

GV944.2

P4

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

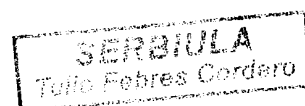
**PLAN DE AUTOFINANCIAMIENTO
UNA PROPUESTA PARA LA ESCUELA DE FÚTBOL MENOR DE LA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**

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

Autor: Lic. Marino J. Pérez A.

Tutor: Dr. José R. Prado

Mérida, Octubre de 2007



ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA.....	ii
ÍNDICE GENERAL.....	iii
ÍNDICE DE CUADROS.....	v
RESUMEN.....	vi
SUMMARY.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO	
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
Definición del problema.....	3
Sistema de objetivos.....	7
Justificación.....	7
Delimitación.....	10
II. MARCO TEÓRICO.....	11
Antecedentes de la investigación.....	11
Bases teóricas.....	13
Génesis de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes....	14
Escuelas deportivas de fútbol menor. Un enfoque integral.....	15
Autofinanciamiento deportivo.....	21
Marketing	23
Marketing del deporte.....	27
El proceso gerencial.....	30
Planificación estratégica.....	33
Plan estratégico.....	39
Modelo de planificación estratégica.....	42
Matriz de diagnóstico F.O.D.A.....	48
Bases Legales.....	51

III. MARCO METODOLÓGICO.....	55
Tipo de investigación.....	55
Participantes.....	56
Medio para la obtención de información.....	57
Validez y confiabilidad.....	57
IV. RESULTADOS ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES.....	60
Resultados de las entrevistas.....	60
Análisis de resultados.....	83
Análisis interno (Fortalezas y Debilidades).....	84
Análisis externo (Oportunidades y Amenazas).....	86
Recomendación.....	88
V. PLAN DE AUTOFINANCIAMIENTO PARA LA ESCUELA DE FÚTBOL MENOR DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.....	89
Exposición de motivos.....	89
Justificación.....	90
Objetivos de la propuesta.....	92
Contexto teórico.....	93
Misión visión y valores de de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes.....	95
Objetivos y metas a cumplir por la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes.....	97
Estrategias y acciones para gerenciar la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes.....	99
Estrategias de autofinanciamiento para la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes.....	101
Plan de acción de las estrategias de autofinanciamiento para la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes.....	105
Factibilidad de la propuesta.....	108
Validación de la propuesta.....	111
CONSIDERACIONES FINALES.....	112
REFERENCIAS.....	116
ANEXOS.....	119
Anexo A: Modelo de medio de obtención de información.....	120
Anexo B: Validación del medio de obtención de información.....	122
Anexo C: Validación de la propuesta.....	130

ÍNDICE DE CUADROS

	pp.
1. Diferencias entre marketing estratégico y operativo.....	22
2. Diferencias entre servicio y producto.....	25
3. Proceso metodológico del marketing de servicios.....	26
4. Modelo de planificación estratégica aplicada.....	40
5. Ejemplo de una Matriz F.O.D.A.....	46
6. Plan de acción para las estrategias y actividades.....	97

www.bdigital.ula.ve

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

**PLAN DE AUTOFINANCIAMIENTO
UNA PROPUESTA PARA LA ESCUELA DE FÚTBOL MENOR DE LA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**

Autor: Lic. Marino J. Pérez A.

Tutor: Dr. José R. Prado

Fecha: Octubre de 2007

RESUMEN

La investigación que se propone está referida a la elaboración de un plan para el autofinanciamiento de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes, con la finalidad de plantear estrategias y acciones específicas orientadas a generar recursos adicionales que permitan desarrollar sus actividades y optimizar su funcionamiento. A nivel metodológico se propone un tipo de estudio factible apoyado en una investigación de campo, de carácter descriptiva. Los participantes se seleccionaron intencionalmente en la institución estudiada, a los cuales se les aplicó una entrevista para conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, (análisis F.O.D.A.), respecto a la problemática planteada. Entre los resultados obtenidos destacan principalmente que la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes posee un prestigio institucional en la comunidad merideña producto de su labor deportiva y recreativa para con los niños y jóvenes de la región, pero no cuenta con una planificación acorde con los objetivos definidos, su presupuesto no es suficiente para desarrollar todas las actividades previstas y se hace necesario establecer mecanismos de autofinanciamiento que generen los recursos adicionales para optimizar sus actividades. Sobre la base de los resultados se estableció una propuesta de un plan de autofinanciamiento que contiene la presentación de la misión, visión y valores de la escuela de fútbol menor, los objetivos y metas a cumplir, las estrategias gerenciales y las acciones a seguir para generar recursos por vías alternativas, así como el plan de acción respectivo, entre otros aspectos necesarios para obtener ingresos para mejorar su operatividad. Se hace necesario destacar que el estudio pretende dar una mayor proyección al deporte menor a través de la implementación de mecanismos de promoción, patrocinio, establecimiento de convenios y técnicas de marketing deportivo que incorporen al sector público y privado del Estado Mérida al desarrollo y masificación del fútbol menor.

