

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

**LA TOMA DE DECISIÓN COMO ELEMENTO DEL PROCESO
GERENCIAL APLICABLE PARA MEJORAR LA GERENCIA DEL
DEPORTE ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS**

www.bdigital.ula.ve

**Autor: Lcdo. Sergio Dávila
Tutora: Lcda. Nancy de Prado**

SERBIULA
Tulio Febres Cordero

Mérida, noviembre 2005

C.C. Reconocimiento

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

**LA TOMA DE DECISIÓN COMO ELEMENTO DEL PROCESO
GERENCIAL APLICABLE PARA MEJORAR LA GERENCIA DEL DEPORTE
ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS**

**Trabajo Presentado como Requisito para
Optar al de Grado de Especialista en
Gerencia del Deporte**

www.bdigital.ula.ve

**Autor: Lcdo. Sergio Dávila
Tutora: Lcda. Nancy de Prado**

Mérida, noviembre 2005

C.C. Reconocimiento

INDICE GENERAL

DEDICATORIA
AGRADECIMIENTO

LISTA DE TABLAS	viii
LISTA DE CUADROS	viii
LISTA DE GRAFICOS	viii
RESUMEN	ix

INTRODUCCIÓN	01
--------------------	----

CAPITULOS

I. EL PROBLEMA	03
Objetivos	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
Justificación	11
II. MARCO REFERENCIAL	13
Antecedentes de la investigación	13
Bases Teóricas	14
La Administración y La Gerencia	14
Los Principios Administrativos de Fayol	17
La Teoría de Taylor	18
El Desarrollo Organizacional	23
Gerencia y Administración	24
La Teoría del Deporte	27
La Gerencia Participativa	32
Las Fases de la Gerencia	33
La Dirección Escolar	43
Capacidad de Tomar Decisiones en el Área Deportiva	47
Los Tipos de Decisiones	50
Las Bases Legales	56
III. METODOLOGIA	57
Tipo de Investigación y Método	57
Sistema de Variables	58

Los Sujetos de Investigación	60
Instrumentos de Recolección de Información	60
Cuestionario	61
Validez	61
Confiabilidad	62
Procedimiento de investigación	63
IV. ANALISIS	67
El Análisis	67
Cuantitativo	68
Cualitativo	82
V. CONCLUSIONES	87
Discusión de los resultados	87
Propuesta de un Modelo de toma de Decisiones	90
RECOMENDACIONES	94
REFERENCIAS	97

LISTA DE CUADROS

SISTEMA DE VARIABLES

1. Definición Conceptual	58
2. Definición Operacional	59

LISTA DE CUADROS

1. Definiciones de Deporte	28
2. De los Sistemas Administrativos	37
3. Metodología	65
4. Contextualización de la Investigación	66

LISTA DE ESQUEMAS

1. Principios Administrativos según Fayol	16
2. Fases de la Gerencia	33

LISTA DE GRAFICAS ESTADISTICAS

Ítem 1	70
Ítem 2	71
Ítem 3	72
Ítem 4	73
Ítem 5	74
Ítem 6	76
Ítem 7	77
Ítem 8	79
Ítem 9	80
Ítem 10	81

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

**LA TOMA DE DECISIÓN COMO ELEMENTO DEL PROCESO
GERENCIAL APLICABLE PARA MEJORAR LA GERENCIA DEL
DEPORTE ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS**

**Autor: Sergio Dávila
Tutora: Nancy de Prado
Fecha: noviembre 2005**

RESUMEN

El estudio se basó en analizar la toma de decisiones como parte del proceso gerencial aplicable, para mejorar la Gerencia del Deporte Escolar en las Instituciones Públicas; para ello se planteó el cumplimiento de los siguientes objetivos: Establecer la toma de decisiones como un proceso aplicable, para mejorar la gerencia del deporte escolar en las instituciones públicas. Explorar los componentes relativos a la función directiva escolar: Planificar, Dirigir, Coordinar, Supervisar y Evaluar la gestión institucional, aplicada al deporte. Evaluar el dominio de conocimientos teórico- prácticos de los gerentes escolares, referentes al desempeño de la gerencia escolar en lo que corresponde al proceso decisorio aplicado al deporte. Establecer las estrategias que les permitan decidir de forma oportuna y efectiva a las demandas de la práctica deportiva escolar, en instituciones educativas venezolanas. Se aplicó una metodología de campo descriptiva con un enfoque cuantitativo - cualitativo, mediante la aplicación de un instrumento contentivo de 20 ítems. Del análisis y de la información teórica se derivaron conclusiones referidas a la baja información que tienen los directivos para decidir, en materia deportiva, lo cual motivó a elaborar un modelo que les ayude a desarrollar el proceso, en forma acertada.

Descriptores.- Gerencia deportiva.- Toma de decisión- Estrategia

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se centró en analizar la toma de decisión como un proceso aplicable para mejorar el proceso gerencial en la administración del deporte escolar en las instituciones públicas.

El contexto del estudio refleja que el nuevo paradigma educativo, induce al cambio de la dinámica escolar y a la forma de gerenciar las áreas que se encuentran involucradas en la institución escolar entre ellas el área deportiva.

Como se expuso en el Capítulo I de este documento, aceptar este sistema escolar como una entidad donde intervienen distintos factores, actores e intereses, induce igualmente a pensar que, la gestión del gobierno escolar es dinámica lo cual le exigiría atender entre otras demandas estructurales, el desarrollo institucional y el de su comunidad. Asimismo le exigiría el tiempo para la planificación, la decisión y la evaluación de los resultados; ésta sería el tipo de organización deseable para los miembros de su comunidad educativa, en consecuencia, su problemática es un tema vigente.

Para alcanzar tal propósito se siguieron los siguientes objetivos:

Explorar los componentes relativos a la función directiva escolar: Planificar, Dirigir, Coordinar, Supervisar y Evaluar la gestión institucional, aplicada al deporte. Así como Evaluar el dominio de conocimientos teórico-prácticos de los gerentes escolares, referentes al desempeño de la gerencia escolar en lo que corresponde a la toma de decisiones aplicada al deporte.

La razón que indujo a realizar tal elección se debió a que, la experiencia empírica de un lado y las investigaciones realizadas por otros autores en lo que corresponde al área de gerencia aplicada al deporte, reflejan debilidades

por parte de los directivos de las instituciones escolares para tomar decisiones relacionadas con esta área considerada obligatoria en todos los niveles y modalidades del sistema educativo venezolano.

Para llevar a efecto la investigación se diseñó un modelo investigativo descriptivo en la modalidad cualitativa, aun cuando para recabar la información se aplicó una encuesta cuyos resultados fueron recogidos con un esquema de sumatoria simple de frecuencias representadas en histogramas o gráficos de barra. Los resultados arrojaron conclusiones y de ellas se derivaron algunas recomendaciones y se sugiere un modelo de análisis de situaciones problemáticas y tomas de decisiones.

Para efectos de la organización del presente estudio, se organizó el material producido en los siguientes cinco capítulos. El Capítulo I se refiere a El Problema de Investigación, su contextualización y delimitación. Capítulo II El Marco Teórico Referencial, donde se reseñan las investigaciones que sirvieron de antecedente al estudio, las bases teóricas y legales, El Capítulo III El Marco Metodológico, en donde se explica el diseño de investigación realizado. El Capítulo IV describe el Análisis. El Capítulo V, Las Reflexiones derivadas del análisis y finalmente se muestra la Referencia Bibliográfica.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento y contextualización del Problema

El tema de la educación en el nuevo siglo, centra su atención en el cambio de paradigma respecto a qué aprender y cómo hacerlo. Responder esta expectativa le exige al gerente del área una postura crítica y evaluadora respecto al conocer en educación y a su propio quehacer, para encontrar respuestas cónsonas con la realidad.

Dicha afirmación confirmaría enfrentar retos, como la modernización del sistema y ello comenzaría por aceptar el nuevo paradigma emergente. Entendiendo como tal, el concepto emitido por Lafrancesco (ibidem), quien lo explica así:

Entendemos aquí por paradigma una elaboración sistemática de intenciones, emociones, actitudes, estilos, experiencias, valores y creencias que han surgido a lo largo de un periodo histórico con respecto a un determinado plano de la actividad humana; elaboración sistemática que permite poner de relieve ciertos núcleos de una determinada concepción del ser humano (p.31).

centro educativo.

En el proceso educativo tradicional, la escuela era entendida como una organización social vertical, el docente era poseedor de la verdad y el alumno era un receptor. Esta creencia se mantuvo hasta bastante avanzado el siglo

XX, cuando el alumno “se convierte en cliente, la relación humana se transforma en comercial, la comunicación en intercambio y el artesano en técnico”. (ibid.p. 19).Y el siglo XXI, propone la formación integral. Entonces, durante esta evolución del conocimiento, se conoce desde la enseñanza instruccional, transmisora y memorística, hasta la formación de escuelas de rendimiento académico, eficiencia ocupacional y proyectos educativos de formación integral.

De esta sinopsis se deduce que, cuando cambian los paradigmas y con ellos su metodología y sus recursos, también cambian los sistemas educativos, los modelos pedagógicos y los procesos de formación humana y cultural, toda vez que los sistemas deben estudiarse atendiendo al contexto donde se encuentran inmersos. En consecuencia, en las escuelas e instituciones escolares de todos los niveles, la política de Estado se operacionaliza y expone el interés de la sociedad para atender los cambios que se producen en los distintos contextos.

Según lo expuesto, el paradigma orienta a reformular el sistema fundamentado en un nuevo modelo de gestión que en el caso de estudio, afectaría la institución escolar desde su estructura y funcionamiento. Este cambio significaría un proceso de crítica y autocrítica de la gestión docente y de la administración escolar. Ello significa que estos cambios habrían de producirse dentro de la escuela, con el objeto de tomar decisiones acertadas para lograr educación de alta calidad, esto es, como una educación adaptada a la realidad nacional en satisfacción de las demandas sociales, económicas, éticas y culturales. Y en este contexto si el Estado siente que dirige, orienta y gobierna, entonces es su tarea asumir la responsabilidad que le concierne para propiciar la compleja transformación del sistema educativo.

Aceptar este sistema escolar como una entidad donde intervienen distintos factores, actores e intereses, induce igualmente a pensar que, la gestión del gobierno escolar es dinámica lo cual le exigiría atender entre otras demandas estructurales, el desarrollo institucional y el de su comunidad.

Asimismo le exigiría el tiempo para la planificación, la decisión y la evaluación de los resultados. Sin embargo, esta sería el tipo de organización deseable para los miembros de su comunidad educativa, en consecuencia, su problemática es un tema vigente.

Del concepto se deriva que, la educación podría aceptarse como una práctica social que prepara al ser formado, para adaptarse a un momento histórico determinado, ofreciéndole herramientas para que se adapte a sus circunstancias y las transforme.

Al respecto se expresó Istúriz (2002): “La constante exposición a cambios (...) y la presión de las demandas obligan a crear estructuras administrativas, lo suficientemente flexibles para responder a la velocidad de las coyunturas” (p.3). La interrogante que se deriva se orienta a conocer quién decide y cómo lo hace para responder a tal mandato. Y coincide con el autor de este estudio cuando expresa: “En efecto lograr la calidad implica logros” tales como:

“El pleno desarrollo de la personalidad, la formación de ciudadanos aptos para la vida y el ejercicio de la Democracia y el fomento de la Cultura” referido al “logro de un hombre crítico valorizador del trabajo, capaz de ser agente de transformación social y forjador de los equipos humanos necesarios para el desarrollo del país”. (p.39).

Por tal motivo se percibe como importante, lograr en estas instituciones, la capacidad de optimizar las estrategias gerenciales que conduzcan al logro en todas las áreas, debido a que, la institución escolar es una entidad donde intervienen distintos factores, actores e intereses, lo cual evidencia atender entre otras demandas estructurales, el desarrollo institucional y el de su comunidad. Asimismo exige tiempo para planificar decidir y evaluar resultados. Desde luego, que esta sería el tipo de organización deseable para los miembros de su comunidad educativa, de forma que explorar sobre ello, es un tema vigente.

En efecto, la discusión respecto a la pedagogía o las vías, para alcanzar los fines de la educación actual, exige búsquedas de estrategias que consideren al sujeto desde una perspectiva holística que sean capaces de asociar las capacidades intelectivas, sociales y las experiencias del receptor.

Para ajustarse a este nuevo paradigma, distintas consideraciones expuestas en torno a la reforma del sistema educativo venezolano, propiciaron recientemente, propuestas en torno a la atención de la educación respecto a la ubicación del niño en su contexto. Tal petición coincide con los objetivos propuestos por la educación básica, en el texto precitado, cuando explícitamente solicita: “identificar y aplicar nociones de tiempo, espacio y causalidad que le permiten un progresivo acercamiento a la realidad espacial, social e histórica” (p. 256), Este argumento genera expectativas respecto a cuál sería la estrategia adecuada que le facilite al educando la incorporación de tales aprendizajes.

La indagación hemerobibliográfica permitió encontrar distintas exposiciones, entre ellas el Deporte, que facilita los procesos de desarrollo humano individual y social como expone Ramírez (2004):

1. El Deporte se establece como finalidad educativa:
 2. La participación. La efectividad. El Asociacionismo. El espíritu crítico. Y la tolerancia para la integración.
 3. El Deporte se asocia con un enfoque educativo orientado hacia el rendimiento.
 4. El Deporte es una temática transversal toda vez que enriquece la formación de la persona mediante la transmisión de valores que construyan una sociedad donde es posible ser “uno mismo” y convivir con los demás.
 5. El Deporte presta atención a la diversidad de intereses, motivaciones y capacidades del ser humano.
 6. El Deporte eleva la calidad de vida de los discapacitados, favoreciendo así la integración. (González, F. 2001, p.66).
- Los principios enunciados adquieren una connotación de reciprocidad teórico-práctica. En tal sentido, el discurso pedagógico envuelve una pluralidad de conceptos,

correspondiente a una práctica definida, que permite activar las intenciones subyacentes en el saber. (p.10).

De la exposición de Ramírez se considera útil destacar la referencia de las funciones de la actividad lúdica. El precitado autor concibe al desarrollo humano como un proceso constante de interacción con los medios físico y humano en donde esta actividad cumple funciones básicas, tales como: La sensorio motriz; la función de articulación, donde se implica la memoria y la función de sociabilidad en la formación de grupos.

Sin profundizar en el análisis del contenido, se encuentra en esta exposición que se asocian los objetivos del juego y los de la educación. Es decir, al ¿para qué jugar y para qué educar? y analiza si confluyen en su pretensión de coadyuvar al logro del desarrollo biopsicosocial del niño.

Según la exposición de Ramírez, el juego podría contribuir efectivamente a la formación básica integral del niño; en tanto le facilita la adaptación a la realidad, por cuanto le ayuda, a practicar estrategias de aprendizaje socializadas, estimula las actividades en equipo, de convivencia social, de participación activa y de análisis crítico, lo cual promueve la bidireccionalidad de la interacción, docente- alumno, la comunicación grupal o polidireccional y la comunicación centrada en la tarea.

De lo expuesto se deriva que si el currículo establece, adoptar un enfoque, un modelo educativo como el juego para alcanzar en los alumnos el conocimiento esperado, estaría adoptando una estrategia educativa para dar respuesta a la dinámica cultural, entre otros propósitos como afirma Ramírez (2004).

Por su parte, Machado, M y Machado, R (2003.) entienden, la Pedagogía como “la ciencia que ayuda al individuo a desarrollar adecuadamente sus posibilidades para que se desenvuelva dialógicamente con su entorno” (p.8).

En tal sentido, la pedagogía fundamentada en el juego, se percibe como un modelo orientado a vincular armónicamente lo físico, lo psíquico y lo social. Consecuentemente, como método pedagógico, el deporte, atiende al proceso para fortalecer en el educando sus emociones y sentimientos afectivos, cognitivos y actitudinales. De allí que la escuela debe atender a esta actividad como un fin en si misma y como estrategia para ayudar a obtener otros aprendizajes, por lo cual la administración escolar debería responder a procesos gerenciales efectivos. Cárdenas (1998) enfatiza respecto a la eficiencia administrativa de la educación y la gestión educativa e identifica algunos elementos que “podrían constituir claves para el mejoramiento de la calidad educativa de las Escuelas Públicas” (p.34) y entre ellos se refirió a La Gestión Pedagógica del Equipo Directivo, ya que a su juicio, “éste influye de manera determinante en la calidad de los procesos, en la formación de los docentes y en los resultados pedagógicos de las escuelas”.(p.34). También expuso que, “las acciones dirigidas hacia el director o equipo directivo garantizan la permanencia y la continuidad de las innovaciones educativas dentro de las instituciones”. (p 35). Cárdenas enfatiza el segundo objetivo, respecto a la eficiencia administrativa de la educación y la gestión educativa.

Según el docente precitado, “se identificaron algunos elementos que podrían constituir claves para el mejoramiento de la calidad educativa de las Escuelas Públicas” (p.34) y entre ellos se refirió a La Gestión Pedagógica del Equipo Directivo, ya que a su juicio, “éste influye de manera determinante en la calidad de los procesos, en la formación de los docentes y en los resultados pedagógicos de las escuelas”. (p.34). También expuso que, “las acciones dirigidas hacia el director o equipo directivo garantizan la permanencia y la continuidad de las innovaciones educativas dentro de las instituciones”. (p 35).

Por otra parte, si se considera que, el conocimiento se adapta al paradigma y también el sistema educativo formal y sus modelos pedagógicos,

sus estrategias, su lenguaje, y desde luego, también su administración, se derivan expectativas relativas a encontrar respuestas orientadas a resolver:

¿De qué manera las instituciones educativas pueden lograr el mejoramiento de sus procesos y resultados para la práctica deportiva escolar? Y ¿cuáles estrategias se pueden extraer de la gerencia aplicada en instituciones educativas venezolanas, que les permitan responder de forma oportuna y efectiva a las demandas de la práctica deportiva escolar?

Las interrogantes se resumen en lo siguiente que constituye el problema de investigación:

¿Es la toma de decisión un elemento del proceso gerencial, aplicable para mejorar la gerencia del deporte escolar en las instituciones públicas?

www.bdigital.ula.ve

OBJETIVOS

Objetivo General:

Explorar la toma de decisión, como un proceso aplicable para mejorar el la gerencia del deporte escolar en las instituciones públicas

Objetivos específicos:

-Explorar los componentes relativos a la función directiva escolar: Planificar, Dirigir, Coordinar, Supervisar y Evaluar la gestión institucional, aplicada al deporte.

- Diagnosticar el dominio de conocimientos teórico- prácticos de los gerentes escolares, referentes al desempeño de la gerencia escolar en lo que corresponde a la toma de decisiones aplicada al deporte.

- Establecer lineamientos a las instituciones educativas venezolanas, que les permitan decidir de forma oportuna y efectiva a las demandas de la práctica deportiva escolar.

Justificación de la investigación

Desde el punto de vista Teórico, se estima que el presente estudio contribuya a clarificar los aspectos inherentes al ejercicio del rol gerencial para lograr un proceso educativo de calidad, bajo la concepción humanística de atender el desarrollo integral de las personas, mediante la práctica educativa.

Se acepta que las conclusiones del estudio permitirán establecer los lineamientos a considerar en la estructuración de la gerencia escolar en el ámbito deportivo, consecuente con el nuevo paradigma de educar con calidad. Asimismo orientaría la función directiva respecto a incorporar la práctica deportiva en el proceso formativo de la institución escolar.

Desde el punto de vista social: El análisis teórico permite conocer las fortalezas de la decisión, para la formación de valores personales, morales, sociales y organizacionales. También le permite determinar su contribución al proceso de convivencia interinstitucional fortaleciendo el proceso de trabajo en equipo; la cual promueve conductas responsables, de respeto, y cooperación, lo que implica involucrar al personal en las propuestas educativas relacionadas con la práctica deportiva

Desde el punto de vista axiológico: El estudio contribuye a clarificar los grupos de valores sociales y morales que alcanzan mayor dimensión mediante la práctica deportiva, a través de la práctica de modelos gerenciales que incluyan la toma de decisiones participativas.

Alcance y delimitación de la investigación.

Se estima que la investigación pueda ser de utilidad para otras instituciones educativas interesadas en desarrollar investigaciones relativas al mejoramiento de sus procesos gerenciales en cuanto a que los temas de la gerencia, son aplicables a otras áreas. Asimismo contribuye a ampliar el concepto de la gerencia publica, como un factor decisivo en las tomas de decisiones.

El estudio, debido a las exigencias de tiempo relacionadas con el periodo lectivo, se circunscribió a un estudio de caso, conformado por directivos de escuelas públicas del Municipio Libertador del Estado Mérida.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO II.

MARCO REFERENCIAL

Los antecedentes de investigación

En las investigaciones realizadas referentes a la aplicación de Estrategias Gerenciales en el campo educativo, se encuentra el estudio realizado por Canelón (1999), respecto a las "Estrategias gerenciales para optimizar el desempeño de los directores de Educación Básica en el marco de la descentralización de la Educación". El estudio descriptivo se aplicó a 20 directivos de la primera y segunda etapa del distrito escolar N° 1. Reflejó en sus resultados la "alta necesidad de los directivos de actualización en los procesos gerenciales y descentralización requeridos para una administración escolar altamente efectiva". Para cuyos efectos recomendó la aplicación de talleres, seminarios y jornadas.

