políticas, desigualdades sociales, violencia, destrucción de vidas humanas y recursos naturales, concentración de la riqueza, desarrollo tecnológico y cambios del conocimiento que están transformando abruptamente los proyectos, los modos de vida y los valores.

En este contexto general se despliega la creatividad, se despiertan solidaridades y hay interés hacia la educación como espacio de desarrollo humano y social en el que la educación física toma cada vez mayor importancia. Así lo caracteriza Williams (1998), afirmando que el momento actual demanda una reestructuración teórico-práctica de la educación física que tenga en cuenta "no solamente el conocimiento de las técnicas de aprendizaje de las actividades deportivas, sino el conocimiento de tales actividades como realidades sociales, culturales, económicas, en síntesis como realidades antropológicas" (p. 24).

Gerencia Educativa

La gerencia, se ha convertido en nuestro tiempo en la piedra angular del éxito en las empresas e instituciones que dependen del concurso de los seres humanos para el logro de sus metas y objetivos. Una primera aproximación al concepto de gerencia es reconocer sus filiaciones, ya que la misma se relaciona, en la literatura especializada, con “management” y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como “dirección”, “organización”, “gerencia”, entre otros. Pero estrictamente, como expresa Gore (1998), “gerencia” es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la participación, la consideración de que ésta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales” (p. 41).

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gerencia educativa según Aguerrondo (1998), “es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales, ya que ésta puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales” (p. 46). Asimismo, es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Para mayor claridad, también se señala que la gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación. Por tanto, la gestión educativa sólo puede ser entendida por Ravela (2000), como:

Nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aún, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa, de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas (p. 293).

Desde este punto de vista, la gerencia tiene que ver con gobernabilidad y ésta,

con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación, ya que sólo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión. También, tiene que ver con los problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa.

Supone además, abandonar aproximaciones simples para asumir la complejidad, revisar las conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades cerradas, para pensarlas e imaginarlas como ciclos abiertos de acción que desplieguen procesos encadenados de acción y finalidad en relación con su entorno, y siempre con restricciones a considerar. De igual modo, se refiere a la consideración, desde un inicio, de la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de intervención, de la imposibilidad de continuar, considerando a los docentes y los funcionarios como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente; de esta forma, la gerencia está relacionada con incertidumbre, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables.

Por lo tanto, no se trata sólo de efectuar un plan o de planificar sobre el papel grupos de actividades. Pues, la gerencia articula los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación para todos, de todos los niveles del sistema educativo, tales como: los equipos docentes y las instituciones educativas, las aulas, los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y los gestores educativos.

Finalmente, el concepto de gerencia educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. Para Martínez (1998), la gerencia educativa supone la interdependencia de:

- a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de

evaluación y de gobierno; c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción; f) temporalidades diversas personales, grupales y societales superpuestas y/o articuladas (p. 35).

De igual manera, organizar y controlar conlleva el acto de servir al prójimo, dado que se diseña una estructura organizacional para que las estrategias tomen forma en el cumplimiento de la razón de ser de las instituciones educativas; así mismo, la administración de recursos humanos en su énfasis permanente de captar, mantener y desarrollar un personal con calidad, eficiencia y efectividad, se centra en colocar a disposición de las diversas iniciativas las competencias humanas, técnicas y conceptuales para alcanzar el éxito deseado. En secuencia, el controlar es asegurar una gestión bajo los componentes y exigencias de calidad interna con capacidad para desplegarse fuera de los límites de la institución.

Por otro lado, el ego seductor en el cumplimiento del rol de liderazgo constituye un acto de servicio cuando coloca todo su empeño en motivar, comunicar, enriquecer competencias, sinergizar, invocar el alto desempeño y la calidad, así como la alineación estratégica cotidiana hacia los propósitos comunes y superiores de la institución. No obstante, los problemas de autoestima y la cultura muy singular en Venezuela propicia una interpretación en el seno de estas instituciones contrarias a las establecidas en las ciencias administrativas y gerenciales para cualquier tipo de organización indistinta su razón social.

Las instituciones de educación poseen serios problemas en la internalización y práctica de los nuevos conceptos inherentes a la gerencia. En lo correspondiente a la visión, misión y estrategias, entre otros elementos de carácter estratégicos se posee una total confusión, donde muchos objetivos son plasmados como estrategias políticas o viceversa.

En algunas organizaciones la visión y misión son utilizadas como un componente de publicidad y de búsqueda de respetabilidad ante el entorno, cuando realmente permite la orientación sinérgica de esfuerzos y voluntades por parte de los individuos, en la institución se conoce de la instrumentación de los grandes

propósitos estratégicos (visión y misión), a través de un proceso de planificación estratégica centrada en un espíritu proactivo y sistémico. Una razón fundamental es que estas instituciones están impregnadas de una cultura nacional centrada en la improvisación con especial énfasis “que lo que se planifica nunca sale bien” y el culto a la improvisación se celebra con fervor ante el imaginario de lo desconocido y seductoramente sorpresivo; más grave aún no se hace el intento por incursionar en el simple y básico acto de sobrevivencia como es el de prever.

Dentro de la misma tendencia, se tiene la gestión inherente a la función organización, donde la concepción de diseño de estructura organizacional es fundamentalmente piramidal y jerárquica, como consecuencia de la hegemónica influencia de sendas estructuras verticales de la iglesia católica y militar en Venezuela. Aunado a la necesidad de reconocimiento y autoestima, que induce a la búsqueda de establecer líneas de mando como satisfacción de ego en el autoengaño de la autorrealización personal, consecutivamente una administración de recursos humanos (reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño, entre otras) viciada y sin visión estratégica; es decir centrada en planes aislados y nada alineados a los objetivos corporativos de la institución educativa.

No obstante, pareciera que algunas instituciones privadas no padecen de estas debilidades, pero la realidad es que una cultura, trabajo y gerencia propiciada por el Estado venezolano termina hegemónicamente impregnando a todas las demás instituciones en cuanto a autorrealización organizacional e institucional. Por otro lado, un elemento resultante de una buena y eficaz gerencia es la productividad, mal interpretado por enfoques que se detractan a las corrientes neoliberales. Sin embargo, tales análisis no dejan de tener razón al calificarse de enfoques exploradores, mercantilistas y codificadores.

Pero el espíritu mismo de la calidad la cual implica entre otras razones, hacer las cosas bien la primera vez, evitar los reprocesos, desperdicios y pérdidas de tiempo conllevan a la distinción de hacer más con menos, que no es, sino la productividad. Es decir, tener la capacidad para llevar a cabo una gestión educativa con recursos necesarios, reduciendo costos y alcanzando los objetivos académicos y de

investigación propuestos.

Ante esta realidad, constituye un verdadero desafío para la educación venezolana, el internalizar la gerencia altruista y humanística en función de aportar en la calidad de sus procesos en beneficio del colectivo, como una oportunidad de aunar esfuerzos sinérgicos en la búsqueda de la prosperidad y evolución de la sociedad venezolana en todas sus manifestaciones.

Gerencia Deportiva

El deporte ha venido adquiriendo a través del tiempo una diversa complejidad de formas que han roto literalmente con el enfoque tradicional en su manera de ser percibido, separado de su valor educativo y aislado de los programas públicos del sector social. Actualmente, existe una nueva visión del deporte, la cual lo concibe como una actividad que influye en el mejoramiento de la calidad de vida de la población y en el desarrollo integral del ciudadano, considerándolo como una auténtica política social con el fin de satisfacer sus demandas, articulando las relaciones que se dan entre el Estado y la Sociedad Civil venezolana.

Por tal razón, el Instituto Nacional de Deportes (2000), señala que “el modelo tradicional de organización y gestión del deporte venezolano ha carecido de un desarrollo eficiente y continuo de programas dirigidos a sectores específicos de la población, tales como discapacitados, indígenas, campesinos, sector laboral, sector comunal, entre otros” (p. 14). La ausencia de organización y coordinación de la actividad deportiva estudiantil, fue otra característica dominante, ya que este hecho es de particular relevancia, al considerar las posibilidades ciertas que brinda la actividad deportiva en el ámbito educativo y que no fue aprovechado para expandir su impacto y alcance.

Las políticas tradicionales no han logrado ampliar en forma exitosa la incorporación de la población en forma masiva a la actividad, desaprovechando, incluso, la utilización sistemática de los espacios libres, de los parques naturales y

monumentos naturales para la recreación y la salud. Por tal razón, el deporte de rendimiento no ha sido potenciado en su totalidad, ya que la improvisación, la falta de continuidad en las políticas, y la desasistencia económica, médica, científica y técnica a los atletas ha marcado la pauta a través del tiempo.

Otro aspecto característico del deporte en Venezuela, ha sido la ausencia de un sistema eficaz para la detección temprana de talentos deportivos, con perspectivas de rendimientos en los niveles competitivos. A esto debe agregarse, la desarticulación progresiva que ha sufrido el sector deportivo nacional en aspectos científicos, técnicos y metodológicos que lo ha colocado en una situación de estancamiento.

Es por esta razón, que el inadecuado modelo gerencial y de mantenimiento para las instalaciones deportivas y los centros de preparación para alta competencia, han traído como consecuencia un progresivo y continuo deterioro de las mismas, ya que se ha carecido de una planificación y coordinación entre el ente rector y las entidades deportivas descentralizadas. Además, no se cuenta con un censo de instalaciones deportivas, la ausencia de un manual de normas técnicas para la construcción y mantenimiento, un presupuesto no acorde a las necesidades de la unidad para ejecutar y cumplir las metas establecidas, carencia de un sistema automatizado de información, entre otros.

El mejoramiento profesional del personal al servicio del deporte, no ha sido un proyecto fundamental para atender, sabiendo que el personal capacitado puede lograr a cabalidad el cumplimiento de los objetivos planteados, además de poseer una visión compartida, ser eficiente y eficaces en sus labores cotidianas. Esta gestión, tiene la firme idea de capacitar el mayor número de personal calificado para desarrollar de una vez por todas el sector Deporte.

Aunque existe un proceso de descentralización de la actividad deportiva, las políticas deportivas que emanan del Instituto Nacional de Deportes, no han sido coordinadas con los entes deportivos descentralizados, provocando una especie de anarquía deportiva que se traduce en un sistema deportivo por cada entidad federal, sin tomar en cuenta la política deportiva nacional, ni la necesidad de los atletas de las diferentes entidades federales hacia el cumplimiento de los compromisos

internacionales, en sus selecciones nacionales. Por ello, los planes y programas deportivos anteriores fueron mal implementados debido a una mala proyección de las metas a mediano y largo plazo, trayendo como consecuencia una baja obtención de los resultados, además de no corresponderse con la dinámica del sector tanto nacional como internacional.

El deporte, en el actual escenario de transformación social requiere de la formulación e instrumentación de políticas públicas generadas por el Estado, que hagan posible la realización de programas orientados a canalizar las demandas sociales, promoviendo su participación en el diseño de éstas, en búsqueda de satisfacer el derecho de la población a realizar deporte.

Asume el deporte como una actividad altamente estratégica, que tiene como tarea apremiante lograr aumentar en proporciones importantes la participación de la población en la actividad física-deportiva, en función de satisfacer las necesidades y prioridades locales. En ese mismo sentido el Instituto Nacional de Deportes (2000), señala:

El logro exitoso de esta meta exige de la planificación y ejecución de políticas institucionales adecuadas para el desarrollo de la actividad. Al mismo tiempo, del impulso de una política de Estado que garantice a todos los ciudadanos su acceso al deporte, de manera de unir esfuerzos en los procesos de conducción, que vayan en función del mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad venezolana (p. 19).

La situación de crisis por la que atraviesa el país, ha provocado el deterioro de la calidad de vida de la población, demandando el establecimiento de líneas de intervención, donde el deporte debe ser asumido como una prioridad, al demostrar su contribución al bienestar económico y social del país. En consecuencia, existe una relación evidente entre la práctica del deporte y numerosos aspectos de la realidad social, es decir, la aportación de este sector y la salud, a la forma de un mejor uso del tiempo libre, la actitud positiva hacia el trabajo, así como las modificaciones de la calidad de vida, en relación con los hábitos alimenticios, el menor consumo de alcohol, drogas, entre otros.

Es por ello, que un verdadero modelo de organización y gestión de calidad, en las instituciones públicas del país, está dada por la capacidad de las mismas para satisfacer las exigencias de los usuarios que demandan de un excelente servicio, más aún cuando se trata de un área socialmente estratégica como la del deporte. En este sentido, el modelo deportivo promovido por el Instituto Nacional del Deporte para el período 2000-2006, se caracteriza entre otros tópicos por lo siguiente:

- Diseñado de forma abierta a la participación de los entes deportivos del país, contando con el concurso de la sociedad civil.
- Fomentador y facilitador de la actividad deportiva en todos sus ámbitos.
- Atento al cumplimiento de las normas, leyes y reglamentos establecidos en el ámbito deportivo nacional e internacional.
- Promotor de la implementación de un sistema óptimo de seguimiento, evaluación y control en función de fortalecer sus capacidades institucionales, estratégicas y gerenciales, orientado hacia una actitud positiva al cambio.
- Promotor de una gestión eficaz, productiva y de calidad dirigido a producir los cambios que la población demande de los servicios del deporte.

Por esta razón, el éxito de una administración exige una idónea organización institucional así como óptimos mecanismos de control de gestión que permitan dar seguimiento al cumplimiento de los programas, planes y proyectos, y de la administración de la organización. De igual modo, requiere de una evaluación de la efectividad, eficacia e impacto de acuerdo a las relaciones establecidas entre las actividades desarrolladas, los objetivos y metas del Plan General de Deporte y de los Planes Operativos diseñados para lograr los objetivos del mencionado plan.