Descriptor: Escuelas de fútbol menor, autofinanciamiento, marketing del deporte, gerencia, planificación estratégica.

**UNIVERSITY OF THE ANDES
FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION
ADVICE OF POSTDEGREE STUDIES
STUDIES OF POSTDEGREE IN PHYSICAL EDUCATION
SPECIALIZATION IN PHYSICAL EDUCATION
MENTION MANAGEMENT OF THE SPORT**

**AUTO-FINANCING PLAN A PROPOSAL FOR THE SCHOOL OF
SMALLER SOCCER OF THE UNIVERSITY OF THE ANDES**

Author: Lic. Marino J. Pérez A.

Tutor: Dr. José R. Prado

Dates: October of 2007

SUMMARY

The investigation that sets out this referred to the elaboration of a plan for the auto-financing of the school of smaller soccer of the University of The Andes, with the purpose of raising strategies and actions you specify oriented to generate resources additional that allow to develop their activities and to optimize their operation. At methodologic level, a design of type supported feasible project in an investigation of field sets out, of descriptive character. The participants selected themselves intentionally in the studied institution, which an interview was applied to them to know the strengths, weaknesses, opportunities (analysis F.O.D.A.), with respect to the problematic one. Between the obtained results they emphasize mainly that the school of smaller soccer of the University of The Andes has an institutional prestige in the community merideña product of its sport work and recreational towards the children and young people of the region, but does not count on an agreed planning with the defined objectives, its budget is not sufficient to develop all the predicted activities and it becomes necessary to establish auto-financing mechanisms that generate the resources additional to optimize their activities. On the base of the results a proposal of a auto-financing plan settled down that contains the presentation of the mission, vision and values of the school of smaller soccer, the objectives and goals to fulfil, the managemental strategies and the actions to follow to generate resources by alternative routes, as well the respective plan of action, among other aspects necessary to obtain income to improve its operability. One becomes necessary to emphasize that the study tries to give a greater projection to the smaller sport through the implementation of mechanisms of promotion, sponsorship, establishment of agreements and techniques of sport marketing that incorporate to the sector public and deprived of the Mérida State to the development and masification of smaller soccer.

Description: Schools of smaller soccer, auto-financing, marketing of the sport, management, strategic planning.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las organizaciones deportivas se ven sometidas a un cambio permanente en su entorno, su forma de actuar, sus expectativas, en la disponibilidad de sus recursos. Por ello, las instituciones y su personal se ven obligadas más frecuentemente a reflexionar sobre el camino a abordar para su futuro, sobre qué hacer, por dónde ir, es decir, se ven apremiadas a planificar sistemáticamente para lograr sus objetivos.

A esta reflexión de cambio no escapan las escuelas deportivas, las cuales son organizaciones dedicadas a la promoción y desarrollo deportivo, donde a temprana edad se dinamizan los procesos sociales, afectivos, motores y cognitivos, teniendo en cuenta la necesidad y búsqueda permanente del desarrollo integral del niño. Estas organizaciones deportivas en la actualidad, hacen uso de la gerencia, la planificación y el establecimiento de planes de autofinanciamiento, entre otras, para mejorar su funcionamiento interno, generando ingresos para poder prestar un eficiente servicio a los niños y jóvenes que se incorporan a la práctica deportiva en su tiempo libre.