Las conclusiones se consideran útiles para el estudio, por cuanto coincide con la expectativa del investigador respecto a la necesidad de actualización del personal docente en el área gerencial, para lograr la excelencia en la administración escolar.

También Peñalosa (1999) investigó al respecto, esta vez centrado el estudio en "Estrategias gerenciales en las coordinaciones de Departamento de la III Etapa de la Educación Básica". En esta investigación la población la conformaron 16 Directores de la Zona Educativa del Estado Táchira. En sus conclusiones encontró que el 89% de estas coordinaciones funcionan de forma deficiente debido al desconocimiento que tienen de las bases gerenciales en su administración.

Ordóñez (1996) por su parte realizó su estudio descriptivo en la Supervisión Académica del Municipio Independencia del Estado Táchira. Como se expuso investigó respecto a las estrategias gerenciales de este personal e igualmente recomendó capacitar al personal para fortalecer la supervisión.

De los estudios analizados se extrae que esta problemática pareciera ser una realidad en distintas zonas geográficas del país por lo cual se estima que el presente estudio es pertinente y oportuno.

BASES TEORICAS

La administración y la gerencia.

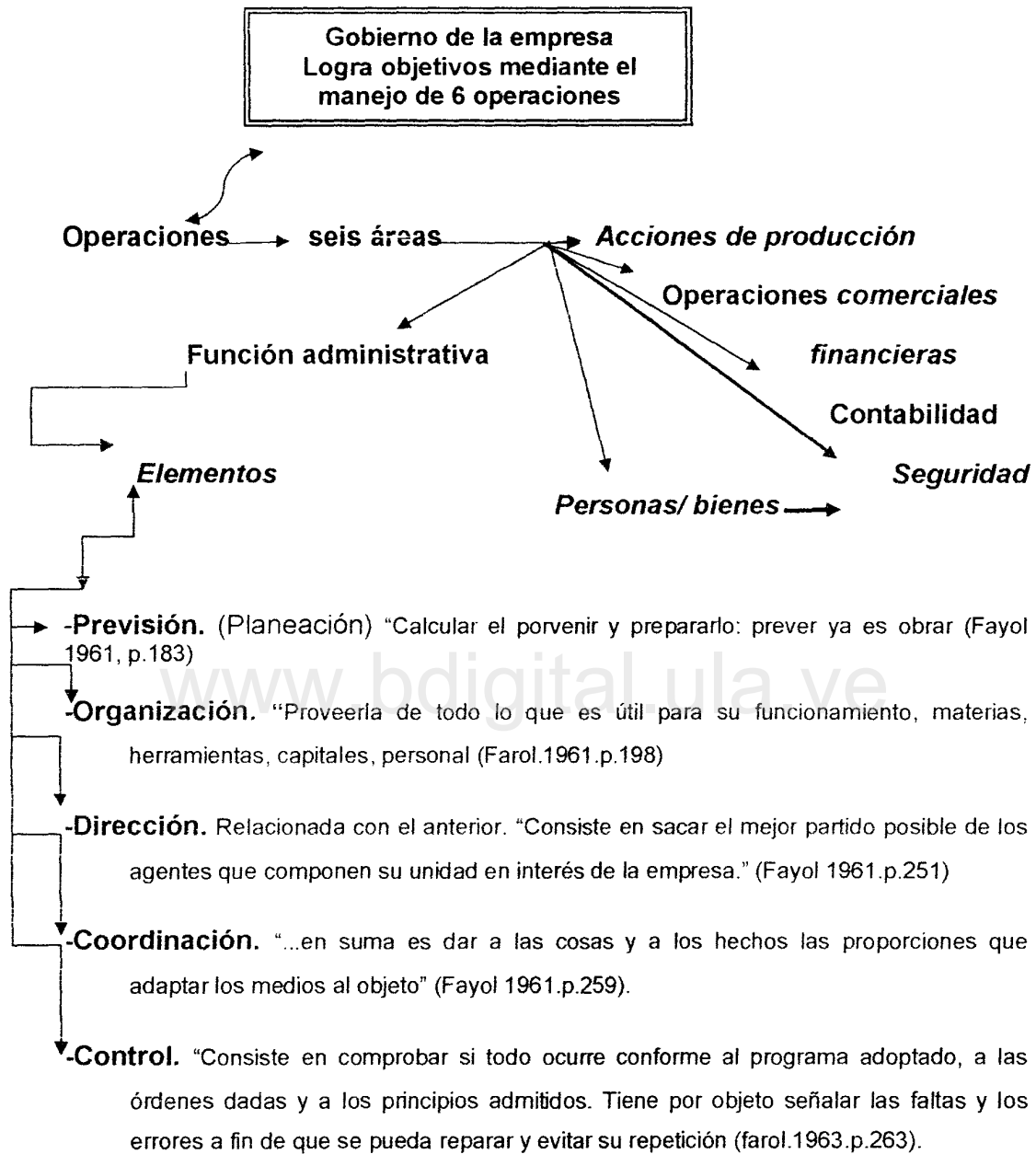
Fayol (1961) pionero de la escuela del "proceso administrativo o de los principios administrativos", conocida como escuela universalista, ubica la administración como una de las seis funciones u operaciones de la empresa pública o privada y le otorga la categoría de la mas importante entre las otras 5 que el identifica como producción, seguridad, contable, financiera y comercial. A su vez, tiene una aplicación sobre cada una de ellas y el conjunto que conforman. (Dávila de Guevara, s/f). Fayol concibe la administración como el conjunto de esos cinco elementos, y les adjudica como función administrativa: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Sin embargo, aun cuando para algunas escuelas de administración de algunos países, ésta definición de Fayol ha constituido, según afirma Dávila (ob.cit.) el eje de su formación y se les entrena "en las técnicas de planeación, dirección, control, etc. (...) la definición Fayolista tiene algo de tautológica; en cierta forma lo que esta diciendo es" administración es administrar". Permanece al nivel de lo inmediato observable. Insiste en la necesidad de definir y aplicar lo que él

pretende como “principios y normas” que conforman su doctrina administrativa. (p.17). Sin embargo para este autor, según comenta Dávila, el significado de la ciencia misma de administración es nebuloso, lo cual conforma una de las debilidades de su teoría y en buena parte se debe de su concepción pragmática de la administración (p16).

Fayol diferencia administración de gobierno (o gerencia) de la empresa. Pero siguiendo al autor que se cita, tampoco sobre la naturaleza de dicho gobierno va mas allá de definir éste como el logro de los objetivos de la empresa. El autor comentado expone que a Fayol tampoco le interesó examinar si “existían condiciones históricas, económicas o sociales que explicaran las razones por las que su doctrina administrativa se volvía necesaria en beneficio de quienes la estaban promulgando y si el eslogan de universal (...) tenía fundamentos” (p16).

La idea central del Fayolismo consiste en visualizar la organización como un todo. Cuando define las operaciones dentro de la empresa, una de ellas es la administrativa y dentro de ésta incluye la organización, lo que otras tendencias reconocen como “estructura organizacional”. Para el autor comentado ésta constituye una de las funciones administrativas mas importantes y al describir los principios administrativos, la mayoría se refieren a ella, tal como: Unidad de mando, unidad de dirección, centralización” (P.51).

En concordancia con lo expuesto, el Fayolismo tiene los siguientes componentes: (a) Operaciones de la empresa. (b) Elementos de la administración. (c) Principios de la administración. (d) Procedimientos administrativos. Para visualizarlos se grafican seguidamente:



Esquema 2. (Datos aportados por Fayol.1961)

Los Principios administrativos, según Fayol. (1961. En Dávila. ob.cit.)

- 1. Los que giran alrededor del poder.** Autoridad. Disciplina. Responsabilidad. Unidad de mando. Unidad de dirección. Centralización. Jerarquía. Orden.
- 2. Relacionados con las características deseadas en los agentes sociales (Personal).** Subordinación. Equidad. Estabilidad del personal.
- 3. Los estructurados alrededor del trabajo y su remuneración.** División del trabajo. Remuneración (Tomado de Dávila. Ob.cit. p. 45).

El problema que Fayol intentó resolver al igual que Taylor es la eficiencia en la administración pública y privada. Con la diferencia entre ambos autores que la propuesta de Fayol es centralista, cuando propone unidad de mando y Taylor propone supervisión funcional. Sin embargo, los componentes de la estructura organizacional de Fayol, luce incompleta, en tanto no considera los elementos vinculados con la humanidad del hombre, los factores psicológico-sociales, los cuales no pueden excluirse si se considera que este es un ser social.

Los resultados del trabajo de Fayol proceden de su experiencia personal como "administrador", según Dávila no existe evidencia de que hubiera realizado estudios sistemáticos, investigaciones empíricas, por ende no es posible aceptar sus resultados como ciencia administrativa, en tanto solo son resultados de un hombre experimentado.

Respecto a su método, se comparte el criterio del autor antes citado, refiriéndose al trabajo de Fayol, al ubicarlo como normativo, porque indica cómo debe ser la organización, cómo debe administrarse y cuales principios, normas y procedimientos deben asegurarse, para realizar la función administrativa. Este autor expone:

El Fayolismo constituye fundamentalmente un cuerpo de conocimientos técnicos, busca transformar la realidad organizacional y administrativa mediante un conjunto de normas. La dificultad radica en que no está fundamentado en un conocimiento científico, es decir aquél que intenta comprender y explicar la realidad que le suministra un sustento. En otras palabras Fayol y su escuela (Koontz y O'Donelly, Ferry, Reyes, Ponce, etc.) saltaron al plano técnico, omitiendo las etapas previas Y agrega:

Fayol y sus seguidores tienen una visión de la organización como un sistema cerrado, no consideran sus interrelaciones con el medio ambiente (...) En su idea de transferir el método de las ciencias naturales (...) al estudio de la administración y la organización no se repara en las diferencias entre las ciencias sociales y ciencias naturales en cuanto a la neutralidad valorativa. (p, 58).

Pero no solo Dávila hace críticas al Fayolismo, también March y Simón (1965) quienes se refieren al enfoque departamentalizado que hace Fayol, "como una complicación para lograr una participación eficiente de tareas" por cuanto a su manera de ver tal asignación implica conocer las habilidades humanas y las capacidades de las máquinas (1965.p.25). Además coinciden con Dávila en cuanto al desconocimiento del comportamiento de los individuos y en particular sus bases motivacionales. En consecuencia proponen la necesidad de definir las principales variables y llevar a cabo una verificación empírica de las principales proposiciones de Fayol.

En relación con las críticas a esta estructura universalista de Fayol también se pronunciaron Mouzelis (1975) Perrow (1972) Mac Gregor (1970) Kliksberg (1979). (en Davila, ob.cit).

La esencia del planteamiento de Taylor, quien es el pionero de la "administración Científica" también conocida como racionalización del trabajo, está centrada en la maximización de la productividad del trabajo humano, mediante el mayor aprovechamiento de la "forma de aplicar su

energía sobre materias primas, herramientas, máquinas y productos” (Dávila.77), los plasma el autor en cuatro “principios”:

1. ***Desarrollo de la ciencia del trabajo.*** Esta conforma la esencia del taylorismo. Consiste en una serie de herramientas (estudio de tiempo, de métodos e incentivos al obrero) que de forma sistemática pretende aumentar la productividad mediante la racionalización del trabajo. Resume las etapas del conocimiento científico así:
 - Encontrar digamos 10 o 15 hombres distintos (de preferencia en otros establecimientos diferentes y en distintas partes del país que sean especialmente duchos en hacer el trabajo determinado que ha de analizarse.
 - Estudiar la serie de operaciones o movimientos elementales que cada uno de estos hombres utiliza al hacer el trabajo que se esta investigando, así como los instrumentos empleados por cada uno de ellos.
 - Estudiar con un cronómetro, el tiempo exigido para hacer cada uno de estos movimientos elementales y escoger luego la forma más rápida de hacer cada elemento de la labor.
 - Eliminar todos los movimientos en falso, los lentos y los inútiles.
 - Después de haber suprimido todos los movimientos innecesarios, recopilar en una serie los más rápidos y mejores, así como los mejores instrumentos. Taylor 1961.p. 162).
2. ***La sección científica del trabajador y su posterior adiestramiento, enseñanza y formación.*** Consiste en poner en práctica la ciencia del trabajador que permite la estandarización del trabajo, es posible conocer las características físicas y mentales que la labor exige. Junto con

esta selección Taylor propone su entrenamiento y formación para el desempeño de su trabajo, para contrarrestar los vicios propios de las enseñanzas orales.

3. ***La co laboración cordial de los patronos para con los trabajadores.*** Como una vía para garantizar la realización del trabajo según la ciencia del trabajo.
4. ***División casi por igual del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores.*** A la primera le corresponde desarrollar la ciencia del trabajo, es decir la planeación. Esta es una labor intelectual. A los obreros les corresponde realizar el trabajo siguiendo las instrucciones detalladas y diarias de quienes lo planean.(Taylor 1961.p.116)

www.bdigital.ula.ve

De lo expuesto se evidencia la diferencia que hace el autor comentado entre trabajo intelectual y manual, como acota Dávila. (ob.cit.). El énfasis de esta tendencia es la producción, aun cuando se haya tomado para aplicarla por ejemplo a oficinas. El problema que pretende resolver es la productividad.

Entre las críticas al Taylorismo, Dávila señala a Braverman (1975) quien acota que ésta no se refiere a que, "Los economistas clásicos fueron los primeros en abordar desde el punto de vista teórico los problemas de la organización del trabajo en las relaciones capitalistas de producción" (Taylor 1976.p. 106). Sino que, en su postura el autor citado, se refiere a la adaptación de los obreros al modo capitalista de producción. Asimismo establece la subestimación del taylorismo, en cuanto a que este ha sido reemplazado por los enfoques de la sociología industrial. Asimismo establece que el enfoque que hace el autor comentado no es profundo. Tampoco se preocupa por el desarrollo tecnológico, sino por la producción.

Por su parte, Mouzelis destaca que Taylor “no está preocupado por los problemas organizacionales, sino solo por el problema de la eficiencia. (p.104).

Señala este enfoque como mecanicista, “que se concentró en los aspectos instrumentales del comportamiento humano”, considerando al miembro de la organización como un instrumento de producción (1975.p.93).

Estas ideas de Taylor y Fayol fueron acogidas en América Latina, en Colombia por López (citado en Dávila) el precitado autor complementó estas ideas por cuanto a su entender estas últimas constituían la “Economía social” debido a que en sus lecciones se esboza los rasgos principales del hombre de negocios capitalista, racional, no meramente técnico sino también económico.

El trabajo de Fayol y Taylor, aporta Dávila fue también difundido por Ospina, profesor de economía industria en la Universidad Javeriana, quien el agrega el elemento cristiano, en 1936 publico su obra “Economía industrial y administración”.

En 1963 las ideas del Taylorismo se complementaron con la exposición humanista de Mc Gregor.

La teoría de organizacional de las relaciones humanas, tuvo sus raíces en los trabajos de psicólogos y sociólogos, entre ellos Elton Mayo (1972). Quien concebía el problema del hombre en el trabajo en un marco más amplio que el interior de la fábrica, según lo expone en su obra, donde además justifica el sindicalismo, lo cual era inusual en su patria, Australia. Esta teoría coincide con las clásicas (Fayol y Taylor) respecto a la necesidad de profundizar la productividad, mediante la maximización del rendimiento de los trabajadores.

El desarrollo organizacional de los años setenta, no se diferencia sustancialmente del planteamiento de las relaciones humanas que le

precedieron, lo cual se aprecia en el trabajo de autores como la teoría "Z" de Pouchi y aun más adelante con la teoría de la excelencia de Peters y Waterman (1982).

Los temas principales de esta teoría fueron; La motivación en el trabajo y la productividad; El liderazgo, la dirección y la supervisión, la dinámica de grupo y el trabajo en equipo y el desarrollo organizacional.

Otras concepciones referentes al comportamiento organizacional, se centran en el administrador, como el sujeto que lleva a cabo las funciones administrativas. Dentro de esta orientación se distinguen las siguientes líneas:

1.Basada en Investigaciones empíricas, que pretende determinar el perfil administrativo de gerentes (entendidos como términos equivalentes, ejecutivos o administradores) quienes se estudian a través de observación directa, entrevistas y otras técnicas de investigación social. Entre sus representantes Carlson (1951); Mintzberg (1973) y mas recientemente los investigadores sociales basados en la investigación acción.

2.La segunda línea, está fundamentada en los factores de éxito del administrador, basados igualmente en investigaciones empíricas. Ejemplo de ellos Campbell y otros (1970).

3.La tercera línea se basa en las experiencias de gerentes y asesores gerenciales, basados en Fayol, cuyo trabajo más influyente es el de Drucker (1966). A este autor se debe el término de "gerente eficaz". Drucker asume la gerencia como "una institución esencial, distinta y prominente" (1966.p.13).

4.La noción de administración entendida como un arte, en donde la intuición juega un rol importante. Representantes Peters y Waterman (1984), cuando se refieren a la excelencia de las organizaciones al "arte que debe llevar la administración" (1984.p.221) (Escuela de Relaciones humanas)

El Desarrollo Organizacional (D.O.)

Se conoce como tal

Al cuerpo de valores, conceptos, modelos y herramientas que representan la evolución de las teorías de las relaciones humanas en la década de los sesenta setenta “basadas en la psicología organizacional o comportamiento humano, se difundió en la nueva estrategia organizacional, participativa y humanista” (Dávila ob.cit. p.177).

Principios:

1. Es un esfuerzo de cambio planeado.
2. Considera la organización como un sistema abierto.
3. Se enfoca a cambiar valores, actitudes y conductas en la gente.
4. Es administrado desde los altos niveles de la organización.
5. Funciona a través del individuo y de pequeños grupos, como unidades claves del cambio.
6. Utiliza agentes de cambio; entendidas como personas entrenadas en comportamiento organizacional externas o internas de la organización
7. Tiene carácter de largo plazo.

Metodología.

1. La orientación empírica, estudios de liderazgo, motivación, comunicación, dinámica de grupos. La información se recolecta a través de encuestas, entrevistas y observación directa, para establecer relaciones de actitudes y características de los respondentes. (Argyris. 1990).
2. Estudios Psico sociales

3. El paradigma que establece relaciones causales, mediante la prueba estadística, de variables, operacionalización, medición y correlación. (Likert).
4. Unidades de análisis predominantes. Siendo el de mayor atención la persona.(p. 187)

Se estima que esta corriente se aproxima más, al estudio sistemático que los expuestos por Fayol y Taylor.

Gerencia y Administración

Según la perspectiva de Simón, citado por Guédez (1996) Gerenciar se inicia donde termina la ciencia de la administración, ésta constituye: "Un cuerpo de conocimientos sistematizados, acumulados y adaptados con referencia a la comprensión de las verdades generales relativas a la administración" (p. 27). Por su parte La Enciclopedia de la Empresa Moderna (1993) se refiere a la gestión como "próxima a la administración" y define esta última como el "conjunto de actividades rutinarias relativas al funcionamiento de una colectividad humana "(p.128). Y agrega que, la administración se sirve de papeles, de materiales de comunicación, de clasificación (...) y se preocupa de estas actividades desde el ángulo de la rentabilidad económica (P. 128).

En este orden de ideas, Drucker (1997) afirma: "La gerencia se está convirtiendo en un agente de innovación social" (p. 57). Con respecto a esta afirmación, la gerencia es una tarea con un alto grado de complejidad, en la cual el gerente debe ser una persona con mucha agilidad y aplicación de conocimientos y recursos, atendiendo a los planteamientos tecnológicos y poniendo de manifiesto su condición de estrategia.

De este modo, Alcock (1998) manifiesta que al gerente le interesa "su capacidad para diseñar y transmitir objetivos claros, capacidad para cumplir

metas, poder de comunicación, mente analítica y el conocimiento y facilidad para trabajar en equipo (p. 25). En consecuencia requiere: Darle dirección a la organización; Incrementar la productividad; Satisfacer a los empleados. Y Contribuir con la comunidad.

En este sentido, Katz (1997) expone que estas habilidades son:

Habilidades técnicas: Implican la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Estas habilidades envuelven un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de las técnicas y herramientas de esa disciplina específica. Señala que la habilidad técnica puede ser obtenida mediante la educación formal o a través de la experiencia personal, o la adquirida por otros. Asimismo, incorpora el uso de la información especializada, los métodos, los procedimientos y técnicas requeridas en las organizaciones educativas eficientes, incluye:

- La habilidad para estudiar el estado del arte y proyectar las tendencias de crecimiento y desarrollo de la tecnología.
- La habilidad para entender y comunicar los términos técnicos de los especialistas de la organización y
- La habilidad de explorar nuevos conocimientos para la innovación de los servicios o productos.

En relación con las habilidades humanas expone: Consiste en la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige. El director con un alto desarrollo de la habilidad humana está consciente de sus propias aptitudes, suposiciones y creencias acerca de los individuos y de los grupos, y es capaz de discriminar la utilidad y limitaciones de sus sentimientos. Además, será capaz de crear una atmósfera de aprobación y seguridad en la cual los subordinados se sientan libres de expresarse sin temor a la censura y al ridículo.