La organización, seguimiento, medición y evaluación de la gestión demanda procesos administrativos que faciliten la ejecución de los programas y proyectos, el conocimiento exacto de todos los procesos y productos de cada una de las unidades funcionales del ente deportivo, igualmente la definición de indicadores de gestión, específicamente seleccionados para poder determinar la eficiencia, eficacia e impacto de la gestión deportiva. En tal sentido, el diseño e implementación del sistema de

organización, seguimiento y control de gestión tiene como fin proporcionar información para la toma de decisiones y solución oportuna a desviaciones que se manifiestan en una organización.

En vista de ello, se puede entender que este sistema constituye una herramienta de amplio alcance y de urgente aplicación. Por lo que, el Proyecto de Organización y Control de Gestión, se desarrolla a través de dos sub-proyectos, a saber:

Sub-proyecto Control de Gestión.

Este permite disponer de información útil y confiable para la toma de decisiones adecuadas, oportunas y certeras que se requieren en el ámbito del sector de las políticas deportivas a escala nacional, de allí que está orientado hacia el manejo sistemático y automatizado de información primaria, con datos estructurados en un conjunto de indicadores que permitan efectuar el seguimiento, control, medición y evaluación de la gestión deportiva. En lo específico busca:

- Mejorar el flujo de confiabilidad de la información dentro del instituto.
- Controlar y consolidar relaciones interinstitucionales.
- Optimizar la utilización de recursos financieros.
- Generar información oportuna y confiable para la toma de decisiones.
- Fortalecer la capacidad de gestión del IND.
- Conocer el impacto de los programas deportivos en la población beneficiaria y la inversión social realizada.
- Conocer todos los procesos y productos de cada una de las unidades funcionales del ente deportivo gestor.
- Establecer los mecanismos que permitan medir y evaluar la gestión.
- Implantar el sistema de control y seguimiento de la gestión.
- Definir los indicadores que permitan medir la eficiencia, efectividad e impacto de la gestión deportiva.

Sub-proyecto Organización Institucional.

Está dirigido a la creación y actualización de herramientas que permitan

optimizar los procesos administrativos de la institución, así como también evaluar el cumplimiento de las funciones pertinentes a cada unidad del Instituto Nacional de Deporte (IND). Las herramientas que están creadas y actualizadas para lograr los objetivos se describen a continuación:

Manual de Organización: Contiene de manera detallada la información referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras, funciones de las unidades que integran la institución y deberes de los cargos adscritos a cada unidad.

Manuales de Normas y Procedimientos: Estos instrumentos de información recogen en forma metódica y cronológica las operaciones que se seguirán para el cumplimiento de las funciones de las diferentes unidades del instituto. La aplicación de los Manuales de Normas y Procedimientos permitirán:

- Compendiar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que efectuarán las unidades a intervenir y los formularios se van a utilizar para la realización de las actividades con sus respectivos instructivos.
- Establecer formalmente los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades.
- Precisar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades.
- Identificar a través de sus respectivos códigos los formularios utilizados en las diferentes unidades.
- Ejecutar y centralizar actividades relacionadas al análisis, diseño, coordinación e implementación de formularios utilizados en el instituto.
- Elaborar y mantener actualizados los sistemas de códigos para la estructura organizativa y manuales del IND.
- Analizar y controlar sistemáticamente las normas y procedimientos establecidos en el IND, para elaborar los cambios necesarios para la actualización.

Gerencia Estratégica

En la actualidad existe una diversidad de autores que han expresado definiciones acerca de la gerencia estratégica. En tal sentido, Corredor (1997), define la gerencia estratégica como “un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas determinando el poder y la potencialidad de los actores que actúan en escenarios cambiantes, con tiempos críticos y siempre bajo condiciones de incertidumbre” (p. 57).

El citado autor, plantea que la gerencia estratégica “es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo” (p. 87). De hecho, el concepto de estrategia y el de gerencia están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos.

Se deduce así que la gerencia estratégica es un proceso en el que se formulan preguntas claves en forma ordenada estableciendo prioridades y utilizando mecanismos para coordinar las metas, objetivos y estrategias permitiendo así enfocar la atención en los aspectos relevantes, tomar decisiones que conlleven a desarrollar habilidades que faciliten la reacción apropiada frente a eventos desconocidos.

En todo proceso de gerencia estratégica implica considerar la realidad los aspectos que se presenten. Al respecto, Valero (1996), lo define como “el fenómeno que cambia continuamente con el correr del tiempo en ciertos sistemas las funciones y operaciones, considera así mismo que el hombre y la máquina pueden analizarse como un proceso” (p. 17). Para que el proceso de gerencia estratégica, se realice de modo pleno, se hace necesario que los elementos que la integran se consideren en conjunto y nunca de forma aislada.

Para ello, algunos autores como Stoner (1996), Corredor (1997) y Chiavenato (1997), expresan diversos procedimientos que en algunos puntos coinciden; el primero de ellos propone nueve pasos: “formulación de metas, identificación de objetivos y estrategias, análisis ambiental, identificación de oportunidades estratégica y riesgos, determinación del grado estratégico requerido, toma de decisiones

estratégicas, puesta en práctica de las estrategias, medición y control del proceso” (p. 204).

El segundo, sugiere otro modelo de proceso el cual consta de siete pasos: “Revisión de historia, construcción del escenario, previsión al futuro, el diseño de objetivos, el diseño de estrategias, la formulación del plan y previsión del feed back” (p 117). El tercero, expone que “el proceso de gerencia estratégica exige cuatro fases bien definidas, ellas son: formulación de objetivos, análisis interno de la empresa, análisis externo de la empresa, formulación de alternativas estratégicas” (p. 367).

De acuerdo con estos planteamientos, se observa que coinciden en cuanto al diseño de objetivos, que consiste en establecer metas a cumplir en un determinado lapso y los mismos deben ser específico, sistemático y medible, asimismo, el orden de importancia y prioridad de los mismos.

En cuanto al análisis ambiental, Stoner y Chiavenato coinciden en que el mismo debe ser considerado desde el punto de vista interno, lo que equivale a conocer los puntos fuertes, entendido éstos como las fortalezas que facilitarían el alcance de los objetivos, mientras que el análisis externo lo constituyen las oportunidades y amenazas; a este análisis se le conoce dentro de la gerencia estratégica como Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

El diseño de estrategias es considerado como una labor que requiere el uso de la técnica y la creatividad con un alto grado de exploración que permita penetrar a la realidad interior y por ende, descubrir las formas de cómo alcanzar los objetivos propuestos. Sin embargo, Corredor (1997), difiere de los otros autores, ya que él plantea que en el diseño de estrategias se realizan cuatro actividades elementales:

Se concentra y coordina el pasado, presente y futuro de los hechos, se relacionan los adversarios en un nivel teórico de alta proximidad, se construye el modelo interactivo de líneas de acción o trayectoria y se reajustan las estimaciones y cálculos hechos en actividades anteriores (p. 96).

No obstante, este mismo autor propone la revisión histórica, construcción del escenario y previsión del futuro en lo cual difiere también con los autores citados

anteriormente. La revisión histórica por tanto, requiere el estudio del comportamiento conflictivo de los actores en un tiempo pasado que permita comparar las acciones presentes con las expectativas de cambio, ya que esta revisión señala o advierte sobre la oportunidad estratégica entendida ésta como el momento, lugar y forma de aplicar una acción.

De acuerdo con los conceptos expuestos por esos autores, se infiere que la gerencia estratégica es un proceso, comprobando así que la misma está enmarcada dentro de la teoría de sistema y para su aplicación deben ser tomados en cuenta diversos elementos iniciándose con diagnóstico, sigue la formulación de objetivos, diseño de estrategias, elaboración del plan, ejecución del plan, control y evaluación del mismo para asegurar su efectividad.

Por lo que, la planificación estratégica se ha convertido en una necesidad en todas aquellas comunidades o instituciones que, habiendo protagonizado un gran cambio, tienen plena conciencia de que el futuro les deparará retos y transformaciones importantes. Cada día más, las nuevas demandas sociales y los impactos de nuevas tecnologías exigirán tener una capacidad de evolución rápida; además, es preciso estar bien posicionado y mantener una disposición abierta y flexible para atender nuevos retos sin perder nunca de vista las finalidades últimas que justifican la existencia de la institución.

Una planificación estratégica, según Martín (2000), “es un conjunto de propuestas realistas que emanan de una reflexión sobre el pasado y el presente, y que sitúan los objetivos de la institución en un futuro no inmediato” (p. 312). Una planificación estratégica es, pues, una apuesta de futuro, que se resuelve proponiendo ejes fundamentales de acción de la institución en los ejercicios inmediatos. Ejes que necesariamente han de ser sintéticos si se desea que las opciones sean percibidas claramente, a la vez que han de permitir un desarrollo real, palpable, que posibilite traducir los buenos deseos en actuaciones concretas.

Una de las cuestiones más significativas es que la organización debe dar respuesta a la sociedad en todo momento, adaptándose siempre a las nuevas demandas y desafíos que ésta le plantea. Frente a estos nuevos desafíos, la

planificación estratégica se revela como una herramienta útil y necesaria para facilitar el ajuste continuo de la institución a estas nuevas situaciones.

Su desarrollo a nivel institucional debe promover el conocimiento de la institución, contemplar los posibles cambios en materia educativa y facilitar su permanente adecuación organizativa. Igualmente, Pfeiffer (2000), señala que “la planificación estratégica permitirá clarificar a qué usuarios potenciales se dirige la institución, las áreas que deben abarcar sus servicios y la identificación de cuál es su verdadera misión” (p. 71).

Por tal razón, los objetivos institucionales, de carácter global, serán traducidos en el ámbito de cada centro, departamento, unidad o servicio, que diseñarán a su vez sus propios planes operativos. Asimismo, la planificación estratégica en la institución no implica someterse estrictamente a las condiciones y tendencias del mercado, ya que una institución pública no debe orientarse sólo en función de criterios de demanda y rentabilidad.

La visión del equipo de dentro de cada institución debe fomentar la dirección participativa y colegiada, pues la organización está formada por personas y son éstas las que comprueban la bondad de los sistemas, puesto que son las encargadas de implantarlos. La planificación estratégica según Velez (1998), “no es un fin en sí misma, sino que es un instrumento que favorece la cohesión interna y actúa como herramienta integradora de voluntades para avanzar conjuntamente en una misma dirección” (p. 93), por lo que su naturaleza es dinámica y no estática, y debe realizarse cerca de las aulas, en los despachos, las bibliotecas o los laboratorios, porque se estructura de acuerdo con la continua reinformación entre los diferentes participantes.

Para minimizar riesgos y maximizar resultados, la planificación estratégica debe plantear estrategias y objetivos simples, claros, alcanzables y medibles. Y por último, aunque la planificación estratégica se sitúa a escala institucional, centrándose en los objetivos y la misión de la institución, se tendrá que desarrollar a nivel de centros, de departamentos, de unidades y servicios, motivando a los actores integrantes de cada nivel a trabajar y pensar de modo innovador y participativo,

contemplando las tendencias del entorno.

Por esta razón, cualquier plan estratégico que se establezca deberá ser flexible y dinámico, y sin límites prefijados que imposibilite revisiones periódicas. Deberá estar orientado en el medio y largo plazo, pero debe constituirse mediante acciones en el corto plazo. Pues, la planificación estratégica tiene, entre otras, diversas fases preliminares consistentes en obtener los necesarios apoyos y compromisos de los diferentes estamentos de cada institución para iniciar el proceso con mínimas garantías de éxito, ya que la identificación de agentes en el proceso incluye tanto a agentes externos, como internos, centrales y periféricos.

Por otro lado, se deberá identificar o determinar: agentes impulsores, decisorios internos, líderes de opinión externos, grupos estratégicos para el desarrollo del proceso, así como sus roles y funciones. La implicación de miembros de los diferentes niveles jerárquicos y funcionales hace posible una implantación menos traumática y asegura que los cambios estratégicos pueden hacerse operativos a través de grupos o equipos de trabajo.

Como paso previo a la propia configuración de cualquier plan estratégico, es responsabilidad del director y de su entorno iniciar el proceso de planificación, implicando en la formulación e implementación de las estrategias a los demás responsables de la institución: director de centro y departamento, jefes de servicio, entre otros.

Conducir una institución hacia la misión definida se manifiesta en la ambición de alcanzar los objetivos institucionales de manera decidida. Esto, requiere de una visión que permita discernir los principales retos a los que se enfrenta la institución y conducirla para dar respuesta a esos retos, ya que su éxito depende no sólo de una visión acertada de la realidad, sino también de la capacidad para implicar a todo el personal en esa misma ambición, haciendo circular la información de manera transparente.

En tal sentido, todo proceso de planificación estratégica requiere previamente una exhaustiva recopilación de información externa e interna. La información externa proviene del análisis del entorno, y sirve para identificar e incluso prever las

oportunidades y amenazas que éste presenta para el desarrollo de los objetivos y acciones estratégicas.

Éstas tenderán a maximizar el aprovechamiento de oportunidades y minimizar el efecto de las amenazas. Se trata de evaluar las principales tendencias demográficas, políticas, sociales, económicas, tecnológicas, para identificar factores favorables y desfavorables que inciden sobre la organización.

Por otro lado, la información interna permite identificar las fortalezas y debilidades de la propia institución. Entre los aspectos fundamentales que deben integrar este análisis se incluyen: la evaluación de la docencia y de la investigación, la evaluación de los servicios prestados a la sociedad y de los prestados a la propia institución y los sistemas de administración y dirección de la misma.