Tal es el caso de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes, la cual como centro de enseñanza del deporte menor en la especialidad del fútbol ha venido funcionando en el Municipio Libertador del Estado Mérida por espacio de 10 años, la misma está adscrita y es auspiciada por dicha universidad. En el presente, esta escuela deportiva atiende a más de 250 niños y jóvenes en edades comprendidas entre los 8 y 20 años, distribuidos en diferentes horarios y programas de entrenamiento. En esta organización deportiva, se promueve la práctica de enseñanza del fútbol en el municipio y en la región, por lo cual requiere desarrollar y proponer

acciones gerenciales y de planificación que le permitan generar recursos económicos y financieros para mejorar su funcionamiento interno y poder desarrollar nuevos proyectos para masificar su labor educativa y deportiva en pro del desarrollo integral de los niños y jóvenes del Estado Mérida.

El presente estudio, establece un plan de autofinanciamiento para la escuela de fútbol menor de ésta casa de estudios superiores, basado en la aplicación de una planificación estratégica. La propuesta, tiene su base fundamental en la necesidad de atender un gran número de niños de manera sistemática, con planes y proyectos debidamente estructurados, los cuales requieren un mayor apoyo económico, que pueda ser generado a través de diferentes estrategias gerenciales, de planificación y autofinanciamiento que le permitan obtener recursos para mejorar la operatividad de esta escuela deportiva ubicada en el Municipio Libertador del Estado Mérida.

Para una mejor comprensión de la investigación, la misma se encuentra estructurada en cinco capítulos, a saber: Capítulo I Planteamiento del Problema, comprende la definición de problema estudiado, los objetivos, la justificación y la delimitación del proyecto. El Capítulo II Marco Teórico, contiene los antecedentes y los fundamentos teóricos, así como las bases legales que lo sustentan. El Capítulo III, se refiere a la metodología empleada en el estudio.

El Capítulo IV, presenta los resultados obtenidos con la aplicación del medio de obtención de información, el análisis de los mismos y las recomendaciones. El Capítulo V, describe la propuesta del plan de autofinanciamiento para la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes. En último lugar se esbozan las consideraciones finales del estudio, así como las referencias utilizadas y los anexos.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Definición del Problema

Las escuelas deportivas dedicadas a la promoción del fútbol menor, son organizaciones que brindan la posibilidad que se desarrollen en los niños y adolescentes contenidos, valores, habilidades y destrezas en el campo del balompié y más allá, tienen como meta incentivar desde temprana edad a los niños sobre la práctica del fútbol, con la visión, entre otras cosas, de convertirse según las posibilidades de los participantes en parte de la generación de relevo de las futuras selecciones estatales y nacionales; así como lograr un desarrollo integral como persona.

A pesar del importante papel que juegan las escuelas de fútbol menor para el desarrollo de este deporte en Venezuela, según Méndez, A. (2004), *“Estas se han orientado a la atención del fútbol mayormente a selecciones sub – 18, sub - 20 y la de mayores”* (p.5), observándose el poco interés en las categorías menores; por lo cual se hace pertinente proponer nuevos proyectos que permitan mejorar el funcionamiento de las escuelas deportivas ya existentes en los estados y municipios a nivel menor, crear nuevas escuelas para masificar este deporte e impulsar una verdadera generación de relevo, que permita desarrollar la disciplina en el país en un tiempo no muy lejano.

En este sentido, el autor citado anteriormente destaca que:

“Se tienen que desarrollar centros de enseñanza para el fútbol menor, además se debe invertir dinero y tiempo, no es posible que seguir con proyectos deportivos que no cuentan con canchas e instalaciones adecuadas para su puesta en ejecución, sin material adecuado, sin posibilidad de preparación, de actualización”. (p.5).

Se hace necesario, a partir de estas reflexiones, desarrollar proyectos efectivos para el fútbol de base, en los que se inviertan recursos para mejorar las instalaciones deportivas, para desarrollar programas de selección de talentos y se procure la formación y capacitación integral de los alumnos, instructores y entrenadores, mejorando los programas de entrenamiento infantil existentes y creando escuelas que coadyuven con las que ya están en funcionamiento.

Específicamente en el Estado Mérida, la situación a nivel de fútbol menor es similar al resto del país, en la entidad funcionan diversas escuelas deportivas dedicadas a promover la práctica de numerosas disciplinas deportivas, entre estas destaca la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes, la cual cuenta con una gran aceptación por la práctica de esta disciplina entre los niños y jóvenes de las comunidades adyacentes, constituyéndose este, en un centro de enseñanza deportiva que promueve la práctica del fútbol en la región, a través de proyectos que persiguen continuar elevando el fútbol menor y se puedan desarrollar integralmente.