Habilidades como negociador: Envuelve la utilización del conocimiento para el uso de los limitados recursos en una sociedad competitiva. Incluye:

- La habilidad de mirar hacia adelante, como miembro de una organización.
- La habilidad de buscar ganancias en ambientes de riesgo e incertidumbre, y
- La habilidad para competir por el logro de resultados positivos.

Las Habilidades del comportamiento Implican:

- La utilización para comprender el cómo y por qué del comportamiento humano con otros. Para lograr tal comprensión se requiere del conocimiento de las aptitudes y creencias que comparten los individuos y los grupos sociales, al igual que su conducta. Incluye:

-La habilidad para percibir las necesidades y motivos que impulsan a los individuos a actuar y buscar los mecanismos para satisfacer esas necesidades.

-La habilidad para coordinar varios grupos de influencia, y

-La habilidad para aceptar y convivir con diferentes estilos de vida.

La Habilidad de implementación implica:

- El logro del trabajo diario en el tiempo previsto, con los costos estipulados y con gran cantidad de esfuerzo proporcional al producto o bien terminado.

Incluye:

-La habilidad de hacer óptimo uso del tiempo, la secuencia y el ritmo.

-La habilidad de culminar la tarea en un ambiente de armonía y motivación, y

-La habilidad de anticipar dificultades y tomar los correctivos necesarios para solventarlas.

La Habilidad conceptual: Consiste en la capacidad de percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos y las interrelaciones entre los mismos. Esta capacidad permite al gerente actuar en función de los objetivos de la organización como una totalidad, y no únicamente en función de las metas de su grupo de trabajo. La habilidad conceptual adquiere mayor importancia en el proceso de toma de decisiones, por cuanto el gerente deberá medir las consecuencias interfuncionales de la decisión a tomar,

sobre todo cuando se trata de decisiones referentes a políticas y estrategias de acción.

Katz (1997) señala que esta habilidad es innata y que no puede ser adquirida por el entrenamiento, esta aseveración es compartida por Mintzberg (1998), Drucker (1997) y Burgos (1998). Por su parte, Casier (1997) cuestiona la afirmación, señalando que los gerentes tienen la capacidad de pensar en todas las implicaciones que tiene una decisión sobre los elementos de la organización considerando siempre el nivel de independencia entre ellos.

-La Habilidad Evaluativa: Implica apreciar el valor de los procesos de la organización. Incluye:

-La habilidad para procesar y analizar la información y representarla en números.

-La habilidad para identificar desviaciones e indicar la desviación a seguir, y

-La habilidad para proporcionar retroalimentación tendente a reducir las variaciones dentro de los límites de tiempo establecido.

La Teoría del Deporte

Concepto:

Entre las definiciones atribuidas al deporte González (2001) presenta una selección, basada en “indicadores” expuestos en su definición. Se muestran en el cuadro

Cuadro 1.

Definiciones del Deporte y sus Indicadores

	ASPECTO	FUENTE	DEFINICIÓN
1	Deporte Recreo.	Diccionario Real Academia Española.	Deporte es <i>recreo, placer, diversión</i> o ejercicio físico por lo común al aire libre.
2	Deporte Diversión.	José María Cajigal.	Deporte es <i>diversión espontánea, expansión del cuerpo y del espíritu</i> (...) por medio de ejercicios físicos, más o menos sometidos a reglas.
3	Deporte Juego.	P. Suerin.	Deporte es <i>juego</i> , es decir, que no persigue utilidad alguna.
4	Deporte Factor de Equilibrio.	CDD Francia.	El Deporte es <i>un medio de ayudar a que el hombre se encuentre y guarde equilibrio en la personalidad.</i>
5	Deporte Educación.	M. Soli.	Deporte es <i>una actividad libre y sin objetos pero con reglas</i> (...). Sirve para el <i>ejercicio y educación del cuerpo</i> y para la formación de toda la personalidad.

Fuente González, F. (2001. p.29). (En Ramírez.2004. p.26)

Torres (1999) define el deporte así:

“Es una acción educativa ampliamente concebida por medio del movimiento, cuyo efecto extiende a las esferas psicológicas, social y moral de la persona”. (p.9). Lo conceptúa como: “una actividad recreativa que

ofrece amplias perspectivas de índole formativa; en la actualidad es manejado como un recurso pedagógico en las instituciones escolares.” (28).

Para Brohm (1990) “es una Institución de la competición física reglamentada” (p.15). “En otras palabras, el sistema deportivo es una totalidad de categorías prácticas subordinadas a una relación esencial: la búsqueda del rendimiento corporal a través de la competición organizada”. (p.37).

De las definiciones tratadas el investigador entiende el deporte como un hecho social del estudio del hombre cuya aplicación le permite su auto conocimiento biológico, psicológico, social y moral .Y lo explica así:

El hombre es una unidad biopsicosocial y por ende (...) la colocación de su perspectiva para mirar al mundo, da lugar a expectativas transformadas en predicciones que constituyen sus motivaciones. (ob.cit. p 84).

Pero además, el acto deportivo es creativo, tanto que, sobre el término de juego, el deportista pone en práctica su experiencia para actuar eficazmente y atenuar el exceso de emotividad, frenar su impulsividad y salir airoso, sin transgredir sus valores. Ello remite a la exploración referente a:

El valor pedagógico del Deporte:

Existen estudios recientes que afianzan los preceptos pedagógicos del juego, tales como los de Prado (1999) y Márquez (1999). Lo relevante a la temática consiste en cómo el Deporte ayuda a instalar en el atleta hábitos de comportamiento personal y social, cónsonos con sus creencias y las de su comunidad. Entonces, se entiende que, para el Deporte como parte integrante de la disciplina de la Educación Física, su objeto formal es el hombre, dado que tal objeto corresponde a la educación, por lo cual ha de integrar en sus métodos esenciales la posibilidad lúdica deportiva. Para

Cajigal (sf) este método tendría que informar y dar motivación al método educativo (p.60).

Cajigal en sus palabras expone:

El día que hablan de juego en la Educación Física, no se piense instintivamente en los juegos para niños, sino en la gran capacidad lúdica humana, podrán percatarse los profesores que trabajan por el hombre desde el corazón mismo de la cantera humana, desde algo primordial humano. (p.61).

Según lo expuesto, el deporte, el juego, es una pedagogía humana, fundamentada en el concepto siguiente:

Pedagogía es "la Ciencia con la que se ayuda al individuo a desarrollar adecuadamente sus posibilidades para que se desenvuelva dialógicamente con su entorno". (Machado, M y Machado R. 2004.p.7). Según esta definición para que la educación tenga éxito debe abordar el aprendizaje con base en las relaciones humanas. En consecuencia el educador deportivo tiene la misión de reconocer el sentido humano de la práctica deportiva.

En consecuencia, se acepta que el juego constituye una herramienta válida para lograr aprendizajes significativos en el niño entonces, igualmente se entiende el juego como una acción educativa.

Para Coca (1993), el juego se vive de parte de los niños como:

Una experiencia física y cultural interrumpida, en la que no sabríamos precisar los momentos e importancia de sus aportaciones: hasta dónde, por ejemplo, se desarrolla su sentido de la comunicación (...) en qué medida su personalidad le proporciona elementos de comunicación que autoevaluarse (p. 23)

Machado, R. (2000) entiende el juego como: "Un medio de la educación física, en este sentido, ejercen en el alumno una acción educativa de entrenamiento y perfeccionamiento." (p 11).

Cuando opina respecto al juego como estrategia generadora de aprendizajes, Machado, R. (2000) expresa:

El juego constituye una de las actividades educativas esenciales y merece estar por derecho propio en el marco de la institución escolar mucho más allá de los jardines de infancia o escuela párvulos donde con demasiada frecuencia queda confirmada. En efecto el juego ofrece al pedagogo, el medio de conocer al niño y la vez renovar los métodos pedagógicos (en Calderón 1996).

Los conceptos tratados encuentran eco en la educación formal venezolana. De allí que, la Ley Orgánica de Educación del mes de julio de 1980, promovió la difusión y la práctica deportiva en todas las modalidades del Sistema Educativo y estableció las peculiaridades y excepciones relativas a los sujetos de la educación especial y del adulto. (Machado, R. 2004. p. 87).

Ramírez (ob.cit.) también coincide con los términos expuestos en referencia al deporte como acción educativa. Seguidamente se resume su criterio al respecto:

En efecto la misión de las instituciones educativas, apoyada en la visión de cambio propuesta por la sociedad post moderna y, la dinámica social vigente, solicita a sus educadores conocer como funcionan los procesos que rigen la actividad física, mental, espiritual, cognitiva y moral de sus estudiantes. Lo que se plantea es formar una cultura hacia el cambio. En consecuencia, tanto el currículo, como la formulación de sus políticas, tendrían que centrarse en el desarrollo de habilidades significativas para el sujeto, que le permitan la transferencia de aprendizaje. (ob.cit.).
Tal petito implicaría creatividad por parte de los docentes universitarios, para dejar atrás los esquemas rígidos, basados en un proceso unidireccional el de la enseñanza y abordar el

proceso bidireccional de aprender, partiendo del conocimiento profundo de la persona como sujeto.

La temática tratada demuestra que el cambio de estrategias para este proceso, facilitaría el logro expresado en la política. Para ello, lo primero sería motivar a los docentes para ayudarles a entender como teorías, enfoques, y modelos pueden según su aplicación, conformar una estrategia útil, para diseñar áreas curriculares que propicien estos conocimientos, como se propone en este estudio.

Con la expectativa de conocer el alcance del Deporte en la Educación (...) como estrategia de cambio, se han planteado dos elementos teóricos respecto a la temática que parecieran coincidir en sus fines: La Educación de Calidad y el Deporte en su propósito pedagógico, educativo, que corresponde a la discusión presente. (ob.cit. p.)

Expuesta como ha sido la importancia del deporte en la educación, dado que se acepta que en si mismo es una acción educativa orientada al logro del desarrollo integral de la persona, se asume como de importancia que la institución escolar deba administrarlo de forma adecuada y pertinente al desarrollo biológico y emocional del alumno, para lo cual es imperativo gerenciarlo de forma participativa y efectiva. De tal afirmación se deduce que la dirección escolar tenga la destreza y habilidad necesaria para cumplir su cometido. La reflexión induce a explorar qué se entiende como gerencia participativa.

La Gerencia Participativa.

“Se define como el proceso de formular, ejecutar y evaluar actividades, que harían posible alcanzar los objetivos institucionales” (Machado de, M. p.21) para ello se espera que el gerente reúna condiciones personas y competencias profesionales.

El perfil del Gerente, requiere condiciones personales y competencias profesionales entre las cuales destacan: A nivel personal, que sea comunicador, creativo, crítico, ético, leal, flexible, analítico, responsable, Holístico, congruente, y empático, entre otras. En las competencias

profesionales se espera que el Gerente para lograr calidad cumpla las siguientes tres funciones: Manejar Relaciones Interpersonales Resolver situaciones problemáticas. Evaluar hábitos de trabajo participativo y crítico. El primero se refiere al clima de confianza que deba existir entre el gerente, el docente y los alumnos. El segundo a promover patrones de comunicación directa, veraz y congruente y finalmente evaluar hábitos de trabajo participativo y crítico.

El proceso gerencial cumple distintos pasos o fases, los cuales se considera oportuno analizar brevemente, para entender su aplicación en el campo educativo.

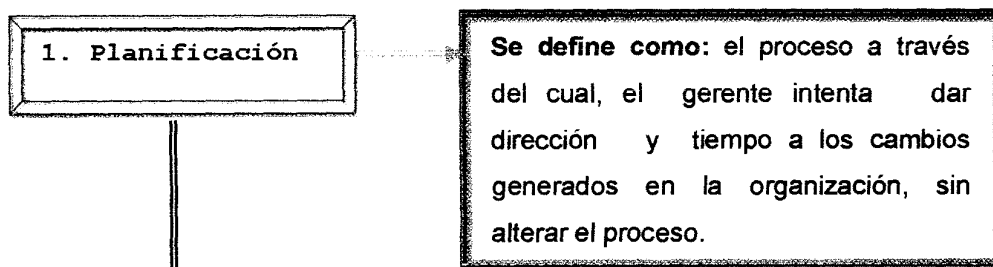
Las Fases de la Gerencia

Machado de, M (1993) en su modelo de Gerencia Participativa la define como: "La formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitan a la organización lograr sus objetivos". (p.32). Este modelo se considera útil para efectos del estudio, por cuanto implica investigar lo que ocurre en la Institución, analizarlo, decidir y adquirir compromiso de cambio.

En consecuencia se describe a continuación: como un modelo centrado en el proceso. Se entiende como tal "un procedimiento que se cumple en fases consecutivas y responden a lo que ocurre dentro de la institución". (p.42).

El proceso gerencial, visto por Machado de, M, (1993) en la precitada obra, se divide en fases, y ellas son:

Esquema 1. Fases de la gerencia



1.1 Elementos Definitivos del Proceso de Planificación

Responde a qué es la Institución y qué debería ser.

La respuesta conduce a:

- a. Fijar valores de la misión.
- b. Fijar objetivos.
- c. Establecer metas.
- d. Estrategias.
- e. Adquirir destrezas y desarrollar habilidades para obtener resultados exitosos en el futuro.

a. Fijar valores de la misión

Misión: Es la razón de ser institucional.

Educar con Calidad.

Implica: Determinar las tareas en términos claros y precisos e identificar las prioridades.

Resultados que aspira lograr a través de la misión.

Elementos:

Objetivos

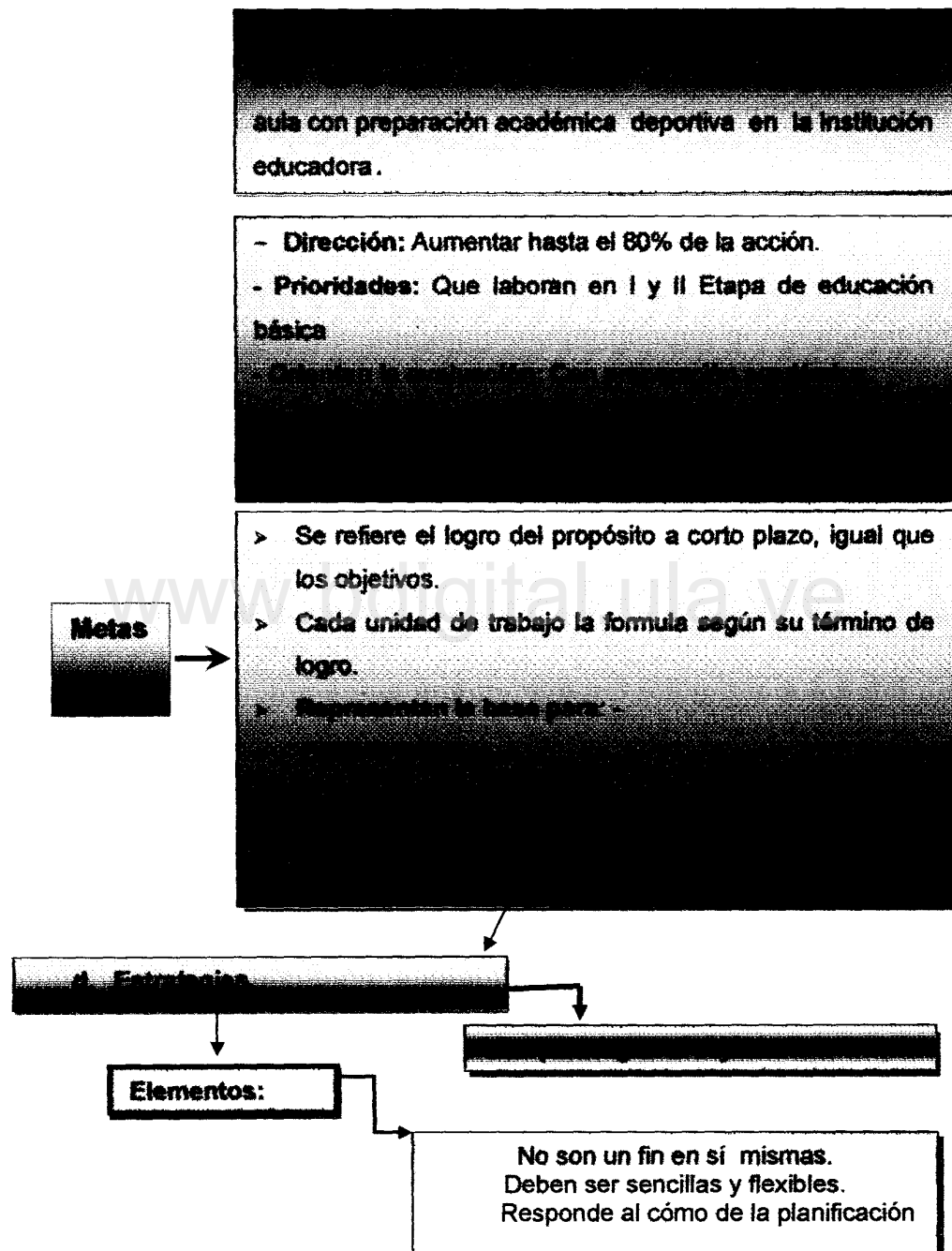
Son medibles:

Deben tener un patrón de rendimiento.

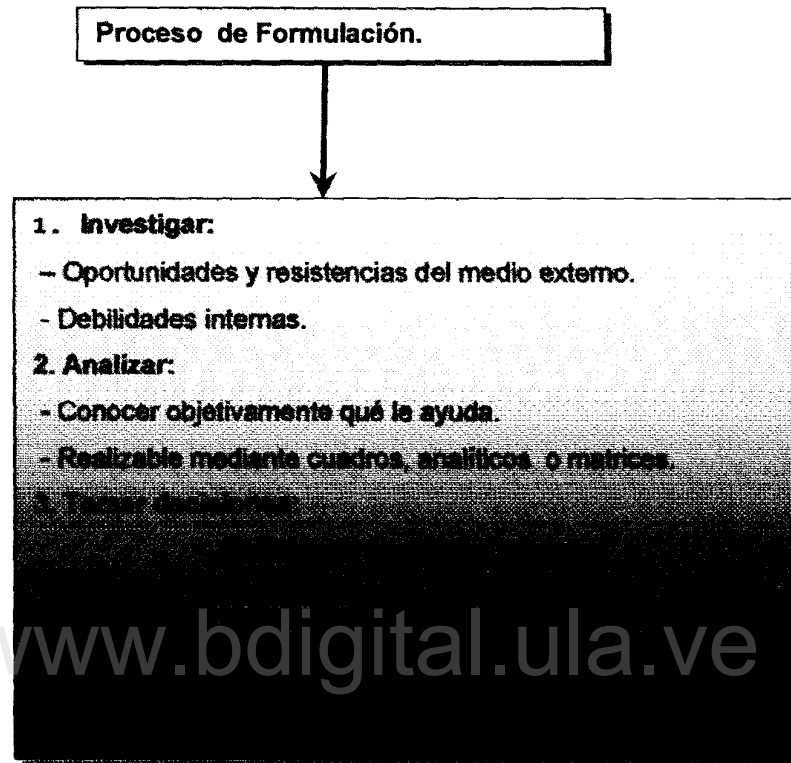
Son razonables:

Deben ser lógicos, coherentes y motivantes.

Cont. Grafico. 1



Cont. Grafico.1.



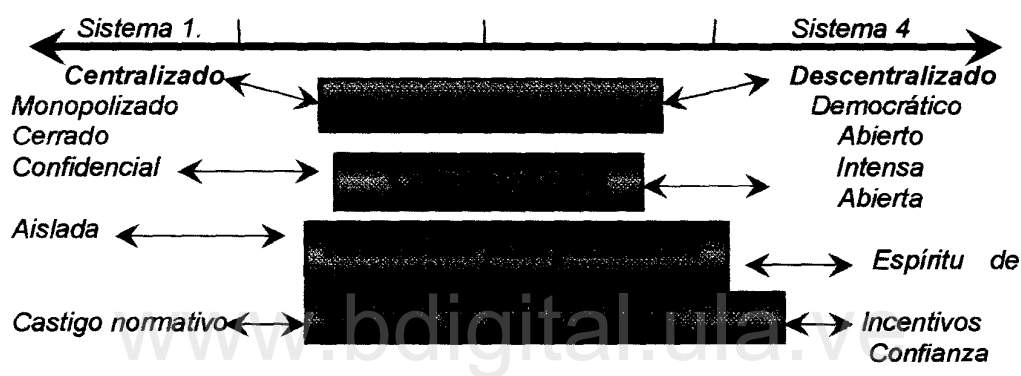
Esquema aportado por Méndez, C (2004)

Siguiendo a Machado, M (1993) se acepta lo tratado respecto a la función del Gerente ejecutor de la Calidad. También se coincide con la autora, que tal función corresponde al momento gerencial de evaluar.

.- *La Dirección.* Corresponde a la función gerencial referida a la relación del gerente con los subordinados, para lograr la efectividad laboral, mediante la comunicación efectiva, la motivación y el liderazgo situacional. En consecuencia es una función interpersonal y por ello conforma una de las tareas más complejas de la organización. Al respecto Likert en Chiavenato. (ob.cit.) señaló dentro de las principales variables organizacionales, el

proceso decisorio y las relaciones interpersonales. Respecto a las decisiones expuso que éstas pueden ser centralizadas o descentralizadas y se mueven dentro del continuum que determinan cuatro tipos de sistemas administrativos y ellos son: (ver cuadro 2.)