Una vez capturada, analizada y evaluada la información externa e interna, el paso siguiente en un proceso de planificación estratégica es determinar la misión de la institución, es decir, su razón de ser. Más allá de sus cometidos tradicionales y genéricos, docencia e investigación, la misión comprende un objetivo de orden superior y finalista, que clarifica el propósito de la institución y justifica su razón de ser. Por tal razón, la misión de cada institución necesariamente tendrá estrecha relación con su propia historia, propósito y cultura, su ámbito de actuación, su ámbito geográfico de influencia (local, regional, nacional e internacional), el uso de tecnologías para la enseñanza y la investigación, su compromiso con la comunidad, su filosofía e identidad corporativa y sus capacidades que la diferencian de manera reconocida o explícita.

Centro de Entrenamientos Deportivo

En la planificación deportiva del año 1985 se fijan con todo detalle las características de los centros de preparación, tal como los señala Pérez (1992), afirmando que “los centros de preparación del deporte son estructuras orientadas hacia la preparación del atleta de alto rendimiento y, cuyo propósito fundamental es

proporcionar al atleta y de desarrollo los medios necesarios para desarrollo integral” (p. 47).

Por tal razón, en el mundo deportivo de hoy es cada vez más urgente la preparación técnico-científica del deportista; ya que en los actuales momentos el país debe contar con centros, instituciones y organizaciones que satisfagan las necesidades del deportista de alta competencia. Por lo que, se concibe el centro entrenamiento de alta competencia, como una organización dedicada a satisfacer las exigencias socio-económicas, técnicas, instruccionales y educativas del deportista que representa al país o que está próximo a hacerlo.

Todo lo anterior, significa que estamos ante un fenómeno de suma complejidad, por cuanto las marcas, record o medallas que un deportista logra, dependen de muchos factores, ya que se hace más compleja la situación si se considera que generalmente un deportista de alta competencia es un estudiante de ciclo diversificado o profesional, y que su etapa más activa para lograr rendimientos óptimos se encuentra con los estudios universitarios.

Se decía anteriormente que la ejecución óptima de un deportista de alta competencia depende de muchos factores como ejemplo se citan a continuación los más relevantes:

- A un atleta de alta competencia le corresponde así mismo un programa dirigido por un entrenador también de alta competencia.
- Las instalaciones deportivas y las organizaciones de control y supervisión de competencias (jueces y árbitros) deben corresponder al nivel alcanzado por ese deportista.
- La medicina, la psicología, el trabajo social, la biomecánica, son entre otras, las disciplinas científicas que deben estar consideradas a la hora de pretender crear un centro de preparación para atletas de alta competencia.

De lo anteriormente expuesto, se cree que un centro de preparación de alta competencia puede ser concebido desde dos puntos de vista, uno de éstos se refiere a la creación de los centros de manera que el Instituto Nacional de Deportes monte toda

la estructura del mismo, según es señalado en el plan estratégico global del deporte, con ello se podrían poner en marcha algunos centros, muy pocos, por cuanto su costo sería realmente alto y aunque se lograra incorporar voluntades en un proyecto de participación interinstitucional, la complejidad a que se ha hecho referencia acarrearía ingentes recursos de toda índole, dedicados a un reducido número de élites deportivas.

El segundo punto de vista se refiere, a la puesta en marcha de coordinaciones con centros superiores de estudios; las universidades, por ejemplo, cuentan con recursos que en líneas de totalidad y continuidad podrían, junto con el IND, dar satisfacción a los factores que antes se citaron; esto sin crear incongruencias, que de seguro se presentarían al tener que trasladar a un joven deportista de un apartado rincón del país a un sitio en el cual, si bien se le suministran los recursos para entrenar, seguramente sus aspectos sociales, familiares y educativos pueden sufrir desmedro.

Borjas (1994), define los Centros de Entrenamiento Deportivo como “una agrupación de atletas y entrenadores, coordinados por uno de estos últimos y apoyados por un grupo de expertos y con un esquema organizacional” (p. 16). Asimismo, estos centros se rigen por estatutos y realizan actividades que contribuyen a la ciencia y a la formación integral de sus miembros. Por otro lado, Carrero (1985), señala que los principios que orientan las actividades de un centro deportivo, son los siguientes :

1. Libertad de participación: respecto a la libertad de incorporación de los niños y jóvenes a este centro, así como consideración a sus intereses, inquietudes y aspiraciones como deportistas;
2. Intencionalidad educativa: toda actividad que se desarrolle en un Centro de Entrenamiento Deportivo debe tener una finalidad educativa;
3. Igualdad de oportunidades: todos los deportistas, independientemente, edad, condición social y lugar de residencia deben tener igualdad de participación;
4. Integración social: integración y colaboración permanente de todos los miembros del Centro de Entrenamiento Deportivo;
5. Interacción entre los miembros: necesidad de establecer relaciones entre los deportistas, entrenadores, expertos, junta directiva, personal administrativo,

personal obrero y representantes, y 6. Participación gradual; secuencia lógica de participación en función de los niveles alcanzados (p. 10).

Asimismo, Guillet (1988), afirma que:

En el deporte, para evitar errores, es imprescindible contar con la ayuda de conceptos biológicos, fisiológicos y psicológicos, así como utilizar los recursos de las ciencias naturales aplicadas al hombre. En tal sentido, se debe establecer una colaboración formal entre médicos, psicólogos y entrenadores, cuyo lugar de reunión más idóneo es el terreno de juego (p. 140).

Por tal razón, un programa efectivo de preparación y puesta en forma de los deportistas, depende del conocimiento de los procesos psicológicos, fisiológicos, físicos y técnicos. A imagen de la vida, el deporte está en movimiento incesante y las ideas conceptuales varían con gran rapidez.

Pues, se opina que la verdad se encuentra a medio camino entre un empirismo efectivo y un tecnicismo desenfadado. En tal sentido, Guillet (1988), afirma que “es preciso que se constituyan, alrededor de los clubes, equipos de trabajo que permitan llegar a un mejor conocimiento de los atletas para que éstos puedan desarrollar al máximo sus posibilidades” (p. 141).

Si el trabajo a realizar para conseguir un probable campeón lo someten a una correcta planificación, basándolo en fórmulas científicas que nos marquen un camino a seguir, es muy posible que podamos introducirnos en el difícil sendero del triunfo final. Así pues, la preparación completa de un deportista depende de todos los factores que puedan influir, es decir, no sólo se tendrá en cuenta la preparación física y el entrenamiento técnico, sino también los complementos que ayudan al entrenamiento: problemas de alimentación, vida higiénica, descanso programado, desintoxicación y factores psicológicos.

Tal como lo señala Martínez (1984), afirmando “si se descuidan algunos de estos aspectos, la planificación a realizar será precisamente nula, pues se debe estar convencidos que la preparación completa de un deportista es algo más que un

acondicionamiento físico adecuado y el entrenamiento técnico, aunque ambos problemas constituyen la parte fundamental” (p. 256).

Perfil Profesional del Educador de la Educación Física

Las bases del perfil profesional y la delimitación del campo ocupacional que van a ser presentados están fundamentadas en tres elementos centrales: El primero de ellos consiste en la determinación de la política nacional para la formación de docentes; el segundo elemento se desprende del análisis hecho a los objetivos intruccionales de la Educación Básica con especial énfasis en los años superiores correspondientes al tercer ciclo, y a los objetivos del deporte universitario, y al deporte de desarrollo y de alta competencia; y el tercer elemento consiste en una encuesta de 96 ítems, por medio de la cual fueron explorados los niveles de importancia de cada contenido que se refiere a la educación física y a los deportes. Por lo cual, a través de los resultados de esta encuesta, hecha a más de 200 entrenadores, profesores y estudiantes de educación física, permitieron determinar con mayor precisión los componentes del perfil profesional.

La educación física y los deportes ocupan gran parte del tiempo del hombre de hoy y están integrados a todos los currículos, y en todos los niveles y modalidades del sistema educativo venezolano. Esa afirmación, según ya se pudo demostrar está fundamentada en la Constitución Nacional, en la Ley Orgánica de Educación y en su Reglamento y en la Ley de Deportes y en su reglamento No. 1.

En consecuencia, la profesión del educador de educación física y los deportes encuentra plena justificación en la búsqueda de la formación integral del hombre, ya que el educador mencionado, es la persona que en su formación contempla lo necesario para poder cumplir con las exigencias emanadas de la Ley, y no debe perderse de vista que, la educación física y los deportes constituyen una práctica de vida. Es por ello, que se presenta este perfil como modelo para la actuación de un profesional capaz de incidir en el desarrollo de la educación física y los deportes, y

que además sea agente de cambio al disponer de las herramientas metodológicas que le permitan constituirse en un facilitador de los aprendizajes de sus educandos, en un investigador, en un administrador y sobre todo en un orientador no sólo del educando sino de la propia educación.

Tomando como punto de partida en lo anteriormente expuesto, se precisa a continuación una definición para el profesional de la Educación Física y los Deportes, esta conceptualización debe obedecer a las necesidades y características del país. La definición que se presenta tiene plena fundamentación, entre otras cosas, en el análisis comparativo de los perfiles profesionales de los institutos pedagógicos y universidades, considerando además los elementos normativos y exigencias de la práctica del sector general educación y del sector específico deportes. A continuación Pérez (1992), define al profesional de la educación física y los deportes como:

- Poseedor de características y actitudes personales que le permitan interpretar y desempeñar a cabalidad su rol en la comunidad y ser modelo y ejemplo para la población venezolana.
- Conocedor de la realidad educativa y de la realidad nacional y capacitado para comprender las relaciones existentes entre el sector educativo y los factores sociales, económicos, políticos y culturales del país, de la región o comunidad en la cual se desempeña, a fin de actuar sobre ellos para superar sus deficiencias, afrontar los problemas con actitud positiva y plantear alternativas de solución.
- Capacitado para investigar, interpretar y comprender los procesos de enseñanza y aprendizaje, de tal manera que seleccione y utilice las estrategias, métodos, técnicas y recursos más adecuados a la naturaleza de la situación de aprendizaje para lograr el objetivo fundamental de su acción educativa.
- Preparado en el dominio y manejo teórico-práctico de un conjunto de conocimientos generales y específicos del nivel, modalidad o área de especialización que su vocación y aptitudes le han llevado a seleccionar como centro de su acción educativa.
- Consciente de que el proceso de formación en el cual participa debe orientarse hacia una actitud abierta y alerta a los cambios, *dadas las circunstancias*

dinámicas de la sociedad.

- Capacitado para proponer alternativas adecuadas para la solución de problemas educativos y de utilizar estrategias y metodologías acordes con el momento histórico y con las características del medio en el cual se desenvuelve.
- Conocedor de la necesidad de crear incentivos en los estudiantes para que participen racional y activamente en el desarrollo de su país y región, proponiendo soluciones para sus propios problemas escolares, vocacionales y personales y los de su comunidad en particular.
- Capacitado para contribuir a la formación de agentes de cambio y forjadores de futuro, que poseen conciencia de que este futuro es el resultado de acción humana, y social, y por tanto no es o está, sino que hay que crearlo.

El Entrenador Deportivo y sus principales acciones

Se señalan en principio, que las principales acciones de un entrenador deportivo, pueden ser consideradas de dos maneras diferentes según sea el grado de aproximación a los objetivos propios del entrenador deportivo. Asimismo, la clasificación de esas acciones estará entonces considerada como acciones directas e indirectas; las directas se refieren a la biomecánica, a la fisiología y a la psicología, estas acciones están en línea directa con el movimiento corporal. Las indirectas, se refieren al entorno social, al político y al organizacional, a continuación los detalles de esta clasificación:

Acciones Directas:

1. Análisis del Movimiento Humano.

Las acciones que el entrenador emita estarán encaminadas al logro de destrezas motoras complejas, y a la adecuada aplicación del elemento técnico necesario, útil y económico. Para que de esta forma, el atleta pueda lograr la automatización de sus movimientos, ya que los instrumentos necesarios para su tarea son, entre otros: la cámara tridimensional, la holografía, la fotosecuencia, el video-tape y recientemente

la biomecánica computarizada; sin dejar de mencionar la cuidadosa observación planificada para inducir en la optimización del gesto atlético.

2. Análisis Psicológico.

Las acciones que el entrenador emita estarán orientadas hacia el logro de una garantía del rendimiento óptimo de sus entrenadores, sin elementos distractores y en línea de continuidad en la relación mente-cuerpo de los niños y jóvenes bajo su responsabilidad. La prevención y manejo del estrés, los planes de motivación al atleta, el empleo de los reforzadores adecuados y el manejo del nivel de aspiraciones, son algunas de las exigencias que se le plantean al entrenador y que de hecho se convierten en objetivos de su tarea.

3. Análisis Fisiológico.

El entrenador emitirá acciones que dependen de este análisis, sólo así podrá establecer programas que aprovechen todas las posibilidades fisiológicas del entrenado. Por tanto, el entrenador debe estar consciente de los profundos cambios que se suceden en el organismo a medida que transcurre el entrenamiento o la competencia.

Acciones Indirectas:

Análisis Socio-político.

Se constituye este análisis en el punto central de la ubicación del deportista como elemento representativo de su grupo social, tanto el que corresponde a su ámbito cercano como a su entorno más amplio. Un entrenador que no considere la evolución social, el marco de la referencia donde se desempeña y las pautas de acción que se derivan de la política general, seguramente no logrará poner en marcha programas de auxilio socio-económico para sus entrenadores; apoyo este que le permitirá al atleta alcanzar niveles de representatividad de su esfuerzo. Asimismo, dentro de estos análisis no puede dejarse a un lado lo que se refiere a la organización, y sobre todo a los alcances administrativos de éstos, ya que son necesarios por cuanto

le permitirá al entrenador adecuar sus programaciones tanto técnicas como generales a los recursos económicos y organizacionales disponibles.