Es importante plantear que esta organización deportiva actualmente presenta entre otros casos, dificultades a la hora de desarrollar sus proyectos deportivos principalmente por la carencia de suficientes recursos económicos, falta de

mantenimiento adecuado a las instalaciones donde ésta funciona, su estructura y manejo no están sustentadas bajo patrones claros de gerencia, organización y planificación de sus recursos y no se ponen en práctica nuevas estrategias para que dicho centro de enseñanza funcionen de manera óptima.

En la actualidad, la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes se plantea incorporar nuevos planes y programas deportivos a fin de masificar el fútbol desde edades tempranas, para ello requiere establecer diferentes mecanismos de autofinanciamiento y lineamientos a nivel de gerencia y planificación, para que se modernice y autofinancie la misma y promueva así la práctica del fútbol en la región, para emprender nuevos proyectos a fin de continuar elevando el nivel de esta disciplina deportiva a nivel local, nacional e internacional.

Es así como se ha propuesto establecer la investigación denominada “Plan de autofinanciamiento, una propuesta para la Escuela de fútbol Menor de la Universidad de Los Andes”, con la finalidad de determinar como se puede autofinanciar esta organización deportiva, proponiendo diferentes estrategias gerenciales y de planificación que les permitan obtener ingresos propios para mejorar la operatividad de este importante centro de enseñanza del deporte menor del Estado Mérida.

Se recurre a la planificación estratégica para aplicarla al problema planteado, puesto que este enfoque permite establecer acciones concretas para planificar, organizar, dirigir y evaluar los recursos humanos y materiales que son utilizados en el logro de los objetivos de una organización respectiva, en este caso específico de carácter deportivo. La planificación representa un componente fundamental de la

gerencia para conducir una organización, ya que permite definir planes y actuar estratégicamente en la solución de problemas de una organización. Al respecto, cabe citar a Goodstein, y otros (2004), quienes definen la planificación estratégica como: *"el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo" (p.5).*

Los planteamientos señalados, sirven de contexto para formular las siguientes interrogantes fundamentales para la investigación:

1. ¿Cuál es la situación actual de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes, desde la perspectiva del autofinanciamiento y la gestión estratégica?.
2. ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que le permiten a la Escuela de fútbol Menor de la Universidad de Los Andes aplicar programas y estrategias de planificación para su autofinanciamiento?.
3. ¿Existe un presupuesto definido para cumplir los planes y programas deportivos en la escuela de fútbol menor?.
4. ¿Cómo puede aplicarse una planificación estratégica viable para autofinanciar la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes?.

Tomando en consideración las anteriores interrogantes se planteó la necesidad de proponer a través de la planificación estratégica, un plan de autofinanciamiento que permitan generar recursos económicos y financieros para mejorar la operatividad de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes.

Sistema de Objetivos

General

Proponer un plan de autofinanciamiento para la Escuela de fútbol Menor de la Universidad de Los Andes.

Específicos

1. Diagnosticar la situación actual del autofinanciamiento que presenta la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes.
2. Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que presenta la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes.
3. Estudiar la factibilidad económica y financiera, social y técnica - operativa para la implementación de estrategias de autofinanciamiento.
4. Elaborar una propuesta de autofinanciamiento para la obtención de recursos económicos y financieros para mejorar el funcionamiento de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes.

Justificación

Teniendo en consideración la importancia que tienen las escuelas de fútbol para el fomento de la práctica deportiva a nivel menor, se justificó la necesidad de desarrollar la presente investigación, por cuanto la misma, contribuye a que esta organización conozca las diferentes estrategias gerenciales y de planificación que les permitan generar ingresos para su funcionamiento.

El trabajo basa su importancia en el hecho que de permite conocer y aplicar las estrategias de planificación y autofinanciamiento actuales, que pueden implementarse en la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes para generar los recursos necesarios que permitan promocionar la práctica del fútbol menor en la región y mejorar así el funcionamiento de la misma.

En este sentido, se propone la planificación estratégica como un método de diseño y desarrollo del plan de autofinanciamiento, a través de la cual se identifiquen las debilidades y fortalezas internas, así como también las amenazas y oportunidades externas que influyen en la generación de recursos económicos y financieros para su funcionamiento y en base a ello proponer estrategias alternativas que permitan generar ingresos, promoviendo un cambio en la planificación de sus actividades actuales y así aplicar diferentes métodos de autofinanciamiento.