Cuadro 2. De los Sistemas Administrativos



Datos tomados de Chiavenato (ob.cit. p. 488).

La teoría expuesta coincide con otros autores respecto a las formas de gerenciar, desde un sistema cerrado, normativo y piramidal donde la decisión corresponde a la alta gerencia, hasta el sistema abierto donde la decisión es descentralizada. También se encuentra coincidencia respecto a que la gerencia pública o aquellas que corresponden a las organizaciones del Estado, se enmarcan en el primer sistema nominado por Likert: Sistema 1, también coinciden Chiavenato (ob.cit.) y Machado de; (ob.cit.), denominándolos Sistemas cerrados y verticales.

.- **Los procesos de decisiones.** Tal como se expuso, la decisión conforma un elemento clave del proceso gerencial, por cuanto en la práctica consiste en responder de forma oportuna y adecuada a un problema organizacional, el cual se identifica con la aparición de un obstáculo en la

consecución de las metas propuestas institucionalmente, o, que los resultados no coincidan con los esperados.

Este proceso de decidir se fundamenta en los siguientes criterios: (a) La intuición. En este caso, la decisión se basa en la respuesta basada en la experiencia, los valores y creencias de quien decide; (b) Los Hechos. En este caso el gerente deja de lado sus creencias y valores y considera la situación apoyado en premisas de carácter racional. El riesgo en este tipo de decisiones consiste en la metodología que el gerente seleccione para basarse en los hechos, por cuanto éstos podrían ser incorrectos, falsos o deformados. (c) Experiencia. Como se expuso se basa en los resultados obtenidos con anterioridad en casos similares. En tal caso el riesgo sería considerar la expectativa y desestimar el contexto; (d) La autoridad. Se refiere a que la decisión se toma en función de la jerarquía y el poder de la instancia directiva o política, según el caso. Es evidente el riesgo de la decisión arbitraria.

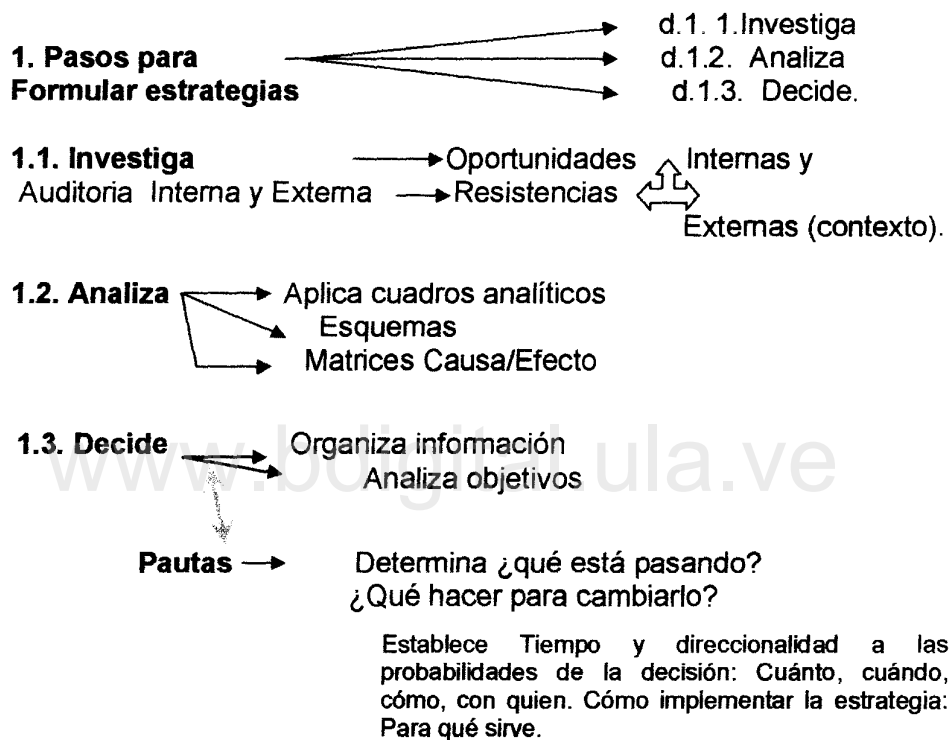
Desde luego que influyen otros elementos en este proceso, tales como las presiones externas e internas que se ejercen sobre quien o quienes deciden; las dimensiones del problema y la consideración de las consecuencias futuras como se referenció en este mismo acápite.

Por su complejidad este proceso ha sido motivo de estudios y clasificaciones en el campo teórico, a los cuales se hace referencia en el aspecto referido a la Gerencia pública.

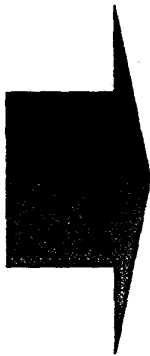
Las Estrategias en la toma de decisión.

Estrategias para decidir de forma acertada.

Esquema 3. Pasos para la toma de decisión



También Machado (ob.cit.) señala otra opción para decidir, y se refiere a las interrogantes que el gerente intenta responder



1. ¿Cuál es el tipo de decisión es: General o de excepción?
Si es general: entonces formular: ¿Responde a una norma?
2. ¿Para qué tomar la decisión?
 - ¿Alcanza un propósito?
 - ¿Cuáles condiciones habría que atender?
 - ¿Qué es lo mínimo requerido para satisfacer el problema?
 - ¿Existe oportunidad de satisfacer las condiciones?
 - ¿Es acertada la decisión tentativa?
 - ¿Cuáles son las acciones derivadas de la decisión tomada?
 - ¿A quiénes afecta la decisión?
 - ¿Cuál es el impacto social de la decisión?

Las preguntas consideran no sólo el impacto interno de las acciones derivadas sino el impacto social, que es en última instancia a visión futura del gerente público respecto a las decisiones, en tanto su razón de ser y ello sustentado en el siguiente argumento:

El sistema Social está regido por normas recogidas en Leyes que inducen la gestión pública independientemente de su concepción, este sistema social se enfrenta a la realidad cambiante para lo cual orienta su acción hacia la sociedad humana, es decir, el público como sujeto, protagonista o actor de los procesos que rigen la vida social. (Ramos.2005).

Respecto a esta Gerencia Pública Piñango (1993), resaltó el disgusto manifiesto en el colectivo respecto a la ineficiencia de la administración, por lo cual solicita a las instituciones que la conforman, un acercamiento a los ciudadanos para conocer sus necesidades y expectativas para lo cual "es necesario contar con estructuras de gobierno pequeñas, cercanas a las necesidades de una población reducida que habite un espacio manejable desde el punto de vista administrativo" (1993. p.93).

Al considerar la definición citada, desde el punto de vista del gobierno, se corresponden a esta denominación las gobernaciones y los municipios y desde el punto de vista educativo, las instituciones educativas públicas.

La coincidencia entre estas estructuras organizativas obedece a que atienden una población cautiva en un mismo ámbito jurisdiccional, regido por un líder para efecto de los intereses que le son propios y que, conforman una entidad de derecho publico con sus funciones, intereses, deberes y derechos inherentes a su función. Asimismo ambos constituyen un órgano administrativo del Estado.

Respecto a su funciones, éstas se organizan para tomar decisiones en cuanto a las acciones orientadas a satisfacer las demandas colectivas dentro de su territorio relativamente pequeño, subordinado a la soberanía de la nación y sus leyes respectivas.(ob.cit.)

La evaluación de las decisiones se acepta como un proceso incesante en la búsqueda de calidad, durante el desempeño organizativo. De ella se deriva la acción analítica del gerente, del empleado medio y subalterno para determinar los criterios de calidad, considerando que, en el campo laboral el gerente debe conocer la motivación personal de los empleados en el desempeño de la misión, con el propósito de establecer los límites para alcanzar el logro, determinar con quién y cómo trabajar.

El otro elemento en el modelo de Gerencia Participativa, expuesto por Machado de, M. (1993) es la creatividad. Este proceso según la autora, consiste en manejar, de manera no consciente una idea capaz de llevarla a la práctica. Desarrollar la creatividad como práctica laboral conformaría un indicador de desarrollo personal y laboral, en cuanto a que facilitaría la elaboración de planes y programas orientados a satisfacer las necesidades del usuario y por tanto dan lugar a la flexibilidad en el tratamiento de los citados instrumentos. Se considera en la toma de decisiones, para buscar solución a las situaciones imprevistas que no tengan experiencia previa.

El poder y la responsabilidad en el gerente, inciden en la toma de decisión personal en cuanto se vinculan con la imagen y valoración que cada quien tiene de sí mismo, de su entorno. Este término de poder es intrínseco, por ende, se entiende y acepta la definición de (Machado de, M. 1993) "poder es la calidad de energía de la cual cada quien dispone para obtener sus propósitos" (p.117). La responsabilidad implica ser honesto consigo mismo para reconocer limitaciones personales y laborales para asumir los riesgos laborales. (p.117).

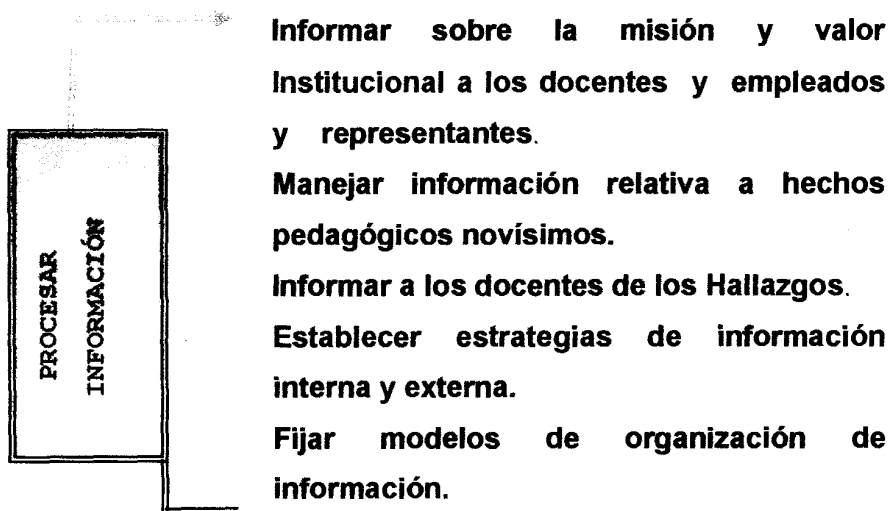
Si bien estos pasos o momentos de la gerencia son válidos para cualquier empresa también lo son para la gerencia educativa.

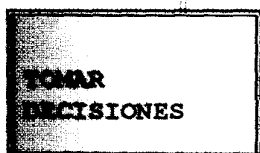
La Gerencia Educativa

En relación con el elemento específico de la acción gerencial en el nivel educativo, el director debe conocer el impacto social de su gestión. De tal afirmación se extrae que él, en su condición de líder o gerente, se plantearía como meta última y principal de su gestión, promover cambios en las personas que conforman la institución para lograr “un grado de compromiso, integración y responsabilidad, tendente a alcanzar la misión propuesta” (Machado de, M y Machado, R. 2003. p.32). En el docente la herramienta fundamental de gerenciar es la comunicación, la cual se traduce en sistemas de información. También juega un papel importante en la toma de decisiones grupales.

A continuación se muestran esquemáticamente las tareas

www.bdigital.ula.ve





- Fijar los valores de la misión.
- Establecer prioridades.
- Evaluar conflictos.
- Evaluar estrategias.
- Evaluar metas.
- Organizar y dirigir actividades.
- Anticipar decisiones relacionadas con necesidades de la organización.
- Limitar el riesgo y controlar lo importante.

Fuente: Machado de, M y Machado, R (2003)

La Dirección escolar.

López, M. (1996.) afirmó que en la última década, las investigaciones en el campo de la educación venezolana, refieren que: "la calidad de la educación pública venezolana ha disminuido notablemente". (p.31). Según esta autora, esa baja calidad obedece a la organización del sistema educativo, la capacitación docente y el currículo. Y en su análisis expuso que "pareciera existir una pérdida en el sentido y en la dirección de la escuela. Las metas que orientan su acción parecieran encontrarse diluidas dentro de múltiples formalidades administrativas y burocráticas que le restan efectividad al trabajo realizado por la gerencia." (p. 34).

La afirmación de la autora citada, coincide con la visión del investigador referente a la necesidad de examinar los lineamientos gerenciales en las instituciones educativas, que generalmente se centralizan

en la acción directiva de la escuela según se observó en la exploración bibliográfica, respecto a que la escuela corresponde a un sistema centralizado.

En la fase de la investigación documental del presente estudio, se encontró que el Centro de Investigaciones Culturales y Educativas (CICE) al referirse a algunos elementos claves para mejorar la calidad educativa de las escuelas públicas se refirió a la gestión del equipo directivo en relación a que, este equipo directivo influye de manera determinante en la calidad de los procesos, en la formación de los docentes y en los resultados pedagógicos de las escuelas. López refiriéndose al tema agregó:

Las acciones formativas y de apoyo dirigidas hacia el Director y Equipo Directivo garantizan la permanencia y la continuidad de las innovaciones educativas dentro de las escuelas. (p.35).

www.bdigital.ula.ve

El énfasis en este aspecto, induce a interrogar ¿Cuál es la importancia de atender la gestión del Director o de los equipos directivos en lo correspondiente a la gestión deportiva?

La respuesta parece encontrarse en el mismo discurso de López (ibid) cuando explicó:

No se desea restarle protagonismo a los docentes (...) por el contrario se desea que un mayor número de docentes, se beneficien de las transformaciones escolares. Y para ello hemos centrado nuestro interés en el Director o en el Equipo Directivo de la escuela (p.40).

El rol del Director tiene la responsabilidad de asumir la supervisión continua de la planificación pedagógica, entendida esta supervisión como el asesoramiento continuo de la labor del docente; por consiguiente dentro de esta tarea, además de la actividad supervisora expuesta, referida a los

lineamientos para planificar y organizar la acción en el aula, coordina el trabajo en equipo para las actividades educativas y con los padres. En la misión de coordinador, el Director provee los recursos pedagógicos necesarios para que el docente cubra las actividades de aula. Asimismo atendería los requerimientos de capacitación y formación para este personal.

Este equipo o el director, si no cuenta con otro personal directivo, contribuyen a mejorar la continuidad y la permanencia en el tiempo del proceso pedagógico, independientemente del nivel de eficacia del docente.

Desde luego que este desempeño esperado se fundamenta en la calidad de la formación profesional del Director o equipo Directivo; al margen de la certificación formal de sus estudios, la preparación recibida y la necesidad o interés por el trabajo, se refiere al tipo de relación particular, que él tenga con su desempeño profesional. "Dado que los maestros no son homogéneos, su necesidad reclama estrategias que permita conformar un equipo profesional que reúne al grupo de cada escuela". (Ezpeleta. 1996 p.89)

Por la dimensión de su ejecución, el Director de Escuela debería tener una capacitación orientada a ejercer la Gerencia Educativa, la cual implica funciones de la cual se derivan tareas para cuya acción se requiere el manejo acertado de técnicas y métodos que le ayuden a cumplir su misión a cabalidad.

Machado de, M (2000) respecto a este particular refiere que la condición del Gerente debe reunir aptitudes y actitudes personales positivas para desempeñar su función, tales como: Valores, comunicación asertiva, liderazgo situacional y toma de decisiones acertadas que le permitan enfrentar en forma participativa las acciones y el manejo de conflictos. Esta diversidad de funciones del Director, las clasifica Ezpeleta (1996) en las siguientes funciones: Social, Educativa, de Animación y de Administración.

Sin embargo esta clasificación se percibe incompleta, por cuanto, de cada una de las funciones que señala deberían derivarse acciones las

cuales son de necesario cumplimiento, tales como las vinculadas con. Coordinar planes y programas. Evaluar la acción de los docentes y alumnos y capacitar al personal en áreas de interés.

Sin embargo se considera significativa la explicación de Ezpeleta (1996) referida a que, la autoridad directiva no es autónoma; por consiguiente, en sus obligaciones y funciones, su condición de superior y subordinado está presente, por cuanto en la práctica cumple una función administrativa, supeditada al control ministerial; es responsable de los bienes de la Institución y del Control de los Docentes. Herrera, coincide con este argumento cuando afirma: "Las tareas cotidianas y administrativas y de diligencias institucionales, tienen como consecuencia que los directores se alejan cada vez más de la gestión pedagógica de la escuela". (p.162). Para cumplir a cabalidad su gestión el Director o el equipo directivo, requiere del concurso y del equilibrio con los colegas a fin de dar cumplimiento a su función docente y social.

Herrera (1996) argumenta que la función directiva tiene dos dimensiones: la administrativa y la supervisora.

Al respecto argumentó:

Las actividades referidas a una gestión pedagógica en la práctica suelen ser acciones aisladas, sin continuidad o sin responder a soluciones de problemas que plantea la escuela. Los directivos no se sienten con la "autoridad pedagógica" para supervisar o dar orientación a los docentes (...). En algunos casos se debe a que los docentes poseen una mayor formación académica (p.163).

Esta afirmación ratifica que es evidente la necesidad de clarificar el rol gerencial, con el propósito de que la gerencia escolar se realice de forma armónica y el director o el equipo directivo sean competentes para realizar sus funciones con equidad. A la vez de que sean capaces de utilizar el recurso humano de forma apropiada. Y si es el caso cedan el liderazgo a los

docentes en aquellas áreas específicas donde el docente tenga mayor competencia. Caso por ejemplo de las especialidades como el Deporte y la Educación Física, quienes conocen las estrategias de enseñanza del área.

La base del ejercicio en el caso de la Gerencia Deportiva, es la atención al atleta y en el deporte escolar, se refiere a la práctica la disciplina deportiva.

La gerencia aplicada al deporte espera que el líder, sea competente para manejar las técnicas requeridas para la organización de competencias deportivas. Asimismo debe conocer los lineamientos para la estructura, planificación y evaluación de la clase de Educación Física, lo cual contribuirá a enriquecer los conocimientos que tenga el director o el equipo directivo, del perfil de los educandos, con el propósito de establecer los aspectos inherentes a la didáctica de la clase, como apunta Torres, S, J. A (1999).

Efectivamente, Machado R. (1996) plantea que el deporte “es un hecho educativo, idóneo para el desarrollo integral del sujeto en sus aspectos biológico, social, psíquico y moral”, (p.12). Considerando tal actividad no sólo esencialmente educativa, sino también pública.

La Capacidad de Analizar Situaciones Problemáticas en el Área Deportiva:

Machado, R y Machado M (2004) exponen que, cualquier situación que genera inquietud, zozobra, incertidumbre, es decir, que se desconoce la decisión al respecto, es una situación problemática. Y lo ilustran con el siguiente ejemplo:

Te asignan una tarea de representar a tu Club, en una reunión con los directivos de la Escuela; te preguntas cuáles son los aspectos básicos que quieres plantear, para satisfacer las necesidades que tiene el club; si los puntos que llevas a la reunión son efectivamente los mas importantes; si tuvieras que eliminar algunos puntos, cuáles podrías eliminar y

cualquier otro aspecto para lo cual tienes que decidir, estás en una situación problemática. (p.23)

Atender esta situación implica varias acciones:

1. Analizar la situación:
2. Hacer que las personas involucradas en la decisión que vayas a tomar participen del análisis de la situación para que se hagan conscientes de ella y participen de la decisión para solucionar el problema.
3. Considera que todas las acciones que implementa un líder responden a tres elementos básicos: persona, producto y utilidad y de ellas la mas importante es la persona. El producto, se refiere al resultado que obtienes de la decisión y la utilidad, como su nombre lo indica se refiere a si la decisión va a ser realmente una solución al problema. Es decir si es acertada.

Para analizar la situación, existen distintas técnicas, de las cuales se mencionan algunas de ellas.

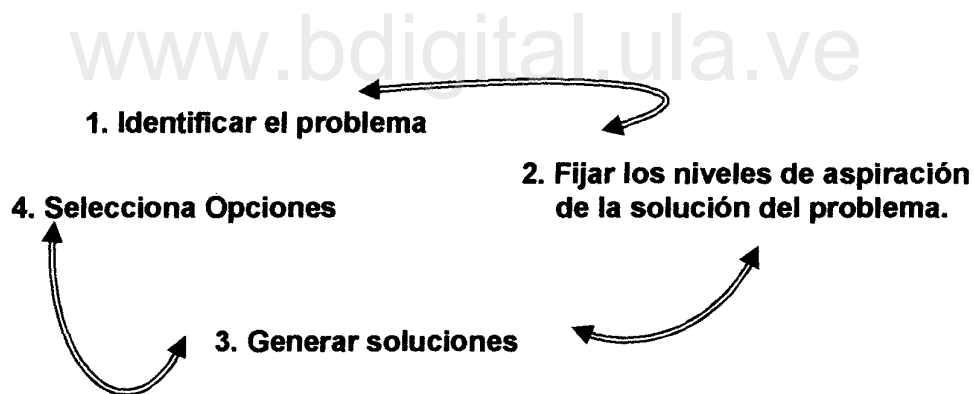
El análisis de la situación consiste en estudiar a profundidad: ¿qué está ocurriendo?, ¿por qué ocurre? ¿Para qué ocurre, es decir cuál es el beneficio?