El modelo propuesto basándose en definición de las principales acciones que ejecuta un entrenador, es un modelo global, integrador e integrado al sistema mayor que es la organización deportiva nacional y con un planteamiento en el cual no se deja a un lado ningún aspecto. Ante esta posición, el entrenador debe tener presente su responsabilidad y su efectivo campo de acción, permitiendo a los demás integrantes del grupo multidisciplinario, el cabal de sus funciones, coordinándolas y complementándolas según sea el caso.

Modelo Organizativo

Existen cuatro dimensiones que conforman los procesos internos de una organización, los mismos están diseñados para afrontar de la mejor manera posible sus demandas. Y al mismo tiempo, crear las condiciones en el ambiente de trabajo, que sean favorables para que los miembros muestren comportamientos eficaces. A continuación se desarrollan cada una de ellas:

Funcionamiento Organizacional:

El funcionamiento organizacional contiene todos los aspectos de la organización para coordinar formalmente el comportamiento de las personas y el funcionamiento de todas sus partes. Es el lado formal de la organización, la parte que generalmente se pone por escrito. Por otro lado, Porras (1988, p. 50), considera que el funcionamiento organizacional consta de los siguientes componentes:

a. Misión, Objetivos y Metas:

Son las fuerzas que guían todos los aspectos del funcionamiento organizacional de un sistema, lo que se intenta alcanzar. Debe ser sometidos a revisión constante y se encuentran en todos los niveles de la organización, ya que siempre van por escrito, guiando el comportamiento de quienes toman las decisiones y evaluando las mismas.

b. Estrategias:

Están íntimamente relacionadas con los objetivos y las metas, y disponen la manera de cómo alcanzarlos. La elección de las estrategias es una clave para el éxito en cualquier sistema, pero es más importante en organizaciones que continuamente están cambiando.

Las estrategias evitan confusiones y el aprovechamiento al máximo de cualquier oportunidad que pueda surgir de un cambio en el medio ambiente. Las estrategias están orientadas tanto al exterior como al interior de la organización, tales como: selección de mercados, productos a desarrollo de carreras y sistemas de incentivos. Se encuentran también en todos los niveles de la organización. En los niveles superiores son más formales y tienden a ponerse por escrito.

c. Estructura Formal:

Esta es la parte más común del funcionamiento organizacional, se le llama también organigrama. Define relaciones de autoridad, quién informa a quién, quién es el líder, quién tiene la mayor y menor autoridad. También define las funciones generales de cada parte de la organización.

d. Políticas y Procedimientos Administrativos:

Son las reglas formales que definen la manera de hacer las cosas dentro de la organización. Guían el comportamiento de las personas para que todo se coordine y no haya fallas.

e. Sistemas Administrativos:

Son los sistemas formalmente establecidos y diseñados para facilitar la coordinación de la organización, tales como: sistemas de contabilidad y control, sistemas de administración de personal, sistema formal de incentivos y sistemas de información.

Flujo Social:

Los factores sociales se refieren a todos los aspectos relacionados directamente con las personas de la organización, tales como: las características individuales, patrones de interacción, características como grupos, entre otros. El autor anteriormente mencionado, señala que dentro de sus componentes se encuentran:

a. Cultura:

Esta se encuentra basada en afirmaciones implícitas, profundas e inconscientes que tienen los miembros de la organización; todos los aspectos de la vida organizacional son en gran medida controlados por la cultura. Los componentes principales de la cultura son: los valores centrales, que son los principios que usan los miembros para guiar su comportamiento.

Generalmente, las organizaciones exponen valores que a veces se contradicen, ya que deben optimizar tantos valores como sea posible y asegurarse de que los valores más importantes no se comprometan. En tal sentido, las normas, que surgen directamente de los valores, indican lo que se debe hacer, pero no se escriben, se transmiten por medio de la palabra o el comportamiento.

La jerga organizacional, consiste en transmitir un intenso significado en términos sencillos o codificados; los ritos, son actos ceremoniales que transmiten los valores de la organización, así como información en torno al funcionamiento del sistema. Por otra parte, la historia, es la recopilación de datos acerca de lo que ella ha logrado; los relatos, son parte de la historia, pero se enfocan más, su función más importante, es que comunica cómo se opera, quienes somos, qué hacemos, que es y que no es importante hacer. Las proyecciones, son los símbolos creados por los miembros de la organización para transmitir los valores del sistema, tales como: insignias y reconocimientos, emblemas, banderas, escudos e himnos.

b. Procesos de Interacción:

Se refiere a la agrupación de las personas para realizar los trabajos dentro de la organización, al hacerlo, interactúan en diversas agrupaciones sociales: a nivel interpersonal, grupal e intergrupal. Estas interacciones se pueden caracterizar de

muchas maneras, tales como: procesos de comunicación, toma de decisiones, resolución de conflictos, solución de problemas, entre otros.

c. Patrones y Redes Sociales:

Existen patrones formales y patrones informales. Los formales se pueden observar en el organigrama, así como la toma de decisiones y autoridad. Por otro lado, los patrones informales, en ocasiones son coherentes con la estructura formal y otras veces son contrarias a ésta. La toma de decisiones y la solución de problemas puede ocurrir de manera no especificada en la política y en el manual de procedimientos.

d. Características Individuales:

Cada individuo expresa ya sea de forma verbal o a través de su comportamiento sus creencias, actitudes, sentimientos y habilidad conductual, afectando la conducta de los demás miembros de la organización.

Tecnología:

Son los factores que contribuyen directamente en la transformación de los recursos de la organización en productos, describiendo una gran cantidad de variables, tales como:

a. Herramientas, Equipo y Maquinaria:

Son los que se requieren para fabricar los productos en la organización, ya que pueden ser grandes y complejos como pequeños y simples. Cualquier objeto que pueda crear un producto o servicio, constituye parte de la tecnología de la organización.

b. Diseño de Puestos:

Se refiere a la unión de tareas para formar los puestos dentro de la organización. Pudiendo ser éstas tareas, grandes o pequeñas, complejas o no, velocidad de realización alta o baja. El beneficio al diseñar puestos, es que quienes realizan las

tareas tienden a ser más productivos y más responsables con su trabajo.

c. Diseño del Flujo de Trabajo:

Es la agrupación de trabajos que logra la fusión para obtener un producto final, existiendo interdependencia en las tareas, siendo esta agrupación determinante para la efectividad de la producción. Dicha interdependencia puede ser secuencial, recíproca o conjunta, ya que el conocimiento de esta interdependencia orienta el diseño del flujo de trabajo.

d. Pericia Técnica:

Es el nivel de conocimiento y habilidades físicas que permiten a cada empleado efectuar las tareas necesarias para cumplir con su trabajo.

e. Procedimientos Técnicos:

Son las acciones necesarias para llevar a cabo las tareas asignadas. La manera de proceder al trabajar con las herramientas y equipos, al tratar con clientes. Se diferencian de los procedimientos administrativos porque éstos se relacionan directamente con el proceso de transformación y definen cómo se debe realizar las tareas.

f. Sistemas Técnicos:

Son los que proporcionan información acerca del estado del proceso de transformación, o sobre determinados aspectos del control del mismo, tales como: sistemas de programación, de control de inventarios, de mantenimiento.

Ambiente Físico:

Son las estructuras concretas y los objetos de la parte no social ni técnica del ambiente donde se trabaja. Para Porras (1988), existen tres componentes principales:

a. Configuración del Espacio:

La cantidad de espacio afecta la manera como la gente trabaja en cuanto a las

restricciones físicas que limitan o canalizan lo que la persona puede hacer, así como los efectos psicológicos que se pueda tener. La clave consiste en crear diseños físicos que estén de acuerdo con el tipo de trabajo que pueda realizarse y con las maneras en que la gente debe trabajar para realizar eficazmente su trabajo. Hay que lograr una buena configuración del espacio, con buenas ubicaciones para establecer mejor comunicación.

b. Características del Ambiente:

Se refiere a la cantidad y tipo de iluminación, temperatura ambiental, ruidos, la calidad del aire y la limpieza del área de trabajo, entre otros, que facilitan el desempeño.

c. Diseño Interior y Exterior:

Describe el mobiliario, decoración, revestimiento de pisos y ventanas, colores de pisos, techos, paredes, personalización de los ambientes y ambiente exterior. En el caso de centro de baloncestos, se refiere al interior de todas las dependencias necesarias para el funcionamiento de la organización, tales como: oficinas, dependencias sanitarias, vestuarios, salones de usos múltiples, salón de multifuerza, entre otros. Y el área exterior, tales como: la cancha de baloncesto y sus alrededores, jardines, parques y gradería.

Preparación de un Atleta de Baloncesto

Al respecto, Pérez (1992), expresa que “en el mundo deportivo de hoy es cada vez más urgente la preparación técnico-científica del deportista; en los actuales momentos el país debe contar con centros, instituciones y organizaciones que satisfagan las necesidades del deportista” (p. 52). En este sentido, se concibe el centro de preparación como una organización dedicada a satisfacer las exigencias socio-

económicas, técnicas, instruccionales y educativas del deportista, que representará al país o que está próximo a hacerlo.

Weineck (1988), en su libro “Entrenamiento Óptimo” afirma que la noción de “entrenamiento” en el lenguaje corriente se emplea bajo los más diversos aspectos y generalmente designa un proceso que, por medio de ejercicios físicos, tiende a alcanzar un nivel más o menos elevado según los objetivos propuestos. En este sentido, el citado autor afirma que “el entrenamiento, de manera general, como un proceso que produce una modificación de estado (físico, motor, cognitivo, afectivo)” (p. 11). Por tanto, la noción más precisa de entrenamiento deportivo la da Matveiev (1983), quien entiende por éste “todo aquello que comprende la preparación física, técnico-táctica, intelectual y moral del atleta con ayuda de ejercicios físicos” (p. 27).

Otra definición la da Fox (1984), la cual dice que “el entrenamiento físico es un programa de ejercicios que se propone mejorar las aptitudes y aumentar las capacidades energéticas de un atleta para una prueba determinada” (p. 72). Por tanto, el entrenamiento físico deportivo requiere de una planificación adecuada y sistemática para poder obtener resultados deseados.

Principios del Entrenamiento Deportivo

De los principios que rigen el entrenamiento deportivo, Álvarez en su Manual Metodológico de la Planificación del entrenamiento del baloncesto deportivo cita a Ozolín (1983, p. 4), en su libro sistema Contemporáneo del entrenamiento deportivo donde presenta los siguientes principios:

Principio de Especialización:

Ozolín, expone que la especialización constituye una condición para la obtención de éxitos. Para obtener la especialización deportiva, los entrenamientos deben tener una marcada orientación específica.

En los diferentes deportes, esta especialización tiene connotación diferente, Ozolín divide el entrenamiento especializado en dos: la primera el ejercicio para el deporte practicado, y la segunda, la aplicación de ejercicios especiales para la educación de las cualidades motoras, el perfeccionamiento de la técnica, de la táctica,

ejemplo, las disciplinas deportivas en las cuales los ejercicios del deporte practicado ocupan casi el 100% del volumen del entrenamiento especial, tal es el caso de las carreras de largas distancias en el entrenamiento de los fondistas.

Principio de la Multilateralidad:

Se refiere al desarrollo de las cualidades volitivas motoras (fuerza, rapidez, resistencia, flexibilidad, agilidad) y crea una elevada capacidad de trabajo de métodos los órganos y sistemas del organismo, con el fin de que exista una interrelación de este trabajo para el beneficio del deporte requerido.

Principio de lo Consciente:

Este principio establece la relación consciente del deportista con el proceso del entrenamiento en sí, el entrenador debe comunicarle al atleta de una forma clara el porqué y el para qué se está entrenando, de que forma van a ser logrados los objetivos de corto, mediano y largo plazo, trazados en el plan de entrenamiento. Álvarez cita a Ozolín (1983), afirmando que “El deportista está obligado a conocerse a sí mismo, a comprender los procesos psíquicos y físicos de su organismo, a saber valorar y controlar subjetiva y objetivamente sus sensaciones y su capacidad de trabajo” (p. 6).

Principio de la Gradualidad:

Las cargas de trabajo se deben ir elevando gradualmente, al igual que el aumento del volumen y la intensidad de los ejercicios planificados para cada período de entrenamiento. Existen ciertas reglas pedagógicas como son: “De lo simple a lo complejo”, “de lo fácil a lo difícil”.

Principio de Repetición:

Ozolín (1983), expresa que “este principio está basado en la necesidad de acciones repetidas de ejercicios, para la formación de relaciones reflejos condicionadas tendentes a producir los cambios correspondientes o deseados” (p. 8). El éxito del principio de repetición es el saber alternar racional y adecuadamente la

relación trabajo-descanso.

Principio de lo Evidente:

Lo evidente crea una correcta representación del material de enseñanza sobre la base de imágenes concretas, esto trae como consecuencia el rápido aprendizaje. El video tape, el cine, las películas y otros audiovisuales, sirven de medio de ayuda para la relación del mismo.