La primera técnica para analizar la situación se reconoce como **Tormenta de Ideas**: Para ello, se reúne el grupo y el líder les solicita que expongan las posibles causas de la situación problemática.

1. El grupo debe conocer el problema a discutir con cierta anticipación para que puedan pensar sobre él.
2. Seleccionan un secretario para anotar las ideas que se expongan.
3. Las ideas expuestas no deben ser criticadas ni censuradas directa o indirectamente, para evitar que las personas se inhiban de participar por miedo a la crítica.
4. El secretario interviene cuando las participaciones se aparten del problema.

5. Una vez anotadas las ideas, comienzan con sentido crítico, la practicidad de las ideas expuestas. Por ejemplo: ¿La idea es posible llevarla a la práctica?; ¿Se adapta a las circunstancias? Es decir se buscan los riesgos y la posible aceptación y/o rechazo de las causas seleccionadas.
6. Aíslan la lista de las causas posibles, que hayan sido aceptadas por todos.
7. Se solicitan las posibles soluciones a cada causa seleccionada, siguiendo el mismo procedimiento.
8. Cada una de las proposiciones debe ser argumentada a favor hasta agotar la discusión de su conveniencia, antes de borrarlas de la lista.

A continuación un gráfico del proceso.



Tomado de Machado y Machado (ob.cit.)

El próximo paso consiste en **Tomar Decisiones**.

La toma de decisiones es el punto central de la gerencia, para ello estas personas tienen la responsabilidad de desarrollar habilidades y estar técnicamente informado, poseer destrezas para manejar la incertidumbre y

además tener alta autoestima para confiar en su capacidad en el momento de enfrentar situaciones problemáticas relativas a su grupo.

El proceso de tomar decisiones está basado en los pasos que señalamos anteriormente y elegir la solución. Sin embargo es importante reconocer lo siguiente:

Tipos de decisiones.

Algunas decisiones son llamadas de iniciación. Otras son de **Aprobación**, éstas son las que están referidas a la puesta en ejecución, que en el proceso es favorable cuando se toma en equipo. Este es un proceso estudiado y analizado.

Sin embargo, a veces el gerente toma decisiones **intuitivas, lógicas o conscientes**, según hayan influido en ellas, las emociones o la racionalidad.

Lo que se espera del gerente exitoso es que las decisiones sean suficientemente analizadas y tomadas en grupo, que como se expresó estén involucradas en la puesta en práctica.

A continuación un ejemplo:

Problema: Ausentismo a las prácticas deportivas.

Posibles soluciones seleccionadas de la tormenta de ideas.

Proporcionar a los jóvenes el cronograma con suficiente antelación.

Desarrollar en los participantes motivación al logro.

Determinar la responsabilidad en los alumnos, los padres, los docentes.

Elementos de ponderación:

Impacto. Cómo afectará esta solución al ausentismo.

Tiempo. En cuanto tiempo podría implantarse la solución.

Costo: Cuánto es la inversión de material para reproducir la información.

Personal.: Quién lo va a elaborar y a repartir.

Método: ¿Cómo lo va a hacer?

Seguidamente se elabora la tabla correspondiente:

Criterios de Ponderación:

Estos se refieren al peso que se otorga a cada uno de los criterios seleccionados, colocando 1 al más favorable y 4 al menos favorable. Se colocan en una tabla que permita visualizarlos. Se muestra el ejemplo seguidamente.

Criterio	1	2	3	4
Impacto	Muy favorable	Favorable	Poco favorable	Nada favorable
Tiempo	Muy largo plazo	Largo plazo	Mediano plazo	Corto plazo
Costo	Muy Costoso	Costoso	Poco Costoso	Nada Costoso
Personal	Todo el personal que esté enterado.	Algunos Directivos del Equipo	Algunos miembros del personal Que esté enterado	Ninguno de ellos

En conclusión, la toma de decisiones debe estar orientada en la racionalidad del gerente y en el concepto de trabajo en equipo, lo cual exige al gerente, mente abierta, responsabilidad, respeto a las opiniones ajenas.

Estas exigencias requieren tomar en consideración la disposición que tienen las personas para alcanzar el logro.

La Organización de Competencias Deportivas.

En las Instituciones educativas, la práctica deportiva se traduce en la formación de clubes para practicar deporte, lo cual permite que se realicen competencias inter-secciones, ínter-escolares con instituciones de los sectores, regionales y nacionales.

Organizar las competencias es tarea del especialista de Educación Física, Deporte y Recreación; sin embargo, se estima que el director debe tener información básica a los fines de ejercer y supervisión control de las actividades que se realizan en la institución. Igualmente tendría que estar informado respecto a la existencia de los tipos de campeonatos, de la evaluación de los espacios y recursos físicos donde se realizan las competencias de supervisión y control de las actividades que se realizan en la institución. De manera que tendría que estar informado respecto a la existencia de tipos de campeonatos y técnicas aplicadas, uso del tiempo, calidad en la ejecución deportiva. Ello conforma parte de la cultura organizacional.

La Cultura Organizacional.

Se entiende que las acciones exigidas a la institución escolar coinciden con lo que se conoce como cultura organizacional, por cuanto la acción educativa es un todo organizado y compartido cuyos elementos incluyen los valores, creencias, hábitos, actitudes, normas y políticas. De allí que es parte de la responsabilidad del líder comprometerse con la cultura organizacional, a fin de cuidar que todas las partes que integran la comunidad educativa, funcionen adecuadamente para lograr las metas comunes.

Debido a que la escuela como institución es una cultura que responde a un sistema de significados, valores y motivaciones compartidas por todos los actores, los docentes como grupo humano reunido voluntariamente para fines específicos, tienen igualmente su cultura. Entonces el equipo directivo al atender esa cultura de forma eficiente, crea y promueve sistemáticamente en el personal, valores tales como: la lealtad, la confianza, la responsabilidad, la participación y la congruencia en sus conductas, en beneficio de la escuela, del estudiante, del personal y de la comunidad en general.

Estos líderes se orientarían a alcanzar según afirma Siliceo, C. (2000). Comunicación efectiva e información oportuna. Integración y trabajo en equipo. Motivación y reconocimiento. Creatividad e innovación. Capacitación y desarrollo humano. Decisiones acertadas y Liderazgo.

Obin, (1996) opina que, “este cambio pasa por los Directores, no puede hacerse sin ellos y menos aún contra ellos. (p.81). Es decir que les reconoce como los líderes promotores de los cambios organizacionales en la institución educativa.

El Líder, Promotor del cambio de la Organización Educativa.

En las instituciones educativas el liderazgo es percibido y ejercido en varios niveles y ámbitos en armonía con las acciones que se realizan.

A propósito de esta inserción del liderazgo educativo en el desarrollo laboral, Valdez, J. (citado en Siliceo.) expuso:

A las puertas del siglo XXI el mundo reclama líderes que tengan la capacidad de interrelacionar el sentido tecnológico con un fuerte sentido humano. En pocas palabras, el mundo necesita líderes que tengan la capacidad de regresar a la

esencia, a las bases y a la naturaleza del hombre: el ser humano como principio y fin de las instituciones. (p.106).

Según la cita descrita anteriormente, la misión del líder educacional es la acción educativa. Para ello confluyen de forma interactiva: su personalidad y predisposición para ejercer el liderazgo, la cohesión grupal y la situación que genera las tareas. Es decir, que tiene tareas tales como:

- Crear la visión de la Institución y compartirla con el personal. Se entiende como tal la imagen a largo plazo que se desea alcanzar. Es una imagen futura como la percibe el directivo, para lo cual se compromete a realizarla.

- Definir los valores organizacionales y reforzarlos mediante la práctica de conductas congruentes de parte de todos los miembros de la institución.

- Orientar el capital intelectual y emocional, con base en los resultados de alta calidad en el desempeño.

- Manejar el cambio, conforma equipos de tareas y solucionar conflictos.

- Capacitar y desarrollar el personal docente en el manejo de competencias.

- Desarrollar claridad en los objetivos responsabilidades y funciones del personal, mostrando equidad interna referida a la evaluación del desempeño y reconocimiento.

- Fortalecer el trabajo en equipo y los procesos humanos, para lograr óptimo clima organizacional.

De lo expuesto se deduce que, líder capitaliza las habilidades humano administrativas que integran los procesos, incluida la educación del personal.

En consecuencia se espera que tenga la capacidad de crear y mantener sistemas de aprendizaje y cambio en los modelos educativos donde todos practiquen y en donde la inteligencia intelectual y grupal sea potenciada y alcanzada hacia el logro de los objetivos.

La pertinencia de la descripción teórica referida, respecto al tema de estudio, reside en la función del director como líder institucional, para emprender las acciones necesarias para lograr la misión escolar, propinando un clima de satisfacción laboral.

El otro aspecto del cual el líder se ocupa, se refiere a la afectividad y actitudes básicas de integración, de lealtad y compromiso del docente con la organización y la productividad este se refiere a la dimensión intuitiva efectiva en relación con el trabajo, por ende, el líder tomará en consideración las actitudes relacionadas con el compromiso expresadas en “yo quiero”; “yo sé”; “yo puedo”, y el trabajo que realiza.

El próximo elemento se refiere a la comunidad ética-social trascendente de la institución como aporte del bien común social. (Druker, 1998) .Se acepta que cuando el líder integra estos tres conceptos hacia el logro de una mejor educación a través de un proceso de alta calidad, ello da por resultado la sabiduría del líder ideal.

El tipo de liderazgo descrito, estaría impulsado por valores según la clasificación que hacen Badaraco y Ellsworth, R (1998) ellos agregan que, este líder da a los subalternos la libertad de acción, les estimula para que ejerzan su propia actividad a objeto de que encuentren en su trabajo la realización personal debido a que pueden tomar decisiones, lo cual convierte su trabajo en algo significativo.

Esta influencia de abajo hacia arriba no significa, según aportan los autores precitados, “que el líder se limite a reaccionar a iniciativas ajenas. Todo lo contrario. El líder tiene que proporcionar la visión estratégica que enfoca las ideas que vienen de abajo y crear criterios para evaluarlas”. (p.131).

Las Bases Legales.

La función del Director se enmarca en la normativa emanada del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte mediante la Resolución 751, y el Manual del Director (1987) sustentados en la Ley Orgánica de Educación vigente y su Reglamento. En efecto, el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, le confiere al Director el carácter de Primera Autoridad del Plantel, (Art.69. Reglamento de la Ley Orgánica de Educación) por lo cual se infiere que éste realice funciones de enlace entre el Ministerio de Educación y Deporte y la Institución Educativa, así como todas las tareas que de allí se derivan.

El Reglamento, explícitamente le ordena al Director, el cumplimiento de su acción supervisora (Art. 157). Asimismo lo faculta como delegado del Ministerio ante la comunidad, esta autoridad que le confiere el Despacho como funcionario para representarlo, implica la exigencia de cumplir y hacer cumplir las Leyes, Reglamentos y Disposiciones emanadas de la precitada Institución.(Machado, R y Machado, M, F . 2004).

CAPITULO III

METODOLOGÍA

Tipo de Investigación y Método.

Se realizó una investigación descriptiva de campo, con un enfoque cualitativo lo cual consiste en aplicar en el contexto de la unidad de práctica, distintas formas de pruebas empíricas para abordar el problema y luego razonar sobre los fines como afirma Machado de M (2000.p. 58). La aplicación persiguió detectar de qué manera, las acciones de los docentes directivos constituyen un ambiente de aprendizaje óptimo, en relación con la toma de decisiones relativas al deporte institucional.

La argumentación respecto a la modalidad del estudio seleccionado, obedece a que se comparte el criterio de Martínez,M (1998) cuando señala que “ubica el problema en la relación que hay entre teoría y práctica” (p. 53). También argumenta que “los “datos” a fin de cuentas no dejan de ser una selección de la experiencia y no pueden dejar de ser influidos por el marco de referencia desde el cual son considerados” (p. 53).

Se acepta como estudio de caso porque se acepta la definición de Yin (1990) que se refiere al estudio exhaustivo de una unidad o grupos de unidades y como una definición técnica expresa la siguiente, según traducción de Machado, M (2004). “El caso de estudio es una experiencia que estudia un fenómeno en el contexto real donde ocurre; cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes; y puede ser utilizado en múltiples situaciones para recolectar evidencias” (p.23). El supracitado autor

argumenta que la definición no solo ayuda a entender el caso de estudio, sino que también lo distingue de entre otras estrategias.

En el caso de estudio de la presente investigación, se acepta que, las acciones humanas, el método de investigación, así como sus técnicas y procedimientos estarían dirigidas a descubrir las acciones gerenciales que emplean los directivos para mejorar la práctica del deporte escolar y su validez se juzga por la coherencia lógica interna de sus resultados.

Los niveles de validación cualitativa se aplicaron en base a la interpretación de la respuesta en el marco del contexto en que fue realizada.

Sistema de Variables

Definición Conceptual

Tabla 1. Identificación y Definición de las Variables.

Objetivos específicos	Variable	Definición
Explorar los componentes relativos a la función directiva escolar: Planificar, Dirigir, Coordinar, Supervisar y Evaluar la gestión institucional, aplicada al deporte.	La planificación institucional como parte del proceso gerencial.	Proceso de formular ejecutar y evaluar actividades posibles de alcanzar objetivos del área deportiva.
Evaluar el dominio de conocimientos teórico- prácticos de los gerentes escolares, referentes al desempeño de la gerencia escolar en lo que corresponde a la toma de decisiones aplicada al deporte.	Desempeño de la gerencia escolar en lo que corresponde a la toma de decisiones aplicada al deporte.	Prácticas relativas a la toma de decisiones como parte de la aplicación de la gerencia en el área deportiva.

Tabla 2

VARIABLE 1	DIMENSIÓN	INDICADORES
La planificación institucional	Gerencia Deportiva.	Los valores de la misión, los objetivos institucionales, las metas, las estrategias, la dirección, el control y la evaluación, de la función directiva y docente. Comunicación permanente entre la dirección y los docentes.
VARIABLE 2	DIMENSIÓN	INDICADORES
Desempeño de la gerencia escolar en lo que corresponde a la toma de decisiones aplicada al deporte	Gerencia Deportiva	Definir objetivos y metas Determinar el grado de satisfacción para el Ministerio de Educación, los alumnos, los docentes y la comunidad con las decisiones tomadas Clasificar actores. ¿Quién decide? ¿Cómo decide?, los problemas planteados respecto al deporte escolar.

Los Sujetos de la investigación. Unidad de análisis.

Siguiendo a Yin y en concordancia con la estrategia metodológica seleccionada, se acepta como unidad de análisis al grupo de directores que participan en la investigación, ubicados en un área geográfica y cuya actividad se refiriera al tópico de estudio (Yin, Ob. cit.p.33)

Siguiendo los propósitos del estudio, la escogencia de los participantes se hizo en forma intencional, esto significa que, "los participantes de la experiencia reunieron las condiciones determinadas por la investigación". (Machado de, M. 2000) En consecuencia el número de participantes que conformaron el caso se hizo de forma arbitraria, según las necesidades del estudio.

Selección del sitio de aplicación.

La primera acción de la investigación se orientó a seleccionar un grupo de docentes de Educación Básica en ejercicio, cuya actividad prioritariamente la desarrollaran en Escuelas Públicas, que tuvieran disposición de participar en el estudio, y que se desempeñaran en el Municipio Libertador del Estado Mérida. El caso estuvo conformado por: Veinte (20) Docentes en cargos Directivos, de Educación Básica.

Descripción del sitio de aplicación.

Las Unidades Educativas Públicas, donde se desempeñan los participantes seleccionados para aplicar la experiencia, están ubicadas en el Municipio Libertador de la Ciudad de Mérida.

Instrumentos de recolección de información.

Según los momentos o fases de la investigación se utilizaron:

a. El Cuestionario. Descripción.

Con el propósito de recabar información referente al conocimiento teórico y la percepción que tuvieran individualmente los directores de la función que ejercen, se aplicó un cuestionario, contentivo diez (10) ítems.

El Cuestionario midió: Componentes Teóricos de la Función Directiva Escolar; La Planificación y la Toma de decisiones en el Deporte escolar.

Se presentaron situaciones cerradas, con opciones de respuestas en una escala tipo Likert de cuatro categorías: Totalmente de acuerdo; De acuerdo; En desacuerdo. No contesta

Dadas las características de la investigación, el cuestionario se concibió como una prueba empírica más, que suministrara información como señala Picón (1994) por ende no se consideró rígidamente deductivo su tratamiento, como lo haría la investigación positivista. Por tal razón se aplicó un estadístico simple de sumatoria de frecuencias.

b.Validez

Para comprobar la Validez, del instrumento, entendida como: “el grado que un instrumento mide la variable que un investigador pretende medir”, como afirman Hernández, Fernández y Baptista (1999), se aplicó la Técnica de “Juicio de Expertos” conformada por dos Doctoras en Educación, con línea de investigación en Comportamiento Organizacional, Asesoramiento y Desarrollo Humano y una Especialista en Gerencia Deportiva.

En efecto revisado el instrumento aportaron:

1. Conceptos teóricos deseables para evaluar la Variable 1. Ítems: 01 – 06.
2. Plantear situaciones relacionadas con el desempeño laboral del Director y la toma de decisiones Ítems 07 – 10.

Reestructurado el documento según las observaciones, los expertos acordaron que los ítems respondían a los elementos que se pretendía medir.

La Confiabilidad.

Dado que la aplicación del instrumento derivaba respuestas cuya frecuencia sería cuantificada, se realizó una prueba de confiabilidad, aplicable a muestras de selección no aleatoria, cuya confiabilidad es de 100%, según Berenson y Levine.(1988), en "Estadística Básica de Administración".

Para ello se aplicó la siguiente ecuación: "Niveles de Confiabilidad" (p.78).

1º Indicación de los datos. En donde:

N = 20 Sujetos en investigación.

Encuestas realmente aplicadas.

2º Establecimiento de niveles de confiabilidad, entre las encuestas aplicadas y la cantidad total de sujetos, resultando el 100%. (20 encuestas/20 sujetos que respondieron).

3º Se procedió a verificar la Unidad de Análisis. En donde:

4 = Factor aplicado a lo unidad de análisis finita.

P = Probabilidad de Éxito.

F = La Encuesta.

Q = Probabilidad de fracaso de la encuesta.

N = 20

$$N = \frac{4.P.Q.N}{\sum^2(n-1)PQ} = \frac{4.0,5.0,5.16}{(0.045)^2(20)(4.0,5.0,5)} = \frac{80}{0.38475.4}$$

$$= \frac{80}{4.038475} = 20$$

La coincidencia entre (la muestra) Unidad de Análisis y el resultado obtenido en la aplicación de la fórmula, ratifica la pertinencia del instrumento.

Procedimiento de la investigación.

Para obtener resultados del análisis que conforma el centro de la investigación, de manera confiable, se desarrolló la tarea en dos momentos: *Primer momento:* Aplicar un cuestionario. Y *Segundo momento:* El procedimiento de intervención se aplicó seguidamente de aplicar el cuestionario. Se procedió a la entrevista no estructurada, luego se organizó la información.

El objetivo de la entrevista consistió en conocer cómo expresaban los directores sus problemas fundamentales relacionados con la función organizacional de tomar decisiones.

El tercer paso consistió en elaborar los lineamientos para facilitar el cambio organizacional.

La duración y la frecuencia de tales entrevistas, se previó en dos sesiones a la semana. Cada sesión tendría una duración de una hora, para un total de seis horas de intervención.