Principio de Individualización:

El entrenamiento deportivo debe estar orientado a cada atleta en especial, ya que cada deportista posee diferentes cualidades físicas, motoras y psíquicas, y por ende diferentes niveles de sus posibilidades funcionales. Para este principio se debe tener un estudio constante del atleta, el cual determinará los aspectos fuertes y débiles de su preparación y observar las modificaciones que realiza el atleta por medio del entrenamiento.

www.bdigital.ula.ve

Tipos de Preparación del Atleta

Según Álvarez (1996), en el Manual Metodológico de la Planificación del Entrenamiento de Baloncesto, define que los deportistas deben recibir las siguientes preparaciones:

Preparación Técnica:

Álvarez explica que es parte importante en la preparación del atleta y tiene como norte el aprendizaje, dominio y perfeccionamiento de destrezas motoras, tanto generales como especiales que se utilizan en el entrenamiento deportivo, con la finalidad puesta en práctica en la competencia. Para Manuel Comas, en su libro el Baloncesto más que un juego la idea es muy concreta: Buscamos una aplicación práctica en el juego; es decir, la técnica individual se debe buscar de lo que el quiere del jugador en forma precisa y enseñarle los movimientos ideales para él, teniendo en

cuenta una preparación básica establecida.

A un jugador bien preparado físicamente, con una técnica individual acorde con sus necesidades, no será difícil hacerle entender unos mínimos principios tácticos, y que si hablamos de niños el primer principio táctico que debemos inculcar es la transición mental, defensa-ataque y la acomodación en esta fase de juego. En los adolescentes los principios técnicos-técnicos se verán reflejados en los tipos de sistemas más o menos organizados.

Preparación Táctica:

El mismo autor afirma en su manual que, la preparación tiene como fin la enseñanza, el conocimiento, el perfeccionamiento y la aplicación selectiva de los diferentes tipos de preparación del deportista, tanto individual como colectiva. Según Manuel Comas, se deben acoplar los principios tácticos en tres importantes grupos: los formados por la táctica ofensiva (sistema de ataque o conceptos previos de los mismos), la táctica defensiva (sistemas defensivos convencionales o de presión, al hombre en zona o mixtos) y los elementos especiales, como los contra ataques, las situaciones de banda, de últimos segundos, las partes específicas del juego, entre otros.

Álvarez cita en Harre (1973), donde describe la táctica en fases como la percepción y el análisis de la situación del encuentro, (el deportista debe percibir, analizar y evaluar con el fin de reconocer, interiorizar y resolver las tareas presentes).

Una fase de solución mental de la tarea táctica (soluciones de tareas o situaciones en el menor tiempo posible presentado y la fases de solución motora de la tarea táctica). El resultado del proceso mental tiene como respuesta una solución motora, que debe estar acorde a la resolución del problema táctico.

Por ello, el baloncesto es un deporte eminente táctico entonces se debe programar la enseñanza de este tipo de preparación sin adversario, con defensa pasiva, con defensa activa programada por el entrenador y con defensa en realidad de juego. Por tal razón, la enseñanza de la táctica del baloncesto debe tener en cuenta la gradualidad con que se presenten los diferentes ejercicios.

Preparación Física:

Según Comas en su libro el Baloncesto es más que un juego el término preparación física, se entiende como el proceso encaminado a desarrollar las cualidades físicas básicas del individuo, de acuerdo con unos objetivos preestablecidos, utilizando metodologías de trabajo adecuadas y buscando en todo momento unos valores de la condición física distintas a los de la partida.

Butch Beard, en su libro el Jugador completo de Baloncesto, afirma que el baloncesto es un deporte muy exigente en lo físico, y jugarlo bien requiere que el cuerpo y la mente y el espíritu se encuentren en buena forma. Esto impone a su vez un programa de forma física correctamente, estructurado y con una duración de un año, primero para labrar y luego mantener su fortaleza, velocidad, potencia y resistencia. En lo que respecta a los ámbitos generales de la preparación física, se pueden especificar los siguientes:

a. Física:

Comas determina en la preparación física, cuatro centros de interés que marcarán las pautas del acondicionamiento físico del individuo.

b. Entrenamiento Físico:

Es el conjunto de ejercicios y tareas encaminadas a la mejora de las cualidades físicas del individuo, un aspecto importante es la planificación, para la cual habrá que considerar los sistemas, las cargas, la adaptación, el entrenamiento.

c. Valoración Funcional:

Por su medio se determinará el nivel inicial de la condición física del individuo y el entrenamiento que se efectúe para alcanzar niveles óptimos se realizará a través de pruebas específicas.

d. Recuperación del Lesionado:

Mantenimiento físico de los grupos musculares puede conceder una ventaja importante sobre un contrincante menos apto físicamente. Asimismo, la preparación

física desempeña un papel importante en la recuperación del deportista al ámbito deportivo en forma rápida y precisa.

e. Calentamiento:

Aporta ventajas y es de suma importancia en el momento de la preparación física. La preparación física que está dirigida a desarrollar y perfeccionar las posibilidades motoras del atleta y tiene como norte un alto rendimiento.

Por ello, la preparación física del jugador es de mayor importancia en el mundo del baloncesto, donde las cualidades físicas presentan fundamentalmente el éxito del alto rendimiento, existen tres cualidades físicas las cuales son: velocidad, fuerza y coordinación, sobre este triángulo se basará buena parte del trabajo de entrenamiento físico de un equipo. Asimismo, la resistencia representa la base a considerar, el cual tiene como finalidad el aguante de los períodos de esfuerzo de los partidos.

Algunos autores expresan la preparación física en preparación general y preparación especial. La preparación general, está orientada al desarrollo físico multilateral y armónico. La preparación especial, está dirigida al desarrollo de habilidades físicas particulares.

Preparación Teórica:

Es importante que el atleta obtenga información y la pueda comprender a cerca de su formación deportiva, de sus objetivos, de sus metas, para que pueda participar en el proceso en forma activa.

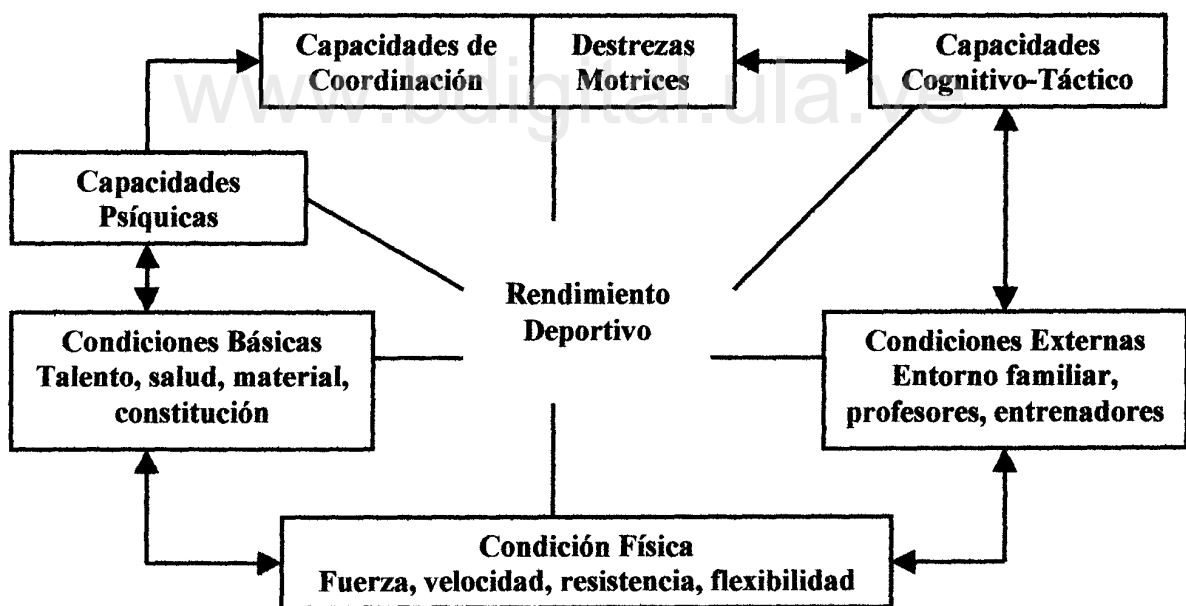
Preparación Psicológica:

El rendimiento deportivo depende en su medida en la parte emocional para ganar o perder un partido, ya que es importante que el atleta esté preparado por diferentes medios y técnicas que le ayuden a mejorar su calidad de juego. Por ello, el baloncesto deberá estar preparado para mejorar situaciones muy propias de este deporte, tales como: el manejo de la agresividad, la autodisciplina, la seguridad, la ansiedad pre-competitiva, esto logrará con la ayuda del entrenador y el Psicólogo del deporte.

Planificación del Entrenamiento Deportivo

La planificación de entrenamiento deportivo representa una de las condiciones principales de una buena organización de los entrenamientos y de esta forma poder llegar a alcanzar una alta maestría deportiva. Por su parte, Comas (1991), afirma que “el entrenamiento físico en la actividad, es una estructura bastante compleja en la que se consideran múltiples factores, ordenándoles para obtener un rendimiento óptimo de acuerdo con los requerimientos de la competición” (p. 85).

Dentro de esta planificación del entrenamiento se encuentran los elementos necesarios, tales como: la dinámica de los esfuerzos, las cualidades necesarias a desarrollar, las características de las cargas del entrenamiento, la ordenación del trabajo en el tiempo, han de estar perfectamente sincronizados y complementados para producir la mejora deseada del rendimiento.



Fuente: Tomado de Manuel Comas (1991). **Rendimiento Deportivo y sus posibles componentes.**

Para conseguir este engranaje perfecto surge la planificación, como herramienta básica en cualquier disciplina deportiva. Mediante ella se podrán programar,

organizar, realizar, controlar y modificar, si es necesario, todos los procesos del entrenamiento.

El concepto de planificación del entrenamiento deportivo según Álvarez (1996) en su guía de estudio sobre la temporada de baloncesto, donde afirma que, “es un proceso por medio del cual se estructura los objetivos, metas, medios y métodos con el propósito de preparar al atleta para un fin determinado” (p. 51). Por esta razón, el baloncesto es un deporte cuya duración implica la presencia de los sistemas energéticos aeróbicos y anaeróbicos, es decir, el aeróbico para la resistencia y el anaeróbico para las destrezas motoras de movimientos breves y de gran intensidad. Al saber ubicar el baloncesto en los sistemas energéticos nos dará la base o método a seguir para crear una planificación del entrenamiento ideal.

Fases del Proceso de Planificación del Entrenamiento Deportivo

Las fases de la planificación del entrenamiento deportivo según Puig (1988), titulado *Proposición de una metodología para la planificación del entrenamiento deportivo*, en el cual describe las siguientes fases:

- a. Diagnóstico.
- b. Pronóstico.
- c. Elaboración del Plan.
- d. Discusión y Aprobación.
- e. Ejecución del Plan.
- f. Control de Ejecución.
- g. Evaluación Final.

Este autor describe el ordenamiento lógico del proceso del entrenamiento en forma clara y sencilla para facilitar la labor del entrenador y por consiguiente la del atleta.

Por su parte, Comas (1991), afirma que “la planificación constituye la base del

entrenamiento físico, ya que de poco sirve tener un gran equipo y unos buenos medios si se deja todo a la improvisación” (p. 95). Pocas veces se achacan unos malos resultados en los momentos importantes de calendario competitivo a fallos en la planificación y, sin embargo, en muchas ocasiones son las causas de los mismos.

Comas, citado por Grosser (1989), el cual plantea varias fases de planificación. Según el mismo autor existen cuatro (4) pasos a cualquier proceso de planificación:

1. Diagnóstico de la disciplina deportiva.
2. Programación del período de entrenamiento.
3. Realización del entrenamiento y de la competición.
4. Control del proceso de planificación.

Las cuatro fases se pueden completar a su vez con los llamados componentes que se producen en cada proceso de planificación puede ser de naturaleza:

a. Intrínseca:

- Análisis del deporte.
- Diagnóstico del nivel actual del rendimiento y del entrenamiento.
- Controles del entrenamiento.
- Comparación de metas y resultados.

b. Variables y Condicionantes:

- Capacidades de condición física.
- Métodos de planificación y estrategias competitivas.
- Principios y cargas de entrenamiento.

Fase de Diagnóstico en el Baloncesto

Según Comas (1991), señala que “es la fase que se debe abordar de primera en cualquier proceso de planificación, por lo que está constituida a su vez por dos

componentes: El análisis de la disciplina deportiva y el diagnóstico del nivel de rendimiento y entrenamiento, ambos de naturaleza intrínseca” (p. 97).

Análisis del Baloncesto:

El baloncesto desde le punto de vista del entrenamiento físico se caracteriza por:

1. Ser un deporte con predominio de utilización de la vía anaeróbica para la producción de energía durante los esfuerzos, también utiliza la vía aeróbica importante para soportar la duración del partido.
2. Producir esfuerzos intermitentes de duración media entre 11 y 40 segundos, que se alternan con pausas de duración variable en las que se busca la máxima recuperación del jugador. Ello determina la relevancia que se le debe dar al acondicionamiento de los procesos recuperadores del entrenamiento físico.
3. Existir predominio de las acciones de media y alta intensidad durante el juego.

Diagnóstico del Nivel de Rendimiento y Entrenamiento:

Para Comas (1991), este diagnóstico “se debe efectuar siempre a través de los diferentes test de valoración de las diferentes cualidades físicas, con el objetivo de determinar el estado de los individuos en relación con las mismas” (p. 98). Además, se obtienen resultados de referencia para comparaciones con posteriores controles que se realicen durante los diferentes periodos del ciclo programado.

Programación del Período de Entrenamiento:

El apartado principal de toda planificación según Comas (1991), “es el que recoge todos los objetivos a conseguir con el entrenamiento” (p. 98). En esta fase se deberá convocar el calendario de competición para organizar el trabajo global en función del mismo. Es necesario ser realista en la determinación de objetivos, ya que una vez analizado y observado las posibilidades de evolución del equipo en el aspecto físico, el mejor objetivo es aquel más elevado pero alcanzable, lo demás dentro del terreno de la utopía.