Las actividades en cada una de estas reuniones con los directivos, fueron las siguientes:

Aplicar el Modelo de Intervención siguiendo el Modelo de Machado de, M. (2000) mediante las interrogantes puntuales:

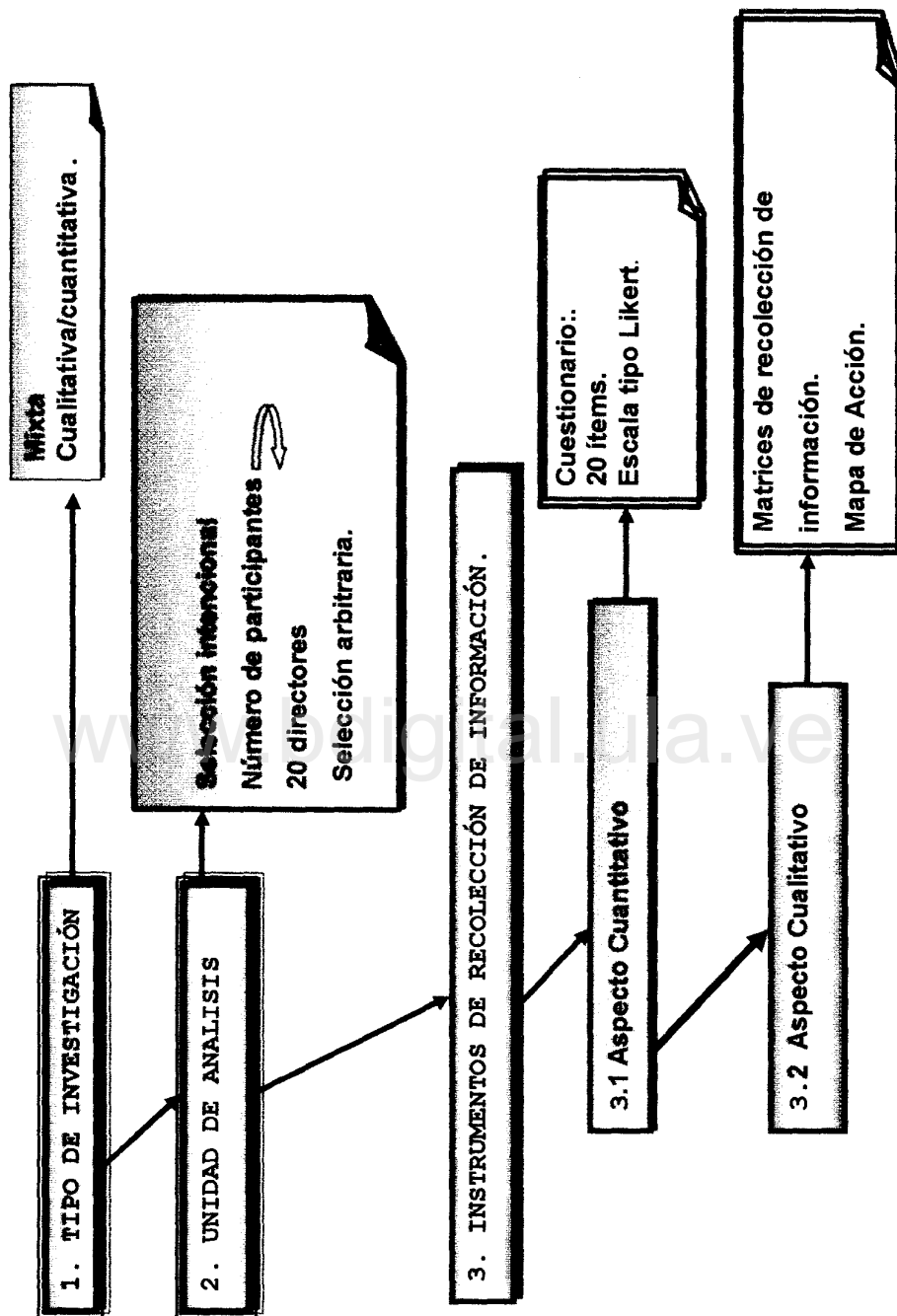
1. ¿Cómo enfrentaban las situaciones problemáticas?
2. ¿Cómo era el proceso de tomar decisiones?
3. ¿Cómo se comunicaban con el personal?

La razón de la entrevista consistió en obtener datos, basados en las preguntas y observaciones realizadas por el investigador. Dado que para la investigación el investigador es un promotor del cambio, “La validación la conforma el Mapa de Acción que son en realidad hipótesis de lo que moviliza las actividades de aprendizaje” (Machado de, M, p. 60. 2000).

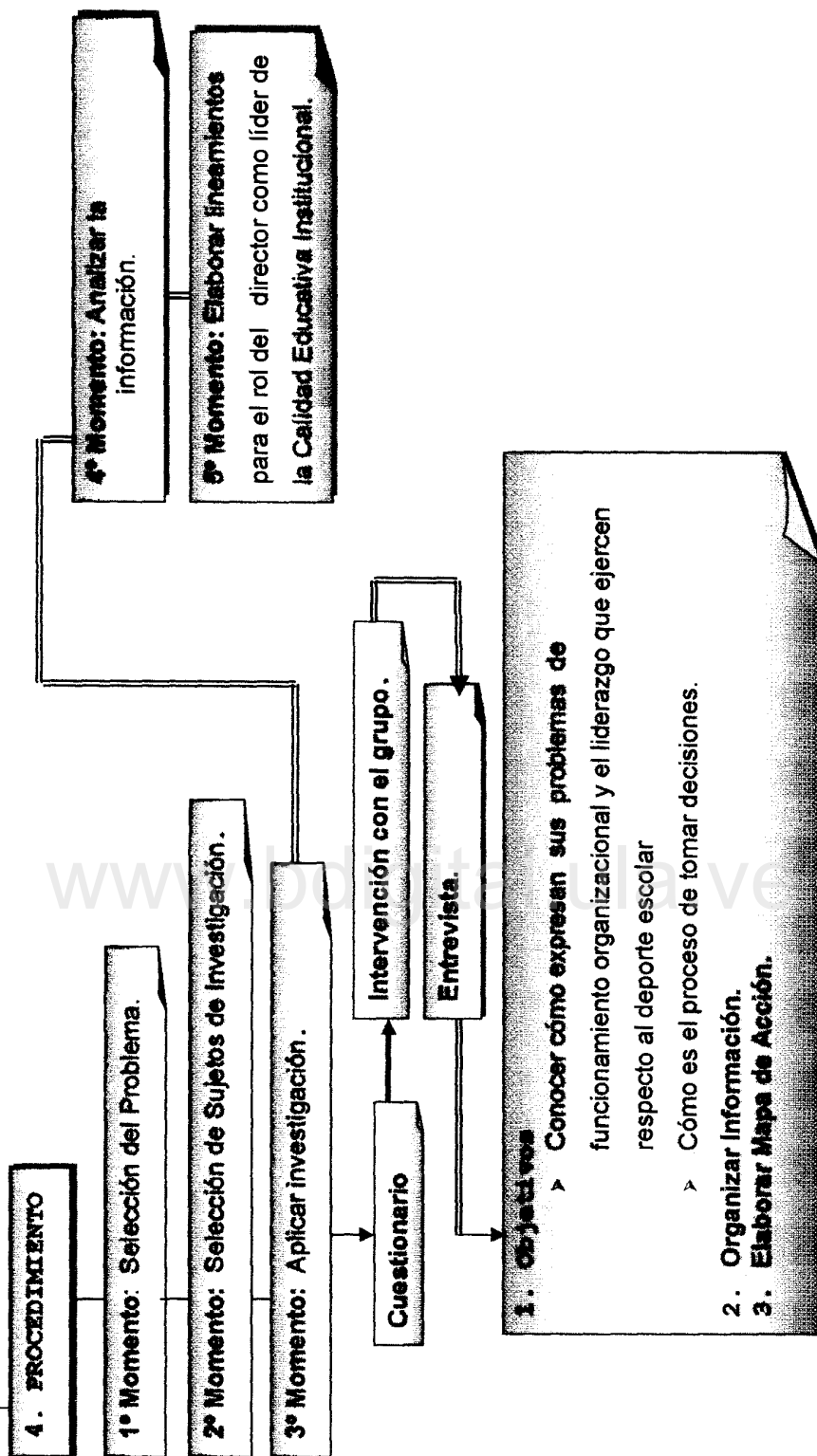
Por otra parte la validación se argumenta en las tendencias de actuar de la persona de una cierta manera, influida por los valores, las creencias y las actitudes psicológicas. Además de la responsabilidad causal, lo cual se evidencia en las acciones referidas a las consecuencias. Tales disposiciones se basan en el lenguaje.

A continuación se muestra el Cuadro 1. Metodología y el Cuadro 2 Contextualización de la investigación.

Cuadro 1. Metodología.



Cont. Cuadro 1.



Cuadro 2. Contextualización de la Investigación

			INVESTIGACIÓN
MESES	PLANIFICACIÓN AÑO 2003	DESARROLLO	AÑO 2004
Enero / Marzo	I	II	III
Abril / Julio	II	II	III IV
Septiembre / Diciembre	III III-A	II	IV V
Enero / Marzo 2005	FASE VI. Elaboración de Informe		

- **Fase I. Selección del Problema.**
- **Fase II. Compilación y Arqueo de documentos bibliográficos.**
- **Fase III. Diseño de la Investigación.**
- **Fase III-A. Selección de la Unidad de Analisis.**
- **Fase IV. Analisis de la información.**
- **Fase V. Elaboración de Conclusiones.**
- **Fase VI. Elaboración de Informe.**

CAPITULO IV

EL ANALISIS

A continuación se presenta el análisis del estudio, basado en el estadístico simple de sumatoria de frecuencias de las respuestas obtenidas en la aplicación del cuestionario, con la finalidad de indagar el conocimiento teórico de las funciones del Director, en la función de Planificación y Toma de decisiones gerenciales. Tal como se expresó en el Capítulo correspondiente, el Cuestionario una vez validado y determinada su confiabilidad, se aplicó a 20 sujetos, cuyas características y condiciones fueron descritas oportunamente.

Las respuestas se muestran en la página siguiente, mediante una tabla en la cual se indica el número de ítems, la distribución de frecuencia de respuestas y el porcentaje (%) que éstas representan con respecto a la totalidad de los sujetos.

Se representa el peso de las respuestas obtenidas y su significación mediante gráficos, siguiendo a Hernández, Fernández y Baptista (2003) quienes opinan que éstos se usan para “representar el porcentaje y señalar la acumulación de éstos en cada categoría”.(p.498).

A continuación el cuadro mencionado. Para facilitar su visualización se muestra en la página siguiente:

Cuadro 1. Frecuencia y resultado porcentual (%) de respuestas obtenidas en el cuestionario. Variable 1.

N°	Categorías de respuestas obtenidas en el cuestionario							
	Total Acuerdo		De Acuerdo		Desacuerdo		No sabe No contesta	
	Fr.	% Fr	Fr	% Fr.	Fr.	% Fr	Fr.	% Fr
ITEMS								
1	9	45%	8	40%	2	5%	—	—
2	0	—	—	—	18	90%	2	10%
3	0	—	9	45%	2	10%	8	40%
4	2	10%	5	20%	12	60%	—	—
5	0	—	7	35%	8	40%	5	25%
6	7	35%	7	35%	8	40%	—	—

Variable 1. Categoría de Respuestas esperadas por la investigación.

Numero de Item	Categoría de Respuesta Esperada en la investigación
1.	Totalmente de acuerdo
2	Totalmente de acuerdo
3	Totalmente de acuerdo
4	Totalmente de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo
6	En desacuerdo

Las respuestas esperadas se corresponden a la respuesta ideal, es decir a la que se obtendría en caso de que los sujetos participantes en la investigación, tuvieran todas las competencias profesionales que coinciden con la teoría.

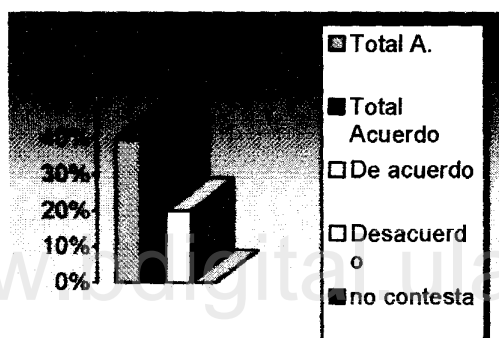
Variable 2. Toma de decisiones referida al deporte Institucional

ítem	Categorías de respuestas							
	Total acuerdo		de acuerdo		En desacuerdo		No sabe No contesta.	
	fr	% fr	fr	% fr	fr	% fr	fr	%fr
7	5	25%	5	25%	10	50%	---	---
8	17	85%	4	20%	---	---	---	---
9	0	---	8	40%	12	60%	---	---
10	15	75%	3	15%	---	---	2	10%

Respecto a la medición de la Variable 1. Referida al conocimiento teórico que tuvieran los Directores de la función gerencial relacionada con el deporte escolar, se obtuvo lo siguiente:

En el Ítems 1: Referido a detectar su conocimiento respecto a la prioridad de la planificación, en el área deportiva escolar.

Respuesta Esperada: Totalmente de acuerdo



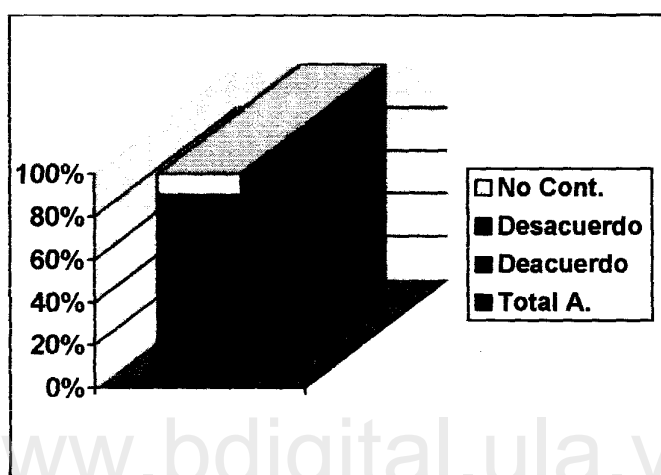
Variable 1. Grafico 1. Ítem 1. La primera fase del proceso directivo debe ser la planificación.

El 45% de los participantes estuvo totalmente de acuerdo, en que la primera tarea del equipo directivo en materia deportiva escolar deba ser la planificación; el 40% manifestó estar de acuerdo y el 5 % en desacuerdo. Este resultado coincide en un 40% de los directivos, con la respuesta esperada por la investigación: Totalmente de acuerdo. Ellos manifestaron tener conocimiento teórico respecto a la planificación deportiva escolar como primera etapa de la tarea del proceso directivo.

De este resultado podría suponerse que, que si los docentes manifiestan tener el conocimiento teórico, mismo resultado se encontraría en la práctica.

El Ítems 2: midió la relación comunicación-planificación.

Respuesta Esperada: Totalmente de acuerdo.

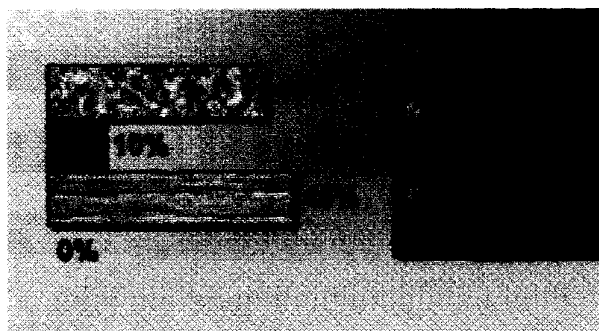


Variable 1. Grafico 2. Ítem 2. Relación planificación- comunicación

Los resultados reflejaron que el 90 % de los directivos no tienen conocimiento de la relación entre comunicación y planificación deportiva, el 10% no contestó. De este resultado se deduce que los directivos tienen baja información teórica respecto al alcance de la planificación en la Institución como vía de comunicación efectiva. Este marca diferencia significativa con la respuesta esperada. El resultado, sin embargo, coincide con algunos estudios expuestos en el capítulo II, referidos a los antecedentes de investigación.

Ítems 3: midió la responsabilidad del director en difundir la misión institucional relacionada con la gestión deportiva escolar.

Respuesta Esperada: Totalmente de acuerdo.



Variable 1. Grafico 3. Ítem 3. Misión institucional relacionada con deporte escolar.

El Ítem se orientó a explorar la responsabilidad del director o del equipo directivo en difundir la misión institucional relacionada con el deporte, debido a la relación entre esta actividad y los objetivos de la educación.

El 45 % de los directivos manifestaron su acuerdo. El 10% en desacuerdo y el 40% no contestó. Es significativo que ningún directivo expreso su total acuerdo, por lo cual no hubo coincidencia entre su respuesta y la esperada en la investigación.

Los resultados muestran debilidades en los directivos respecto a la formación teórica en el área de la gerencia deportiva escolar.

Ítems 4: El ítem estuvo orientado a evaluar la coordinación del director en las tareas y supervisión deportiva.

Respuesta esperada: Total Acuerdo.

(Ver gráfico p. siguiente).



Variable 1. Gráfico 4. Ítem 4. Coordinación y supervisión del director en las tareas deportivas

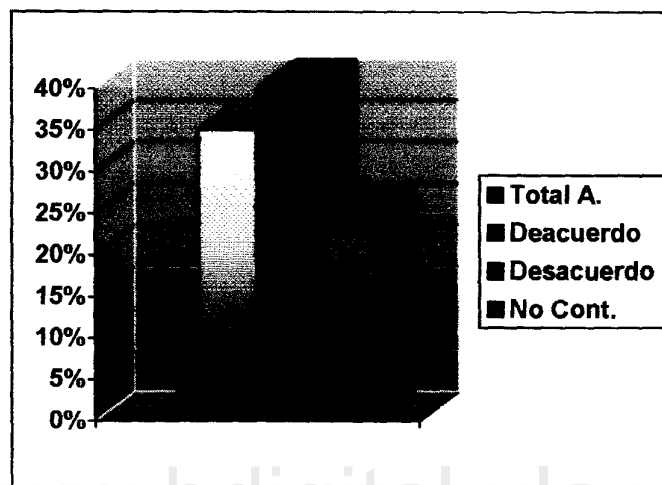
Los resultados muestran que solo el 10% estuvo totalmente de acuerdo, lo que coincide con la respuesta esperada; el 20% manifestó su acuerdo, 60% su desacuerdo y 10% no contestó.

Los resultados permiten inferir que la mayoría significativa de los sujetos investigados no relacionan la actividad deportiva como una acción docente, que requiera el control y supervisión del equipo directivo. Este resultado coincide con la constante referida a la debilidad de los directivos en el área de la gerencia deportiva.

Ítem 5: función directiva relacionada con el deporte escolar es una acción social.

Respuesta esperada: Totalmente de acuerdo.

Ver gráfico (p. siguiente)



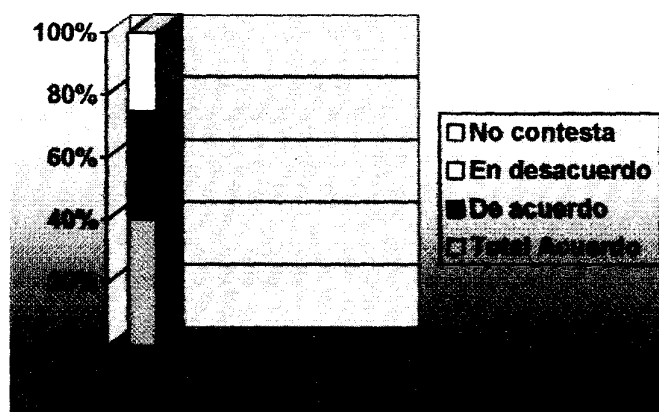
Variable 1. Grafico 5.Ítem 5. Función directiva relacionada con el deporte escolar es una acción social.

En las respuestas se obtuvo que el 35% de los Directivos estuvo de acuerdo que los elementos señalados en la Función Directiva relacionada con el deporte se corresponden con que esta es una función social. El 40% manifestó desacuerdo y el 25% no contestó. De lo obtenido se evidencia que ninguno de los Docentes Directivos coincidió con la Respuesta Esperada.

En consecuencia no perciben esta función como Acción Social, lo cual marca diferencia con la misión del deporte en general y la misión deportiva escolar que lo conecta con el contexto cultural de su comunidad. Además de la misión que le ha sido encomendada por la Constitución Nacional y la propia Ley de Educación.

Ítem 5.1. Función directiva relacionada con el deporte como acción Educativa.

Respuesta Esperada: Total Acuerdo

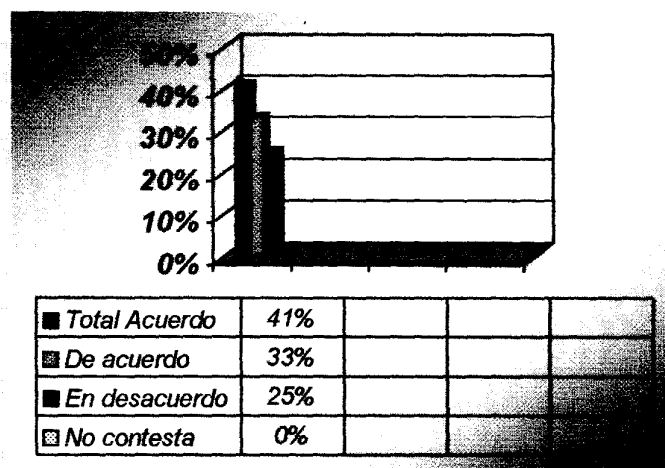


Variable 1. Grafico 5.2. Ítem 5.2. Función directiva relacionada con el deporte como acción Educativa.

En las respuestas obtenidas, el 35 % manifestó estar de acuerdo y por ende coincide con la propuesta de investigación; sin embargo el 40% manifestó desacuerdo y el 25% no contestó. Las respuestas muestran coincidencia referente a las debilidades en la información que tienen los docentes directivos investigados en lo que respecta al área deportiva y su relación con la acción educativa. Tal respuesta es coherente con sus acciones referentes al distanciamiento entre su trabajo docente y el de la acción deportiva institucional.

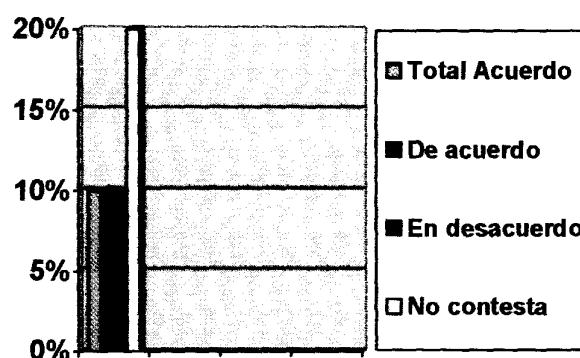
Ítem 5.2. Función directiva relacionada con el deporte como acción Administrativa.