Realización del Entrenamiento y de la Competición:

Esta fase es la que se ocupa de las sesiones de entrenamiento y de los partidos, es decir, la programación puede ser variada o cambiada dependiendo qué factores puedan seguir durante el entrenamiento situaciones del mismo, para así poder después analizar y valorar el trabajo realizado, extrayendo consecuencias para sucesivas planificaciones con el equipo.

Control del Proceso de Planificación:

Según Comas (1991), durante la realización del ciclo programado “se deben realizar controles concretos para determinar tanto el estado del rendimiento de los jugadores en ese momento, como la idoneidad y la efectividad del entrenamiento que se está llevando a término” (p. 99). Por tanto, los diferentes tests de valoración que se efectúen en estos controles han de ser, en principio, los mismos que se realizarán en el diagnóstico del estado de rendimiento y del entrenamiento para poder así comparar los datos en uno y otro momento del ciclo.

Métodos de la Planificación del Entrenamiento Físico:

Comas (1991), afirma que “la ordenación de las diferentes tareas el ejercicio durante periodos más o menos determinados es una constante en el entrenamiento deportivo” (p. 99). En el baloncesto un “deporte en equipo” los métodos procedentes en su mayoría del atletismo debe sufrir un proceso de adaptación a las características de nuestro juego. Ello no supone que se haya de partir de cero o emplear nuevos métodos de planificación los ya existentes pueden cumplir todas las necesidades, siempre y cuando se aplique una constante de especificidad en relación con el baloncesto.

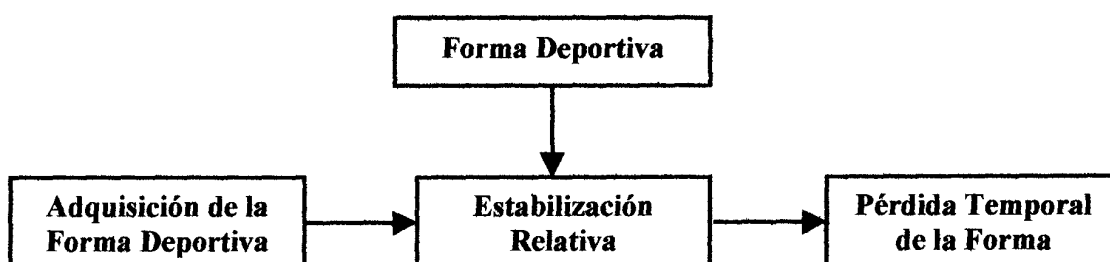
Por otro lado, la planificación general en el baloncesto está basada principalmente en el aprendizaje y entrenamiento de la técnica, táctica, estrategia motriz y general, ya que cada equipo es diferente (está formado por personas diferentes, competiciones diferentes), lo cual hace muy difícil generalizar. Por lo tanto, la planificación tiene que ser flexible para poder adaptarlos a las diferentes

situaciones y reorientar el programa, al mismo tiempo, debe ser única, es decir, debe contemplar de forma homogénea e integral todo el conjunto de factores de rendimiento que influyen, y además, ajustándose de una manera personalizada a las características adoptivas de cada jugador, acorde con sus funciones en el juego y su estado de desarrollo.

Periodización del Entrenamiento Deportivo:

Álvarez (1996), en su Manual Metodológico de la Planificación del Entrenamiento del Baloncesto, define la periodización del entrenamiento deportivo, como “la forma de estructurar el entrenamiento en un tiempo determinado a través de períodos lógicos, donde se comprenden las regulaciones del desarrollo de la preparación del deportista para la obtención de la forma deportiva” (p. 21). Algunos autores señalan que tradicionalmente este método ha sido el más divulgado y utilizado en el campo del entrenamiento físico.

Partiendo del carácter variable de las respuestas que se producen en el organismo, todo deportista necesita para alcanzar un óptimo rendimiento en el deporte obtener la forma deportiva. Álvarez (1996), en su guía de estudio sobre la temporada del baloncesto define la forma deportiva como “el estado máximo del rendimiento en que se encuentra un deportista en un período de tiempo determinado” (p. 22). El proceso de desarrollo de la forma deportiva para Comas (1991), consta de tres fases:



Fuente: Tomado de Comas (1991). **Preparación Física.**

a. Fase de Adquisición de la Forma Deportiva:

Comprende la formación y el desarrollo de las posibilidades funcionales del organismo. Se aborda el trabajo de las cualidades físicas de una forma general para desencadenar fenómenos de adaptación en el individuo (Período Preparatorio).

b. Fase de Estabilización Relativa de la Forma:

Se produce un mantenimiento de la forma para alcanzar buenos resultados (Período Competitivo).

c. Fase de Pérdida Temporal de la Forma Deportiva:

Caracterizada por la pérdida del grado de rendimiento alcanzado durante la fase anterior (Período de Transición).

De lo expuesto anteriormente, se puede decir que la periodización se divide en: Macrociclos y mesociclos y microciclos en el proceso anual de planificación (donde pone sub-fases hay que poner macrociclos, donde pone macrociclos hay que poner mesociclos), ya que la forma deportiva vinculada a los periodos de la planificación se define de la siguiente manera:

Las fases del entrenamiento se dividirán en tres periodos:

Período Preparatorio:

Es el período donde se desarrolla la forma deportiva y se crean las posibilidades funcionales del organismo. La obtención de este período es a través de las sub-fases, las cuales son:

Período de Preparación General:

Harre (1973), señalando que “en este período se ha de crear las condiciones físicas, técnicas, tácticas, intelectuales y psíquicas necesarias para alcanzar mayores rendimientos deportivos de la disciplina a competir” (p. 28). En esta fase se debe crear los mecanismos necesarios para elevar la performance deportiva y establecer criterios amplios para la evolución de la planificación del entrenamiento; así mismo,

establecer cambios si es necesario en la programación entrenamiento deportivo,

Por otra parte, en esta fase el jugador de baloncesto debe adaptarse a las exigencias del entrenamiento y trabajo en equipo. Adaptándose en forma homogénea y buscando un solo objetivo.

Período de Preparación Especial:

Del mismo modo, Ranzola (1993), afirma textualmente que:

Esta preparación adquiere una dirección más especializada en todos los aspectos, la cual debe garantizar la elevación del nivel general adquirido en la etapa anterior. Se deberá intensificar el trabajo de tal manera que garantice el desarrollo amplio de las capacidades funcionales especiales, motrices y los hábitos específicos del deporte en cuestión (p. 29).

Esta es la etapa donde el objetivo es seleccionar los ejercicios relevantes para el tipo de deporte y así mismo, desarrollar la capacidad motriz para el deporte seleccionado en este caso el baloncesto. La etapa preparatoria es relativamente corta y cuyo objetivo fundamental es la adquisición del nivel de adaptación individual y colectivo que permita iniciar la competición con el rendimiento esperado.

Por tanto, la duración de esta etapa está entre 6 y 9 semanas cuyos objetivos fundamentales son:

- Conseguir un alto rendimiento del equipo.
- Adquirir un estado de forma individual.
- Continuar el proceso de desarrollo individual de los jugadores.

Período Competitivo o Temporada:

Período muy largo cuyos objetivos se concretan en el mantenimiento y en la optimización del estado de forma para el logro de los rendimientos previstos. Álvarez (1996), afirma que “es el período del logro y la estabilización de la forma deportiva, y donde están ubicadas nuestras principales competencias” (p. 31).

En este período de la temporada en los que se requiere un mayor nivel de

rendimiento, el cual es necesario estructurar las cargas en pequeñas unidades de programación que se repitan de forma semejante a lo largo de todo el período. Según el mismo autor, en su Guía divide en dos etapas simples:

Etapas Precompetitiva:

Es la obtención de resultados de trabajo realizado anteriormente, donde se aborda competencias previas, para llegar a la competencia final. En esta fase se puede hacer los ajustes o cambios de la planificación necesarios para obtener el mayor trabajo.

Por lo que, la etapa pre-competitiva debe tener como objetivo mantener el desarrollo alcanzado de las habilidades físicas, como también mantener y perfeccionar las técnicas tanto individuales como grupales, también la perfección de la táctica establecida para las diferentes situaciones.

Etapas Competitiva:

En esta etapa se van obteniendo las llamadas metas fundamentales que según Álvarez (1996), afirma que “la etapa competitiva puede ser corta o larga dependiendo de la competencia que se aborde de acuerdo al calendario establecido, teniendo como premisa el mantenimiento de la forma deportiva en caso de la competencia sea de larga duración” (p. 34). La etapa competitiva es el resultado de todo el trabajo realizado anteriormente y tiene como fin el alcance de las metas propuestas, utilizando como objetivo el mantenimiento de la forma deportiva y los medios como medios de entrenamientos prácticos de ejercicios técnicos-tácticos y análisis de los partidos realizados para así obtener el mejor rendimiento en este nivel.

Período Transitorio:

Según los diversos autores consultados la forma deportiva no puede mantenerse indefinitivamente lo que produce la pérdida o disminución de la misma. Este período transitorio o descanso activo nos servirá para reorganizar y planificar el comienzo del nuevo ciclo de trabajo.

Generalmente, el descanso de los atletas no es pasivo, es un descanso activo relajante, el cual se utilizan otros medios para liberarlos de la presión y fatiga del proceso. En este período se trabaja con un diferente deporte que consiste en la estimulación nueva al atleta, por otro lado, otros medios que sustentan el período transitorio es salir de vacaciones, de paseo a la montaña, teniendo presente el movimiento físico del deportista, tratando así mismo de perder lo menos posible la forma deportiva.

El período de transición tiene una duración aproximadamente de 30 a 45 días, hasta 3-4 meses. El jugador se encuentra cansado de repetir día tras día la misma actividad, con una misma dinámica, el objetivo de esta fase será atender aquellos problemas físico-médicos que pueda arrastrar el jugador así como proporcionar los días de descanso necesario, ya que este período es muy importante para la nueva temporada o programación del entrenamiento deportivo.

Ciclos del Entrenamiento Deportivo:

En la periodización del entrenamiento existe la agrupación de las distintas unidades de tiempo (día, semana, mes, año), según Matveiev (1983), reconoce la existencia de tres niveles, tales como: Microciclos, Mesociclos y Macrociclos.

Microciclos o Nivel de Microestructura:

Es la estructura de la sesión de entrenamiento aislado y de los ciclos pequeños, ya que los microciclos se deben organizar de la forma tal que eleven la efectividad del entrenamiento o sesión. En cada tarea o trabajo de microciclos se debe aceptar la idea de la variación o cambios correspondientes en forma flexible.

Mesociclos de Entrenamientos o Nivel de Mesoestructura:

Esta conformado por una serie de microciclos, en esta fase tiene como objetivo asegurar el desarrollo de las cualidades físicas del deportista o una aptitud particular del mismo. Esta fase se caracteriza por la adaptación del deportista a la fase siguiente.

Macro ciclos de Entrenamiento o Nivel Macroestructura:

Es la estructura de los ciclos grandes de entrenamiento de tipo semestral, anual o de muchos años, este nivel está compuesto por mesociclos y microciclos. Este nivel se planifica basándose en un tiempo largo de trabajo, ya que puede ser: anual, bianual, trianual y olímpico.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

Se presenta una investigación de campo de tipo descriptiva, enmarcada dentro del enfoque cualitativo. En éste sentido Bisquera (1990), señala que:

Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, atender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad, en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios” (p. 5).

Por su parte, Hernández y otros (1998), sostienen que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. (p. 60). Asimismo, el citado autor señala que el enfoque cualitativo que se aplicó a la investigación, permitió la observación y descripción del estudio, cuyo alcance final, permite “comprender un fenómeno social complejo, ya que el énfasis no está en medir las variables involucrada en dicho fenómeno, sino en entenderlo” (p. 64). De allí, que la realidad del fenómeno social que se investiga la construyen los individuos que dan significado a ésta, para entender el contexto general.

Participantes

Unidad de Análisis:

La selección de la muestra se hizo en los Centros de Entrenamientos del Municipio Libertador del Estado Mérida y la Comunidad J.J. Osuna Rodríguez.

Medios de la Obtención de la Información

Las informaciones necesarias para apoyar la investigación se obtuvieron mediante una entrevista informal semi-estructurada. En la misma se abordaron las siguientes áreas:

1. Estado actual de los Centros de Entrenamiento de Baloncesto del Municipio Libertador. Asimismo, se realizaron observaciones directas en los Centros de Entrenamiento de Baloncesto visitado.
2. Opinión de la comunidad J.J. Osuna Rodríguez acerca de la creación de un Centro de Entrenamiento de Baloncesto.

www.bdigital.ula.ve

Fases de la Investigación

Fase I:

Objetivo: Informar a los sujetos sobre los propósitos de la investigación y la finalidad de la misma.

Fase II:

Objetivo: Entrevistar a los entrenadores de los diferentes Centros de Entrenamientos y a la comunidad J.J. Osuna Rodríguez del Municipio Libertador del Estado Mérida.

Fase III:

Objetivo: Procesar la información sobre la situación de los Centros de Entrenamientos del Municipio Libertador del Estado Mérida e interpretar los

resultados.

Fase IV:

Objetivo: Estudiar la factibilidad de la creación de un Centro de Entrenamiento de Baloncesto.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO IV

RESULTADOS, ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES

La comunidad J.J. Osuna Rodríguez “Los Curos”, específicamente en la parte alta posee una infraestructura ideal para la práctica del deporte, asimismo, posee la materia prima en este caso los niños y jóvenes con la necesidad de practicar un deporte organizado y planificado con personal calificado. Además, la comunidad presenta problemas de inseguridad, drogas y alcoholismo lo cual conlleva a que la comunidad tome medidas preventivas para paralizar de una manera radical esta situación.

La comunidad opina lo importante y útil que resultará la creación y desarrollo de un centro de entrenamiento de baloncesto como herramienta o salida a la problemática planteada. Por tal razón, los niños y jóvenes usen el deporte como acción canalizadora de su educación integral. Se aprecia que la comunidad apoya la idea de crear un Centro de Entrenamiento de Baloncesto.

Con base en las informaciones obtenidas se pudo apreciar las problemáticas que presentan los centros de entrenamientos del Estado Mérida:

1. Inadecuado servicios en cuanto a la calidad de atención al atleta.
2. Ausencia de planificación, control y evaluación de los entrenamientos.
3. El entorno posible para el desarrollo de su capacidad de rendimiento; es decir, ausencia de infraestructura adecuada para el desarrollo del deporte.
4. Falta de mantenimiento y acondicionamiento de las instalaciones deportivas.
5. Ausencia de materiales y equipamiento adecuado para las prácticas.
6. Ausencia de estructuras organizativa apropiadas en los centros de entrenamientos.
7. Personal inadecuado para facilitar la enseñanza-aprendizaje.
8. No existe comunicación e información entre centros de entrenamientos y entes

gubernamentales.

9. Ausencia de actualización de los entrenadores en los diferentes deportes.
10. Inadecuado apoyo científico, médico y nutricionales en cuanto al atleta se refiere.
11. Ausencia de recursos económicos necesarios en los centros de entrenamiento.
12. La improvisación con aspecto predominante en los entrenamientos. Todos estos resultados impulsan la creación de un Centro de Entrenamiento de Baloncesto que será de ejemplo y guía para la práctica sistemática del deporte.

Recomendaciones

Dentro del contexto general de esta investigación, se recomienda la creación de un Centro de Entrenamiento de Baloncesto que inste a los diferentes organismos dependientes de la Dirección de Educación y al Instituto Merideño del aporte a velar por el cumplimiento de la gestión deportiva según lo establecen los planes y programas y la legislación vigente. Actualice y capacite al personal docente y técnico e sus funciones gerenciales y pedagógicas, y técnicas de manera que su formación se corresponda con los parámetros actuales del proceso educativo y deportivo.

La promoción de encuentros con los diferentes entrenadores de los centros de entrenamientos deportivos de la ciudad de Mérida, a fin de establecer las necesidades presentes en la gestión, buscando garantizar y elevar la calidad del entrenamiento deportivo

Finalmente se sugiere poner en práctica los lineamientos para orientar el funcionamiento del Centro de Entrenamiento de Baloncesto en la comunidad J.J. Osuna Rodríguez del Municipio Libertador del Estado Mérida sobre la función gerencial bajo el enfoque de la calidad total en el desempeño de la misma, los cuales van dirigido a todo el personal que labora en los diferentes Centros de Entrenamientos Deportivos. Además, esta investigación sirve de material de apoyo para otras investigaciones, así como guía para estructurar otros Centros de Entrenamientos de Baloncesto.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE BALONCESTO EN LA COMUNIDAD J.J. OSUNA RODRÍGUEZ DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO MÉRIDA

Presentación

La propuesta de la creación de un Centro de Entrenamiento de Baloncesto en la comunidad J.J. Osuna Rodríguez del Municipio Libertador del Estado Mérida, surge del análisis de los resultados producto de las respuestas aportadas por los diferentes entrenadores y el basamento teórico y legal se desarrolló de acuerdo a las referencias utilizadas, en especial a la redimensión de la función gerencial. La misma consiste en un conjunto de lineamientos estratégicos que permitirán cumplir con la función técnica pedagógica y gerencial del coordinador general y entrenadores, a través de su participación activa y permanente que redunde en una atención integral, para los niños y jóvenes de la comunidad.

Justificación

La propuesta de la creación de un Centro de Entrenamiento de Baloncesto en la comunidad J.J. Osuna Rodríguez del Municipio Libertador del Estado Mérida, se presenta con el propósito de solucionar el problema referido a la ausencia de un espacio físico para la práctica del deporte y así ofrecer una alternativa viable al cumplimiento de los fines de la Educación, establecidos en los artículos 102 y 111 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en la presentación de un mejor servicio educativo/deportivo que eleve el nivel de vida de todos los niños y

jóvenes en edad escolar. En esa idea, se pretende integrar a todos los entes que participan en el proceso, por lo que la propuesta está dirigida hacia la realización de actividades que impulsen el trabajo de los entrenadores, logrando a través de un adecuado proceso de asesoramiento y acompañamiento para abrir los espacios de participación de la comunidad.

Es por ello, que con esta propuesta se efectuará una acción integral para la labor educativa/deportiva, lo cual constituye un reto que no puede ser asumido por el coordinador general aisladamente, sino se hace necesario una labor conjunta interactiva, cooperativa, coordinada y fluida entre las distintas instancias educativas encargadas de la atención al atleta.

Fundamentación

En esta línea de ideas se destaca que la propuesta orientará acciones específicas secuenciales y organizadas del funcionamiento del Centro de Entrenamiento de Baloncesto en la comunidad J.J. Osuna Rodríguez del Municipio Libertador del Estado Mérida. Tomando en cuenta que el control de gestión consiste en un procedimiento mediante el cual los gerentes motivan e inspiran al personal a su cargo, para que lleven a cabo operaciones que conduzca al logro de metas y objetivos de la organización, mediante la aplicación de planes y estrategias previamente formuladas, según la estructura organizacional establecida.

De allí, la necesidad de crear un Centro de Entrenamiento de Baloncesto como mecanismo de eficiencia con una estructura que esté directamente vinculada a la misión de la organización que permita la revisión y control periódico de los procesos que involucren las funciones de la misma. Por ello, el Centro de Entrenamiento debe obtener los requisitos necesarios como base para poder hablar de la existencia del mismo, a través de:

- Existencia de una organización.
- Combinación de factores humanos, materiales y financieros.
- Producción de servicios deportivos.
- Alcanzar un fin determinado.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General:

Planear la gerencia estratégica que integre la comunidad al Centro de Entrenamiento de Baloncesto para la organización integral de niños y jóvenes.

Objetivos Específicos:

1. Sensibilizar a los entrenadores y comunidad sobre la importancia de la organización deportiva.
2. Fundamentar el proceso autogestionario para incorporar a la comunidad y entrenadores deportivos.
3. Definir el programa formativo para el Centro de Entrenamiento de Baloncesto que incorpore la comunidad a los procesos de desarrollo humano.
4. Definir las funciones de la estructura organizacional del Centro de Entrenamiento de Baloncesto.

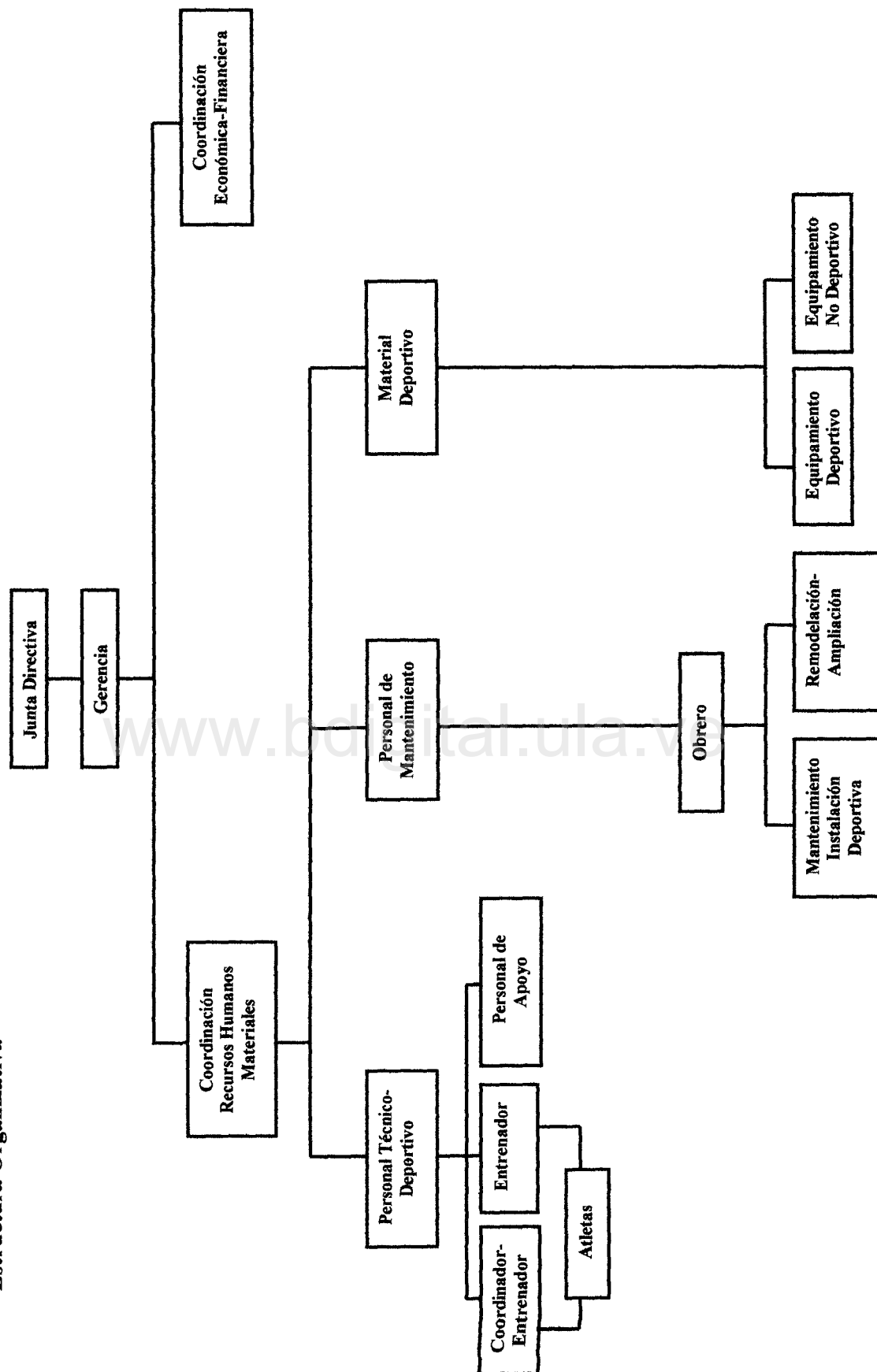
Misión del Centro de Entrenamiento de Baloncesto

El Centro de Entrenamiento de Baloncesto constituye la institución rectora en materia deportiva, con planes y programas definidos, el cual matriculará unos 30 a 40 participantes en cada etapa y poder tener el mejor Centro de Entrenamiento del Estado Mérida. Asimismo, consolidar el Centro de Entrenamiento en la comunidad J.J. Osuna Rodríguez del Municipio Libertador.

Estructura de la Propuesta

A continuación se expone el diseño del Plan de Gerencia Estratégica para la gestión efectiva del Centro de Entrenamiento de Baloncesto en la Comunidad J.J. Osuna Rodríguez del Municipio Libertador del Estado Mérida.

Estructura Organizativa



Explicación de la Estructura Organizacional del Centro de Entrenamiento de Baloncesto.

Junta Directiva

Es una unidad que estará conformada por un conjunto de personas que pondrán sus esfuerzos en común para organizar el deporte. Esta junta directiva estará establecida por la Gerencia, el Personal Técnico Deportivo, Personal de Mantenimiento y Personal de Apoyo.

Función:

- Orientará el buen funcionamiento del Centro de Entrenamiento de Baloncesto.
- Representará la toma de decisiones enmarcada hacia un objetivo en común.
- Elaborará el Plan de Actividades Anual.
- Presentará el presupuesto para el ejercicio económico del centro de Entrenamiento de Baloncesto.

Gerencia

El sistema de dirección le corresponde el establecimiento de estrategias y planes estratégicos, unidas con el sistema de gestión que establecerá los planes operativos y ejecutarlos. Por lo que, la gerencia ocupa un papel muy importante en el Centro de Entrenamiento de Baloncesto, utilizando una metodología para desarrollar un adecuado proceso de dirección y gestión.

La gerencia del Centro de Entrenamiento utilizará la siguiente metodología:

I. Organización Previa.

El gerente se reunirá con su equipo de trabajo y le participará la implantación de un Sistema de Dirección Estratégica. Para ello, en dicha reunión se expondrán los puntos de vista de todos los miembros del equipo de trabajo y establecerán las

premisas básicas, con ello, la estructura organizativa se comenzará a nombrar los responsables para cada tarea que se emprenderá en el Centro de Entrenamiento de Baloncesto.

II. Visión del Centro de Entrenamiento de baloncesto.

Seleccionar en la comunidad el grupo de jóvenes para la práctica de deporte, utilizando la correcta aplicación de todos los sistemas en todas sus manifestaciones, el cual brindará la posibilidad de formar en los deportistas hábitos de conducta personal. Asimismo, estimular el amor al deporte, el compañerismo, la puntualidad, la voluntad, el amor a la patria y lograr un alto nivel cultural y educacional.

III. Análisis Estratégico.

El análisis estratégico para el Centro de Entrenamiento de Baloncesto abarcará dos aspectos importantes en las cuales se establece las fortalezas y debilidades que presenta el mismo.

Fortalezas:

- Se trabajará con el intento de mejorar la metodología del deporte.
- El Centro de Entrenamiento delega actividades o tareas tomando en cuenta las habilidades y destrezas del personal.
- Existe una gran participación relevante al momento de hacer efectivo la prestación de servicio.
- Existen indicios de autonomía en la gestión que realiza la institución.
- El Centro cuenta con un estilo de liderazgo participativo que permite tomar decisiones eficaces.