Se muestra el grafico en la (ver p. siguiente)



Variable 1. Ítem 5.3. Función directiva relacionada con el deporte como acción Administrativa.

Variable 1. Ítem 6. Diferencias de visión respecto a la función del deporte en el ámbito escolar



No se aprecian resultados significativos entre los resultados de los tres ítems, orientados a detectar la visión del director respecto a la función del

deporte en el ámbito escolar. Los resultados evidencian que el director no tiene clara su función respecto a la forma de gerenciar el deporte, según éste se vincula con el área social, educativa y/o administrativa.

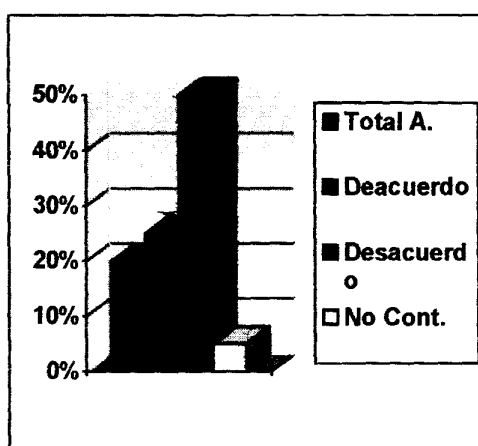
De los 6 Ítems, que miden la Variable que se analiza, 4 (66, 66%), tenían como respuesta esperada, la categoría Total Acuerdo y 2, el 33%, tenían como respuesta En Desacuerdo. De ello se obtuvo que sólo el 40% representados en 8 sujetos respondieron una de las cuatro opciones con la Respuesta Esperada, de lo cual se infiere bajo conocimiento teórico referido a la Función Gerencial del Director.

II. La toma de decisiones referidas al deporte institucional

Usted como gerente participa en:

Ítem 7. Clasificar problemas derivados del área deportiva.

Respuesta Esperada: Totalmente de acuerdo.

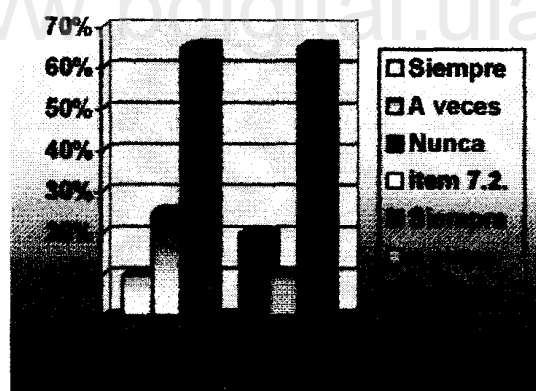


Variable 2 .Gráfico 7. Ítem 7. Clasificar problemas derivados del área deportiva.

En las respuestas referidas a la responsabilidad directiva de clasificar los problemas derivados del área deportiva; el 20% coincidió con la Respuesta Esperada, el 25% estuvo de acuerdo. El 50% En desacuerdo, y un 5% no contestó. El porcentaje obtenido revela que el Directivo no comparte el criterio de que sea su función clasificar los problemas del área deportiva, lo cual induce a constatar las respuestas obtenidas en los Ítems anteriores de no considerar el deporte como acción educativa.

Ítem. 7.1. Cuando el docente tiene problemas en el área deportiva le solicita información adicional.

Respuesta Esperada: Siempre



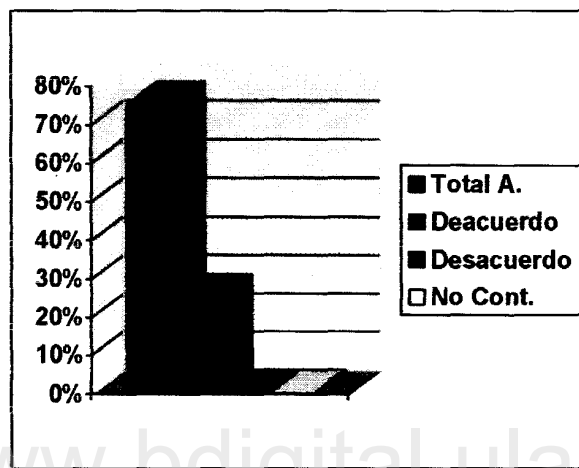
Variable 2. Gráfico 7.1. Solicita Información adicional

El resultado del Ítem coincide con las respuestas obtenidas con anterioridad en la cual el director no vincula al deporte con su función académica, por ende su proceso de tomar decisiones en el ámbito deportivo es débil o inexistente, lo cual dista de lo esperado según la teoría explorada

en este documento. Asimismo es el director quien siempre determina si la situación es rutinaria o de excepción.

Ítem 8: Solución de situaciones conflictivas en áreas deportivas

Respuesta Esperada: Totalmente de acuerdo.

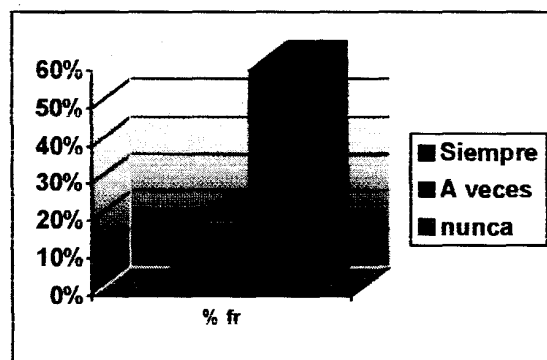


Variable. 2. Gráfico 8. Soluciona situaciones conflictivas en área deportiva.

El 75% de los encuestados estuvo Totalmente de acuerdo y el 25% estuvo de acuerdo, que su mayor actividad escolar se relaciona con funciones administrativas emanadas del Ministerio respectivo y en consecuencia soluciona situaciones conflictivas en áreas deportivas, previo acuerdo con la dependencia citada. Ello indicaría la concordancia con el resultado anterior respecto a la baja atención al docente para desarrollar la actividad de asesoramiento en el área deportiva

Ítem 9. Clasificar actores. ¿Quién decide? ¿Cómo decide?

Respuesta Esperada: Siempre

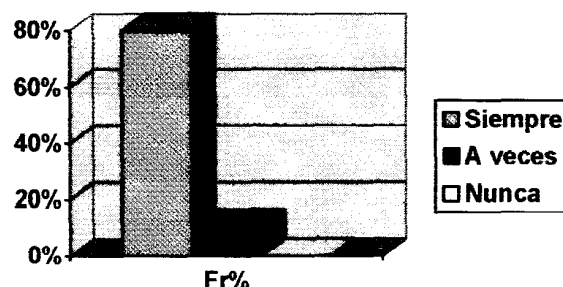


Variable 2. Grafico 9. ¿Quién decide? ¿Cómo decide?

El 20% manifestó que Siempre el equipo Directivo conjuntamente con el Supervisor de Educación toma decisiones, y el 60% coincidió con la respuesta de que Siempre los docentes especialistas en el área deciden las situaciones conflictivas en el área, lo cual evidencia que un porcentaje significativo de Docentes Directivos considera no tener la capacitación necesaria para ejercer el rol gerencial de decidir acertadamente en el área.

Ítem 9.1 ¿Cómo decide la importancia del problema planteado en el área?

Respuesta esperada: Nunca

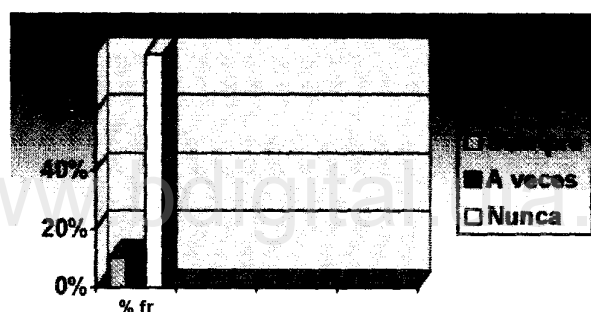


Variable 2. Grafico 10. Ítem 9.1. Decisión exclusiva del Director

El 80% respondió que cuando resuelve situaciones conflictivas relacionadas con el deporte, siempre lo hace según sus creencias, el 10% respondió que a veces lo hace y el 0% nunca lo hace. Las respuestas coinciden con las obtenidas en preguntas anteriores lo cual muestra como debilidad la formación de los docentes en la toma de decisiones.

Ítem 9.2. Revisión ampliada aplicando el paradigma cultural que hay en ellos, como orientación para decidir.

Respuesta Esperada: Siempre



Variable 2. Gráfico 10. Ítem 10 .Revisión ampliada aplicando el paradigma cultural como orientación para decidir.

Solo el 10% de los participantes en la experiencia expusieron tomar en cuenta el paradigma cultural, el 10% expuso que a veces lo hace y el 80% nunca lo hace. La respuesta ratifica la que emitieron los directores en el Ítem anterior.

El resultado ratifica las posturas de los directivos y sus debilidades teóricas referentes al tema del comportamiento organizacional, en los aspectos relacionados con la gerencia deportiva y el proceso decisorio. Las respuestas igualmente reflejarían la coincidencia de éstas y el concepto de Gerencia Tradicional, donde el Director ejerce la autoridad y en consecuencia

las decisiones se llevan a efecto al mas alto nivel, sin la participación en este caso de los docentes y alumnos. Cuando el director se inhibe de tomar decisiones entonces deja en manos del docente la solución de conflictos sin ejercer la orientación para que la decisión sea pertinente, adecuada, viable y factible. La deducción se deriva de la respuesta de los directivos respecto a que cumplen a cabalidad con el contenido programático exigido por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, en cualquier circunstancia la respuesta coincide con el enfoque tradicional de la Gerencia Educativa basada en la autoridad, lo cual podría conformar una debilidad en ejercicio del liderazgo. La definición de Valores Institucionales y la habilidad para tomar decisiones, son las características menos destacadas de su liderazgo.

Con el propósito de ampliar la información obtenida en el cuestionario se practicó una entrevista a los participantes de la experiencia. El análisis de la misma se expone a continuación.

Análisis Cualitativo. La Entrevista con los Directivos

Esta se centró en realizar algunas preguntas al director que permitieran vislumbrar cómo enfrentaba las situaciones problemáticas y cuál era el proceso empleado para tomar decisiones:

El Resumen de las entrevistas reportó que ellos se preocupaban por los problemas deportivos de la escuela, pero según su opinión la solución “no dependía de ellos”. Asimismo expusieron que los docentes resolvían las situaciones según su experiencia en la especialidad. E Informaron que a veces les ayudaban otros especialistas, como por ejemplo el de cultura, por cuanto ellos, los directivos “tenían mucho trabajo”. Si el problema era de mayor relevancia entonces “se consultaba con la supervisión” y se decidía conjuntamente y luego le giraban instrucciones al especialista.

Organización de la Información

Según respuestas que dieron los Directores en la entrevista se organizó la información en categorías. Ellas fueron: Los Valores de la Institución; La efectividad de sus decisiones y las consecuencias de primer orden, las respuestas de los directores se resumieron así:

Valores dominantes:

El Liderazgo Directivo: autoritario.

Dedicación al trabajo.

Relaciones Interpersonales:

Los directivos no aportan soluciones válidas a los problemas deportivos en la Institución.

La función administrativa cubre el tiempo de trabajo del director.

Las respuestas evidencian que el liderazgo se centra en la dirección.

Seguidamente se realizó un diagnóstico respecto a la práctica directiva respecto a la toma de decisiones lo cual permitió analizar y determinar las debilidades de su práctica, mediante los valores y las estrategias de acción que utilizaron los sujetos participantes.

La experiencia se organizó mediante la aplicación de matrices elaboradas para recoger la información objetivamente, seguir el tipo de comunicación que utilizaba el Director entrevistado y elaborar minutas para solicitar información referente a los ejemplos que pudieran descubrir sus puntos de vista y confrontar las respuestas para que se dieran cuenta de sus contradicciones.

Las Técnicas aplicadas permitieron analizar las opiniones desde las distintas perspectivas de los hechos; escritas, verbales y no verbales, lo cual contribuyó a entender las condiciones de los actores dentro del contexto.

El Análisis permite exponer que, según las opiniones emitidas por los Directores, en cuanto a sus funciones, éstas se resumen como de acción institucional y a su juicio parecieran no poseer el conjunto de técnicas y conocimientos necesarios para tomar decisiones referentes al deporte escolar. Asimismo expusieron que el trabajo administrativo relativo al control de asistencia del personal, las reuniones, la búsqueda de suplentes, la búsqueda de recursos en el Ministerio para solucionar asuntos referidos a la planta física, cubre su tiempo.

Para realizar el análisis se seleccionaron categorías específicas del discurso del entrevistado que se estimaron importantes respecto a la efectividad de sus decisiones. La unidad de contexto se refirió a las preguntas formuladas respecto a los elementos valorativos contentivos en cada decisión. Seguidamente se presentan los elementos valorativos considerados.

Preguntas:

1. No existen políticas establecidas para reconocer el trabajo realizado por los docentes en el área deportiva de la organización. De tal interpretación se deduce que no pareciera existir por parte de la Dirección, un conocimiento claro del paradigma cultural como orientación para decidir el tipo de decisión que deban tomar

De la interpretación se extrae como categoría de interés: la valoración que hace el Director, del equipo humano con que cuenta para tomar decisiones.

2.-¿Cuáles son los obstáculos más comunes que tiene la Dirección para tomar decisiones en el área deportiva?

2. 1 Dificultad para comunicarse con los docentes especialistas, por cuanto manifiesta su desconocimiento teórico de la especialidad deportiva.

2.2 Carencia de recursos técnicos y económicos.

2.3 Los procesos administrativos con la Zona educativa son lentos y engorrosos.

Las situaciones expuestas conforman un obstáculo importante para tomar decisiones, ya que están involucrados los recursos humanos y las trabas burocráticas.

3.-¿Cuáles son los factores que intervienen en las decisiones que toman para resolver los fracasos en la gestión deportiva?

Respuesta: Como servidores públicos se espera realizar acciones con ética profesional, independientemente de que los logros se reducen a actividades realizadas. Esto se traduce en la intención de resolver los problemas, aun cuando estos no se solucionen.

De la respuesta se entiende que intentan responder a situaciones no planificadas, movidos por la motivación para solucionar situaciones adversas, aun cuando no sienten estar obligados por Ley. Es decir al compromiso con la organización.

4.-¿Cuál es la mayor resistencia que encuentran para decidir respecto al deporte escolar? Respuesta: La demora en los procesos administrativos de la alta gerencia de la Zona educativa, genera malestar por la presión de la prioridad esperada; entonces la mayor resistencia es a nivel de atletas y docentes.

En esta respuesta se evidencia que la mayor resistencia la oponen lo propios empleados debido a las demoras que ocurren por las trabas administrativas, de lo cual podría deducirse que los altos gerentes educativos, podrían subestimar la condición profesional de los receptores de la decisión, en este caso el personal docente y los atletas, al retrasar decisiones que pudieran beneficiarlos.

La situación analizada, evidencia carencias en la valoración desde los siguientes aspectos: (a) Atender a las decisiones relacionadas con la planificación, la ejecución y la comunicación de sus comunidades educativas

en el área de la gerencia deportiva; (b) El segundo elemento vinculado con el control del riesgo y el impacto que tienen sus acciones, estaría vinculado con la capacidad política institucional para reconocer los problemas y jerarquizarlos. (c) De otro lado, estaría la valoración legal evidenciada en la expresión de adecuar sus acciones al ordenamiento jurídico expuesto en la Constitución y la Ley Orgánica de Educación. (c) La distancia entre el Director y los docentes especialistas, sugiere gerenciar efectivamente otorgándole a los especialistas de forma equitativa los recursos necesarios y disponibles para solucionar sus demandas. (d) Esta valoración y capacidad gerencial involucra los saberes necesarios para tomar decisiones pertinentes que involucra la ética profesional, y la capacidad política del gerente público.

La realidad educativa regional estudiada refleja ineficiencia para contextualizar la organización deportiva en el área académica, para identificar sus problemas y proponer lineamientos a los especialistas del deporte, desde ese nivel central, que les ayuden a superar las debilidades y desarrollar las fortalezas para garantizar calidad en sus programaciones deportivas que les permitan cumplir sus compromisos con la institución y con la comunidad. El compromiso con la comunidad, constituye una categoría ética, por cuanto el compromiso de la educación pública es con la comunidad, debido a que el docente es un servidor público y como tal debe orientar sus acciones a lograr la satisfacción de las necesidades que demandan los usuarios. Esto se enmarca en la obligación del servidor público con la Ley.

El análisis realizado genera un cuerpo de conclusiones que se tratan en el próximo capítulo.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

Discusión de los resultados

La valoración de los Directivos estudiados evidencian carencias en los siguientes aspectos: (a) Las decisiones relacionadas con la planificación, la ejecución deportiva escolar evidencia debilidades y ello se entiende como el aspecto más importantes derivado del análisis. (b) El próximo aspecto que se derivó del estudio está vinculado con el control del riesgo y el impacto que tienen sus acciones, lo cual evidencia debilidad para reconocer los problemas y jerarquizarlos. (c) Y por último, estaría la valoración legal en cuanto a su necesidad de adecuar sus acciones al imperativo de la constitución Nacional y de la Ley Orgánica de Educación.

El análisis igualmente reveló carencias en el proceso comunicacional, entre los docentes y la dirección, lo cual se acepta como una barrera para conformar equipos de trabajo que trabajen en pro de responder las demandas deportivas, planificadas o no, que surjan en la institución escolar.

La distancia entre la directiva y el personal, evidencia, como se mencionó en el análisis, la necesidad de desarrollar en el director su capacidad para gerenciar efectivamente, otorgándole a los docentes los recursos necesarios para solucionar sus demandas en el área deportiva.

El enfoque ético del gerente se basa en la ética personal, la intención y motivación para solucionar las demandas; además de aceptarlas como un hecho constante. En referencia al estudio realizado se entiende que la

educación pública, corresponde al Estado y esta es una estructura básica para la toma de decisiones referente a la problemática educativa local.

En consecuencia, vistas las debilidades de los directores en el tema de interés, se consideró útil *elaborar un proceso decisorio*, que les permita responder efectivamente a las demandas de las comunidades educativas a cargo de estos directivos.

En efecto, el modelo elaborado por el investigador, agrupa algunos procedimientos que les permitan a estos Directores desarrollar de manera sistémica las tareas correspondientes a investigar, identificar, discutir, evaluar y aplicar soluciones adecuadas, oportunas y pertinentes a las situaciones que le presenten los docentes involucrados en el área deportiva.

2. El modelo presentado, sería posible adecuarlo, según sean las necesidades institucionales.

3. El modelo muestra estructuras y procedimientos orientados a aplicar acciones específicas en caso de tomar decisiones no planificadas, con una visión sistémica.

De la investigación realizada se deduce, que con la mediación de los docentes a cargo de manejar el escenario del liderazgo en el área deportiva participando en los procesos decisorios de las situaciones del área, ayudarían al resto de la comunidad escolar para que aprenda de la participación y deje de ser normativa para convertirse en participativa como le exige la Constitución Nacional.

Asumir un modelo de participación para efecto de la toma de decisiones permite participar a todos los miembros de las escuelas, de forma que se supera la estructura normativa por la participativa.

La conclusión se relaciona directamente con el proceso que implica para la persona resolver su problemática con certeza, toda vez que le es necesario reconocer la autonomía individual y la participación de los otros

miembros de la comunidad, para efectos de tomar decisiones que generen satisfacción.

También se concluye de la investigación que, una vía para que las instituciones educativas, en tanto organizaciones sociales, den respuesta a los requerimientos sociales, con eficiencia, estaría ligada a los siguientes objetivos:

- Garantizar la comunicación efectiva entre directivos y docentes de la organización, para dar respuestas oportunas.

- Diseñar y formular los procedimientos administrativos cuyo resultado sea observable en la calidad de la toma de decisiones y su posterior ejecución.