Debilidades:

- Existe muy poco potencial de recurso humano con nivel académico en cuanto a la comunidad se refiere.
- Poco apoyo de los entes gubernamentales en cuanto a deporte organizado se refiere.

- La falta de seguridad en la comunidad promueve en la participación de los jóvenes a la práctica deportiva.

IV. Planificación Estratégica.

La propuesta está enmarcada para la creación de un Centro de Entrenamiento de Baloncesto en la comunidad J.J. Osuna Rodríguez del Municipio Libertador del Estado Mérida, cuyo objetivo principal es conseguir el mayor número de participantes y a la vez poder consolidar el Centro de Entrenamiento como máximo ente deportivo comunitario. Entre las estrategias más importantes se destacan las siguientes:

- Alcanzar la cifra de 40 a 50 participantes por etapas.
- Lograr la permanencia del centro de entrenamiento en la comunidad.
- En materia de fichajes, conseguir el número de participantes de mayor talento en la comunidad que sirva para atraer a otros jóvenes con menor posibilidad para que puedan aprender y mejorar a través del Centro de Entrenamiento de Baloncesto sus cualidades.
- Con relación a la permanencia del Centro de Entrenamiento es necesario la participación de la comunidad, la asociación de vecinos y los entes gubernamentales, como apoyo de la necesidad del centro de entrenamiento en la comunidad.

V. Gestión.

Se puede definir la gestión como la formulación y selección de actividades y tareas con el fin de elaborar los planes operativos que nos permitan su posterior ejecución. En el ámbito de gerencia del Centro de Entrenamiento se establecerán las estrategias y toma de decisiones por parte de la junta directiva en lo que a estructura organizativa, presupuesto y personal se refiere. Por tanto, el manejo del centro de entrenamiento es un trabajo de equipo donde las tareas deben tener una gran responsabilidad y la suma de esto es el buen funcionamiento del mismo.

VI. Control.

El control debe estar presente en cada una de las áreas del proceso de dirección y gestión del Centro de Entrenamiento, ya que el mismo se encargará de que cada área sea trabajada y se cumplan según los planes establecidos.

Coordinaciones

Coordinación de Recursos Humanos Materiales:

Coordinar, controlar, manejar las actividades relacionadas con la coordinación, así mismo debe velar por la disciplina, el orden y la puntualidad de los funcionarios del Centro de Entrenamiento. La coordinación de recursos humano materiales se divide en:

A. Personal Técnico Deportivo:

- Coordinador Entrenador:

Es un Entrenador encargado de elaborar el plan anual relacionado al entrenamiento deportivo. Además, mantendrá relaciones con los otros entrenadores; es decir, tomar decisiones adecuadas de acuerdo a la necesidad de los jóvenes. Por ello, el coordinador entrenador debe elaborar informe relacionados con el desenvolvimiento de las actividades del entrenamiento deportivo, con el fin de elaborar conclusiones para mejorar la actuación del entrenado y los jóvenes que participan en el Centro de Entrenamiento.

- Entrenadores:

Es un personal muy especial, ya que facilitarán toda su experiencia para ayudar a los jóvenes a iniciarse y desarrollarse en el deporte. Los entrenadores trabajan junto al Coordinador en cuanto a manejo y control de las actividades del centro de entrenamiento.

- Personal de Apoyo:

Son personas de la comunidad o monitores de la misma que ayudarán a los entrenadores a impartir la enseñanza.

B. Personal de Mantenimiento:

- Obrero:

Encargado de la limpieza, aseo y reparaciones de la instalación deportiva. Asimismo, llevará el registro de la situación de la instalación deportiva para su respectiva remodelación, ya que tendrá a su control el inventario de todo lo necesario para la limpieza de la instalación deportiva, y a su vez, llevará el registro del material deportivo para que esté en buen funcionamiento a la hora de la práctica deportiva.

C. Instalación Deportiva:

- Mantenimiento de la instalación deportiva y Remodelación y ampliación de la instalación deportiva:

La junta directiva en conjunto con el personal de mantenimiento tomará la decisión adecuada para el mantenimiento de la instalación deportiva y las diferentes remodelaciones y reparaciones que sean necesarias para el óptimo funcionamiento del mismo.

www.bdigital.ula.ve

D. Material Deportivo:

- Equipamiento Deportivo y Equipamiento No deportivo:

La junta directiva se encargará de todo el material deportivo necesario para la práctica deportiva de los jóvenes, el material no deportivo referente al manejo adecuado de organización y funcionamiento del Centro de Entrenamiento de Baloncesto.

Coordinación Económica Financiera

El presupuesto es una precisión de los ingresos y gastos que va a realizar el centro de entrenamiento en un período de tiempo. La junta directiva junto con el gerente se encargarán de la previsión presupuestaria que sea la más viable para que el centro de entrenamiento funcione en forma adecuada; por ello, el presupuesto recoge la información necesaria para obtener los resultados positivos del Centro de Entrenamiento.

Factibilidad de la Propuesta

Factibilidad de los Recursos Humanos

En Mérida existe un Departamento de Educación Física que egresa Licenciados en Educación Física y especialidades a nivel de Postgrado. Además, estos tienen en sus planes de estudio la práctica profesional sistemática y el Centro de Entrenamiento de Baloncesto podría contar con ese personal.

Factibilidad Social

La propuesta tiene relevancia social, ya que la Comunidad J.J. Osuna Rodríguez del Municipio Libertador del Estado Mérida ha respondido favorablemente según se desprende de los resultados de la investigación.

Factibilidad Económica.

Dada la mínima inversión que se requiere y la voluntad puesta de manifiesto por la comunidad permiten asegurar la puesta en marcha de esta institución, la cual se sostendrá mediante las cuotas y asignaciones que reciban al estar en funcionamiento.

CONSIDERACIONES GENERALES

Algunas notas acerca de lo importante para una comunidad, contar con un Centro de Entrenamiento de Baloncesto y que además es autofinanciable, se espera que las prácticas de los gestores deportivos, como responsables del ámbito educativo y organizacional, estén en condiciones de asegurar el carácter formativo dentro de las instituciones, el desarrollo humano de la organización, el tiempo libre como mecanismo de disfrute en los jóvenes, generar procesos educativos y organizativos que se vinculen con el deporte escolar, reconocimiento de la organización de los centros de entrenamientos deportivos, mantener dispositivos de conocimientos y socialización de la acción educativa, integración de los campos del conocimiento y de las necesidades que exigen las instituciones escolares, transformación de los proyectos educativos institucionales, construcción de una visión de lo que se desea obtener, participación de los actores en la elaboración de metas, roles y estrategias, proceso de toma de decisiones para una mejor gestión dentro de la organización, resolución de problemas para el mantenimiento de la organización; y, consolidación de objetivos estratégicos que conducen a la óptima coordinación y planificación estratégica de las mismas.

Finalmente, se espera que el gerente deportivo desarrolle funciones de evaluación en etapas intermedias y finales de los diferentes programas y proyectos realizados, ya que el pensamiento estratégico no sólo busca crear el futuro proyectado, sino conocer y detectar los avances reales, las demoras producidas, los cambios efectivamente concretados. De igual forma, el gerente deportivo está en condiciones de retroalimentar al sistema, estimulando paso a paso los procesos de innovación y de transformación de largo plazo en el sistema educativo, por lo que la evaluación y el volver a ubicar el foco en lo esencial son necesidades intrínsecas básicas de una organización abierta al aprendizaje y al mejoramiento continuo de la calidad educativa.

REFERENCIAS

- Aguerrondo, I. (1998). *La escuela como organización inteligente*. Buenos Aires: Troquel.
- Álvarez, G. (1996). *Manual metodológico de la planificación del entrenamiento de baloncesto*. Trabajo de Ascenso para ascender a la categoría de Profesor Agregado, sin publicar. Mérida: Universidad de los Andes.
- Araque, D. (1999). *Diagnóstico de los centros de entrenamiento de natación en Venezuela: Una propuesta para la creación de un centro de entrenamiento en el Municipio Capo Elías del Estado Mérida*. Trabajo de Grado sin publicar. Universidad de Los Andes, Facultad de Humanidades y Educación. Mérida.
- Barreau, J. (1998). *Epistemología y Antropología del Deporte*. Madrid: Editorial Alianza.
- Bisquera, L. (1990). *Metodología de la Investigación*. Madrid: Editorial Morata. Educación, Cultura y Deportes.
- Borjas, B. (1994). *El docente como investigador*. Caracas: Movimiento Pedagógico Vol. 1 No. 2.
- Carrero, M. (1985). *Centros de ciencia y tecnología*. Manual de la Secab-Unesco.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Cohen, M. (1985). *Método e investigación*. México: Editorial Trillas.
- Cohen, R. (1998). Escuela integral de fútbol base: principios fundamentales. En: *Lectura Educación Física y Deportes, Año 3, N° 10*. Buenos Aires.
- Comas, M. (1991). *Preparación física*. Madrid: Editorial Gymnos.
- Corredor, J. (1997). *La Planificación estratégica, perspectiva para su aplicación*. 3^{ra}. Edición. Valencia-Venezuela: Vadell Hermanos.
- Drucker, P. (1991). *La gerencia en tiempos difíciles*. Buenos Aires: Editorial Ateneo.
- Fox, E. (1984). *Fisiología del deporte*. Buenos Aires: Editorial Médica Panamericana.

- Gore, E. (1998). *Aprendizaje y Organización. Una lectura educativa de las teorías de la organización*. Buenos Aires: Editorial Tesis.
- Grosser, M. (1988). *Principios del entrenamiento deportivo*. España: Ediciones Martínez Roca.
- Guillet, R. (1988). *Manual de medicina del deporte*. Barcelona-España: Editorial Toraymasson S.A.
- Harre, D. (1973). *Teoría del entrenamiento deportivo*. Cuba: Editorial Científico-Técnica.
- Hernández Sampieri, R. y Otros (1998). *Metodología de la investigación*. ^{2da}. Edición. Barcelona- España: Seix Barral S.A.
- Instituto Nacional de Deportes (2000). *Plan General de Deporte 2000-2006*. Caracas: Dirección General Sectorial de Planificación y Coordinación Deportiva.
- Machado, r. (1992). *Gerencia Deportiva*. Caracas: Editorial Miranda.
- Martínez, R. (1998). *Los proyectos sociales: de la certeza omnipotente al comportamiento estratégico*. Santiago de Chile: Naciones Unidas, CEPAL.
- Martínez, F. (1984). *Natación competitiva*. Puerto Rico: Ramallo Bros Printing Inc.
- Martín Fernández, E. (2000). *Gestión de instituciones educativas inteligentes*. España: McGraw-Hill.
- Matveiev, L. (1983). *Fundamentos del entrenamiento deportivo*. Moscú: Editorial RADUGA.
- Ministerio de Educación (1998). *Reforma educativa venezolana (Educación Básica)*. Venezuela.
- Ozolín, N. (1983). *Sistema contemporáneo de entrenamiento deportivo*. Cuba: Editorial Científico-Técnica.
- Pérez, G. (1992). *Organización del deporte*. Mérida-Venezuela: Universidad de Los Andes. Consejo de Publicaciones.
- Pfeiffer, W. (2000). *Planificación estratégica de la informática en colegios (Manual de Sistema)*. Trabajo de Grado. Colombia: Universidad de San Buenaventura de Medellín.

- Porras, J. (1988). *Análisis de flujos*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Puig, M. (1988). *Proposición de una metodología para la planificación del entrenamiento deportivo*. Tesis de ascenso. Mérida-Venezuela: Universidad de Los Andes.
- Ranzola, A. (1993). *Planificación del entrenamiento deportivo*. Cuba: Ediciones CLACED.
- Ramírez, R. (1999). *Lineamientos para definir política deportiva en la Universidad de Los Andes*. Mérida-Venezuela: Universidad de Los Andes. Facultad de Humanidades y Educación.
- Rodríguez, L. (1985). *La formación de investigación para la reforma administrativa: bases teóricas de una experiencia docente*. Caracas: Curso Seminario "Reforma de la Administración Pública.
- Ravela, P. (2000). *Gestión Educativa Estratégica*. Buenos Aires: Programa de Formación y Capacitación para el Sector Educación, del Ministerio de Educación de la Nación.
- Romero, S. (2000). Reflexiones conceptuales de iniciación deportiva escolar y estudio de dos enfoques metodológicos. En: *Actas del I Congreso Nacional de Deporte en Edad Escolar*. Sevilla, Dos Hermanas.
- Sacristán, C; Jerez, V.; y Fernández, J. (1996). *Gestión y dirección de empresas deportivas. Teoría y práctica*. Madrid: Editorial Gymnos, S.L.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Torres, C. (2003). *Plan de gerencia estratégica para la creación de una escuela de fútbol menor en la comunidad de Santa Juana del Municipio Libertador del Estado Mérida*. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Mérida.
- Valero, J. (1996). *La Planificación como sistema n el contexto gerencia de las organizaciones*. Barquisimeto: Editorial El Cronista.
- Velasco, Al. (1999). *Propuesta para la creación de una escuela básica deportiva en el Municipio Zea del Estado Mérida*. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad de Los Andes, Facultad de Humanidades y Educación. Mérida.

Velez, L. (1998). *Alcances de la planificación estratégica en los planteles de desarrollo de la educación superior*. Colombia: Universidad de San Buenaventura de Medellín.

Weineck, J. (1988). *Entrenamiento óptimo*. Barcelona: Ed. Hispano Europea.

Williams, J. M. (1998): *Psicología aplicada al deporte*. Madrid: Biblioteca Nueva.

www.bdigital.ula.ve