Para las instituciones educativas como entes públicos en el momento de tomar decisiones se aportan los siguientes elementos:

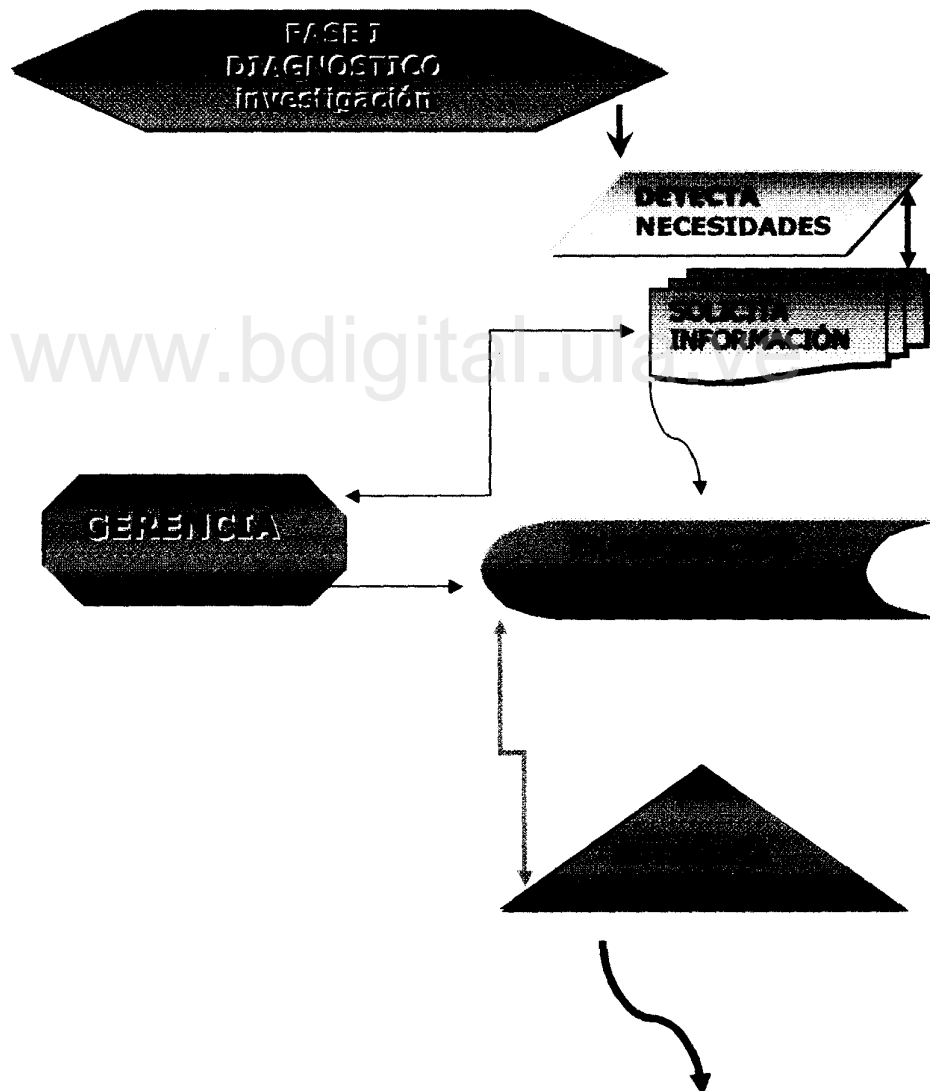
Es relevante que el directivo tome en consideración para efectos de las decisiones coyunturales, vías alternas que le faciliten el acceso a las instancias aprobatorias, a los fines de minimizar el riesgo en aquellas decisiones que no están contempladas en la planificación institucional.

Seguidamente se muestra un *Modelo de toma de decisiones* presentada por el investigador. Se define como modelo, porque se acepta la definición de la Real Academia Española, al respecto en los términos siguientes: "Toda estructura lógica que se usa en la ciencia para dar una razón de un conjunto de fenómenos que guardan relación entre sí" (1999). Pero, además la Academia, también acepta modelo como "aquello que se imita" (ob.cit.). En consecuencia se entiende que es válido por analogía asumir que se presenta un modelo, en tanto su objetivo se orienta a que los directivos lo sigan para tomar decisiones. Asimismo porque el mismo establece los fenómenos que concurren en la toma de decisiones y la interrelación entre ellos para alcanzar el objetivo. En él se agruparon los resultados obtenidos, con el propósito de mostrar el proceso teórico administrativo que se efectúa en la

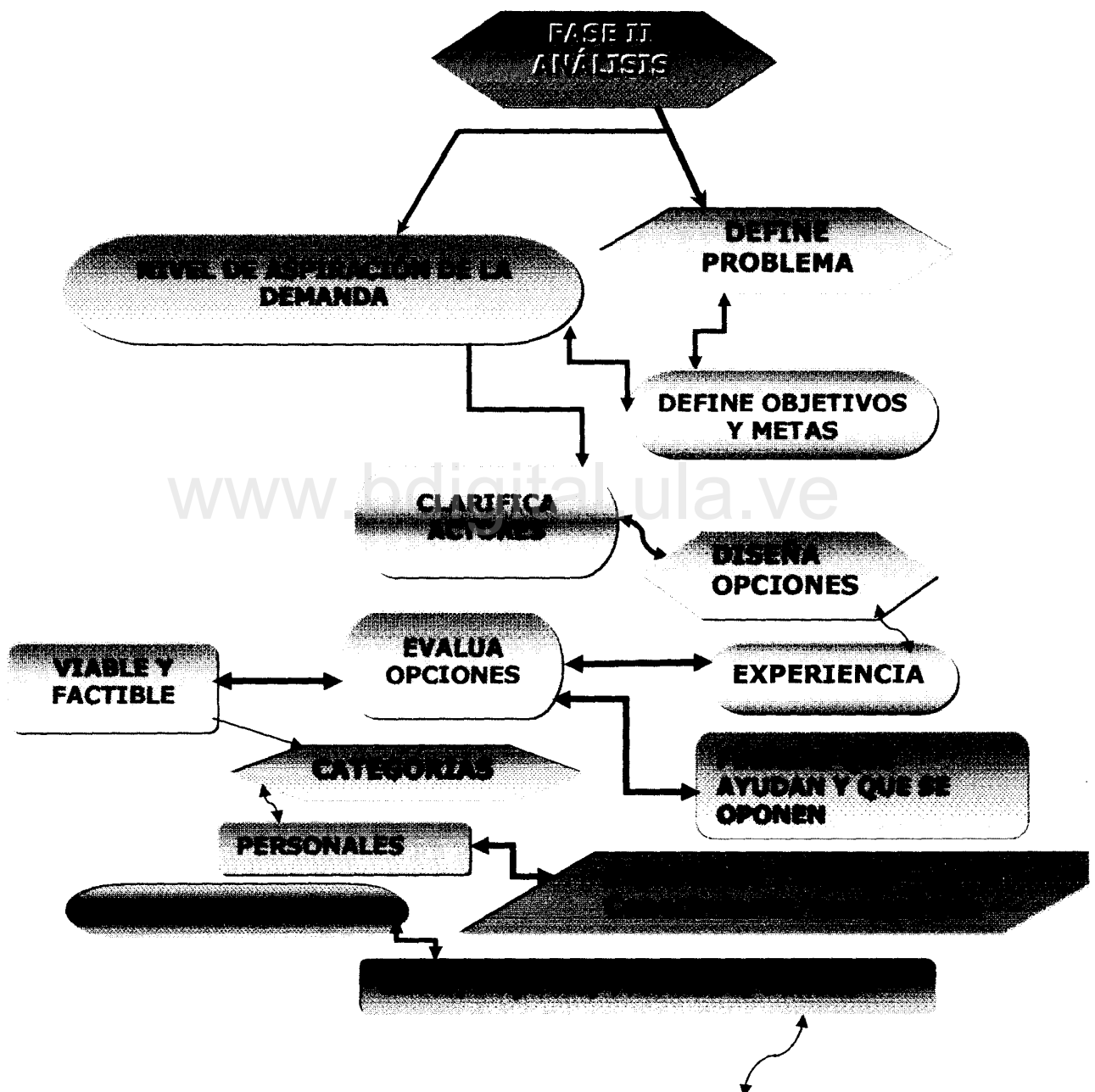
institución educativa pública. Y a la vez define las valoraciones necesarias para la toma de decisiones efectivas.

A continuación se muestra de forma gráfica. (ver.p. siguiente).

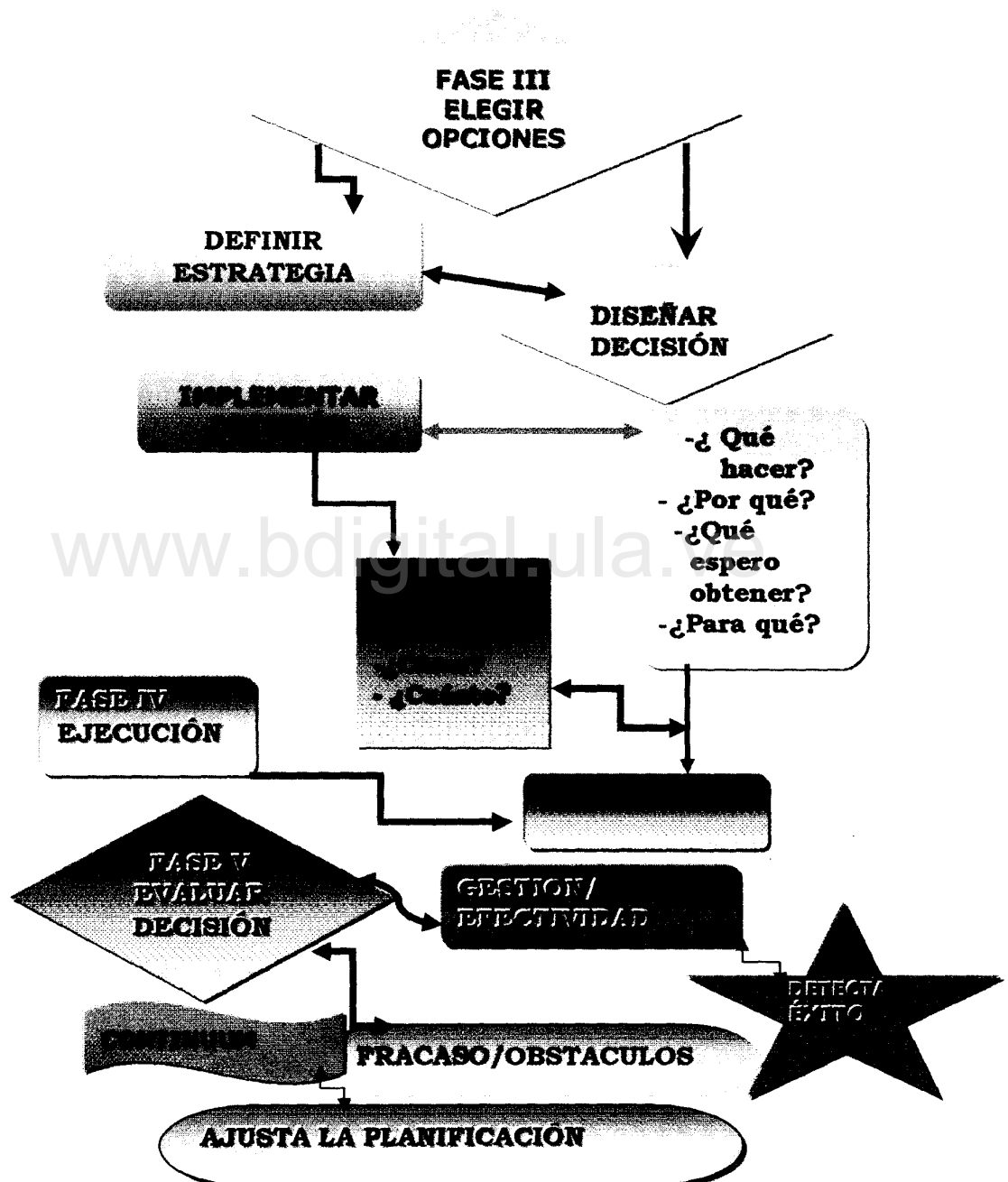
**MODELO DE TOMA DE DECISIONES EN LA GERENCIA APLICADA AL
DEPORTE ESCOLAR
EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS**



Continuación grafico 1.



Continuación grafico 1.



Elaboración propia

El Modelo muestra las fases determinantes en el proceso de tomar de decisiones y los actores responsables de llevarlas a efecto. Como se evidencia cada paso deriva en otro que permite evaluar el proceso de forma continua y reajustar la decisión cuando sea necesario. En el caso de la gerencia aplicada al deporte el modelo muestra que no existe diferencia en cuanto a las fases o momentos de llevar a efecto el proceso de decidir entre la gerencia general y la gerencia deportiva, lo que cambian son las acciones.

Se concluye que como elementos deseables en el ejercicio del rol, para un ejercicio de educación con calidad, el director asumirá que:

1.El trabajo gerencial es un proceso que contempla las siguientes acciones: planificación, dirección, coordinación, ejecución, control y supervisión.

2.Este proceso sería realizado conjuntamente con los docentes responsables de llevar a cabo, las acciones deportivas

3.La comunicación efectiva es la mejor herramienta para llevar a cabo esta misión.

4.El proceso es posible lograrlo con excelencia cuando las personas involucradas actúan responsablemente, asumiendo las consecuencias de sus acciones, para ello tendrían que ser personas de alta autoestima, que se comuniquen efectivamente, asuman que pueden equivocarse, atiendan a las críticas con mente abierta para cambiar lo que sea necesario, se planteen metas realizables y trabajen para obtener excelencia en los resultados. (ob.cit.)

5. El proceso de control, supervisión y evaluación es continuo.

Las Bases teóricas permitieron detectar que la organización educativa pública es centralizada y burocrática, por lo que se espera que en base a la experiencia los participantes, tiendan a tomar decisiones acertadas que les permitan obtener logros en el área deportiva, mediante una gestión participativa, en donde estén involucrados los especialistas del área y los atletas, depositarios de la acción.

RECOMENDACIONES

Según los resultados de la investigación los elementos a considerar como recomendación a los directivos serían los siguientes:

1. La auto evaluación de sus acciones relacionadas con el deporte:

La vía para determinar el éxito o fracaso de la gestión deportiva depende como se mostró, de la efectividad del liderazgo para realizar las actividades. En consecuencia la primera acción está orientada a la auto evaluación, la cual facilitará según sus resultados la toma de decisiones acertadas para el ajuste de la planificación y evaluación de estrategias asumidas por el equipo directivo o el director.

Seguidamente se muestra un ejercicio que sirve para determinar la calidad de supervisor que un líder puede ser y se toma como recomendación del presente estudio, en virtud a que para estos directivos la auto evaluación de su gestión en el área de la gerencia deportiva podría constituirse en un factor de motivación para lograr calidad en el ejercicio de sus acciones, relacionadas con la presente investigación.

En el ejercicio, cada pregunta tiene cuatro opciones de respuesta: *4 es la de mayor aceptación y 1la de menor aceptación*. Si responde con un cuatro la pregunta, significa que tiene la mejor actitud para ello, si responde con un tres, significa que está en buena disposición, aunque no sea la máxima, si responde con un dos, significa que tiene menos disposición y con uno ninguna disposición. Ejemplo.

Cuestionario de Auto evaluación (ver.p. siguiente)

Escala de Valoración

Ej. Es importante ser responsable

Si	De Acuerdo	+ o – en desacuerdo	Desacuerdo
4	3	2	1

Categorías	Si	De Acuerdo	+ o – en desacuerdo	desacuerdo
Actúo responsablemente	4	3	2	1
Logro las metas propuestas	4	3	2	1
Atiendo los problemas que se presentan	4	3	2	1
Dedico tiempo a enseñar a los demás	4	3	2	1
Reviso las tareas de principio a fin	4	3	2	1
Realizo mi actividad con eficiencia y optimismo	4	3	2	1
Ejerzo la supervisión continua	4	3	2	1

TOTAL

Quando suma los puntos, según las respuestas:

Si obtuvo más de 30 puntos, tiene una excelente actitud respecto a su actividad de supervisor.

Si dio como resultado entre 25 y 30 puntos tendría que revisar algunas tareas y si obtuvo un puntaje inferior a 25 indica que tenga que revisar su actuación de supervisor.

La evaluación tiene por finalidad, seguir de cerca la calidad de las actuaciones, lo cual aumenta de esta manera su efectividad y la motivación de allí que, la evaluación continua favorece lograr las tareas con cero defectos, es decir con nivel de excelencia.

Solo cuando el Director o equipo directivo maneja teóricamente los elementos relacionados con el proceso gerencial, estará en capacidad de tomar decisiones efectivas en las áreas correspondientes al deporte escolar, como un elemento de la acción educativa, de la administración y de la acción social.

2. La actitud respecto a la supervisión:

Se espera que con la decisión de cambiar, los directivos comiencen por su visión referida a la supervisión y la acepten como un proceso continuo de orientación y ajuste a la planificación y ejecución de estrategias, que facilita el aprendizaje interactivo, personal y organizacional. Para ello es prioritaria la actitud del directivo frente a esta acción. Al respecto, se pronunciaron Machado y Machado, (2003) y con su anuencia se cita como recomendación del presente estudio, lo siguiente:

La actitud es la disposición mental que tienes para realizar tus tareas, si eres positivo y entusiasta, le transmitirás a los demás, tu alegría y ellos estarán dispuestos a trabajar y aceptar sus responsabilidades (p. 50).

Finalmente se acepta que el presente estudio no considera que cierra la temática sobre la Gerencia Deportiva, en consecuencia se considera útil que los especialistas del área contribuyan a enriquecer el área con investigaciones al respecto que ayuden a la solución de los problemas reseñados.

REFERENCIAS

- Badaraco, J. Ellsworth, R. (1998). *El Liderazgo y la lucha por la Integridad*. Bogotá. Edit. Norma. 3ª Edición.
- Berenson, M. Y Levine, D. (1998). *Estadística Básica en Administración: Conceptos y Aplicaciones*. México. Edit. Prentice May Hispanoamericana
- Brohnm, J. M. (1996). *Sociología política del deporte*. Paris. (5ª. Edición en español). Fondo de Cultura Económica.
- Cajigal, J. (s/f). *Deporte, Pedagogía y Humanismo*. Madrid. Ediciones Ramos.
- Canelón, E (1999). *Estrategias Gerenciales para optimizar el desempeño de Profesores de Educación Básica, en el marco de la descentralización*. Mérida. ULA.
- Cárdenas, (1996). Coloquio: *La Dirección de la Escuela*. Memorias. Caracas. Ed. Caracas.
- Díaz, F. Barriga, A. Hernández, G. (2003). (2ª Edic). *Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo*. México. Mc. Graw Hill.
- Darrego, E. y García, A. (2000). *Estrategias y Medios Instruccionales*. Caracas Ed. UCV.

Ezpeleta, J. (1996). *La Gestión Pedagógica de la Escuela frente a las Nuevas Tendencias de la Política Educativa en América Latina*. Caracas. Fundación Polar. Centro de Investigaciones Culturales y Educativas.

González, L. F. (2001). *Educación Física y la Animación Deportiva*. Madrid. Edit. CCS.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (1999). *Metodología de la Investigación*. México. Edit. Mc. Graw Hill.

Herrera, M (1996). *Identidad Profesional y Formación de Directores*. Coloquio. Caracas. Fundación Polar. Centro de Investigaciones Culturales y Educativas.

Istúriz, Iriana. (2002). *Los Procesos Decisorios en el Municipio*. Caracas. Universidad Católica Andrés Bello. Tesis de Grado, en relaciones Industriales. Sin Publicar.

López, M. (1996). *El Fortalecimiento Pedagógico en las Escuelas*. El Mácaro. Instituto Pedagógico Rural. En Revista Enfoques, año 4 julio-diciembre.

Machado de, M. (2004). *Investigación Cualitativa*. Caracas. Material de trabajo en el Postgrado de la Escuela Nacional de Hacienda. En Imprenta.

Machado de, M. (2003). *Gerencia Deportiva*. Caracas. Federación de Deporte Escolar.

- Machado de, M. (2000). *Análisis crítico de la Teoría de Chrys Argyris, en su dimensión de teoría en uso*. Tesis doctoral sin publicar. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Machado, R. y Machado, F. (Comp.) (2003). *Derecho Deportivo Escolar*. Caracas. Federación de Deporte Escolar.
- Martínez, M. (1998) *Epistemología y Métodos en las Ciencias Humanas*. Caracas. Mimeografiado. USB.
- Mendez, C. (2004). *El Rol de Gerente del Director de Educación Básica*. Papel de trabajo.
- Navarro, N. (1995). *Efectos de un programa de motivación al logro, en la actitud hacia el trabajo de los docentes de la Dirección de Deportes de la ULA*. Caracas. UPEL. Tesis de Grado de Magíster. Sin publicar.
- Obin, J.P. (1996). *La Crisis de la Organización Escolar*. Paris. Edit. Hechette. Traducción María Alexandra Álvarez.
- Ordoñez, E. (1996). *Supervisión Académica en el Municipio Independencia del Estado Táchira*. Caracas. UPEL. Tesis de Grado de Especialista. Sin Publicar.
- Peñaloza, R. (1999). *Estrategias Gerenciales en la Coordinación de Departamento en la III Etapa de Educación Básica*. Táchira. UPEL, Trabajo de Grado de Especialista sin publicar.
- Prado, N., Escobar, F., Zambrano, Y. (1995). *Clima de comunicación disfuncional en la organización del Departamento de Educación Física*

de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad de Los Andes. Mérida. Trabajo presentado en la cátedra de Planificación Estratégica de la Especialidad de Gerencia Deportiva. Sin publicar.

Picón, G. (1995). *El proceso de convertirse en Universidad*. Caracas. Universidad Simón Rodríguez.

Ramírez, R. (2004). *La Teoría Deportiva como Estrategia Pedagógica para Educar con Alta Calidad*. Mérida. Universidad Interamericana de Educación a distancia de Panamá. Tesis de Doctorado. Inédito.

Siliceo, A. Cáceres D., González, J.L. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. México. Edit. Mc Graw-Hill Interamericana Edit.

Torres, J. A. (1999). *Didáctica de la Clase de Educación Física*. México. Edit. Trillas.

UPEL. (2004) *Manual de trabajos de grado de especialización, maestría y tesis doctorales*. Caracas. Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Libertador.