Se trata entonces, de aportar elementos en función de la actualización de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes, al considerar los beneficios que generaría una efectiva gerencia y planificación para administrar las actividades propias de la escuela de fútbol menor antes mencionada, determinando para ello si emplean programas de promoción y patrocinio del sector privado que puedan generar ingresos adicionales para seguir contribuyendo en la formación deportiva de los niños y jóvenes del Municipio Libertador del Estado Mérida.

La propuesta que se presenta persigue desarrollar una solución factible desde el punto de vista económico y financiero, social y técnico-operativo para promover el autofinanciamiento de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes, estableciendo cambios importantes en la gestión del deporte menor donde exista una

planificación acorde a las necesidades básicas de esta disciplina deportiva. Así la investigación permite a nivel técnico y operativo proponer estrategias de autofinanciamiento basadas en una planificación que considere las necesidades de la escuela, donde se desarrollen nuevos programas de formación deportiva y entretenimiento para los niños y jóvenes de las comunidades que atiende la misma, todo esto apoyado con personal especialista en el área de entrenamiento deportivo a nivel menor, gerencia y planificación, entre otros.

En lo referente al aspecto económico y financiero el estudio aporta a la organización deportiva diferentes estrategias gerenciales y de planificación que les permitan generar ingresos para su funcionamiento y manejar de manera efectiva los recursos humanos y materiales disponibles. Así como también se verán beneficiadas empresas privadas para su patrocinio ya que así tienen la posibilidad de prestar su colaboración con el desarrollo del deporte menor a cambio de la publicidad de sus productos y servicios, mientras que por otra parte constituye un avance en el incremento adicional del presupuesto regular asignado por la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes para el funcionamiento de esta institución.

La aplicación de las estrategias de autofinanciamiento, se puede considerar de mínima inversión donde la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes y los dirigentes de la escuela de fútbol menor, deben abocarse para hacer realidad el ingreso de recursos por la vía del autofinanciamiento para atender las necesidades y expectativas que se generan en los deportistas inscritos en esta escuela.

Por otro lado en el ámbito social, se destaca que este tipo de planes de autofinanciamiento contribuyen a desarrollar nuevos programas deportivos en pro de

la evolución deportiva y el bienestar integral de los niños que acuden a sus prácticas deportivas en esta escuela y de aquellos que por diversos motivos no han podido ingresar a formar parte de la misma. De allí que, la efectiva implementación de las estrategias de autofinanciamiento permitirá brindar una mayor atención deportiva a las comunidades en general ubicadas a lo largo y ancho de este Municipio del Estado Mérida.

Delimitación

El estudio en cuestión se delimita a diseñar un plan de autofinanciamiento para la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes, diagnosticando y estableciendo los dispositivos adecuados para su aplicación, de manera que permita cumplir efectivamente con los planes y programas de enseñanza y fomento del fútbol a nivel de los niños y jóvenes que atiende ésta organización deportiva.

Para ello, se determinaron los actuales mecanismos que se aplican en la escuela de fútbol menor en la obtención de ingresos para el funcionamiento la misma y como se pueden mejorar por medio de un plan de autofinanciamiento que conduzca a generar recursos necesarios para promover el deporte menor. El enfoque se realiza en un ámbito teórico, analizando estrategias de planificación y autofinanciamiento aplicables a instituciones deportivas, incorporando para ello a la comunidad, entrenadores, coordinadores, personal administrativo, padres, representantes y alumnos, así como también al sector de la empresa privada para elevar el nivel de deportivo – integral de los niños y jóvenes que atiende ésta escuela del Municipio Libertador del Estado Mérida.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

Hacer referencia a estudios relacionados con el autofinanciamiento de organizaciones deportivas resulta novedoso debido a que este tipo de propuestas no se han profundizado en el Estado Mérida. Sin embargo a nivel nacional e internacional existen numerosas experiencias al respecto que han tenido una gran significación para el desarrollo del deporte a nivel menor. Al respecto se destacan a continuación algunas investigaciones que han estudiado la problemática de las organizaciones deportivas y su autofinanciamiento para llevar a cabo sus planes y proyectos, entre los estudios más destacados se pueden señalar los siguientes:

El primer trabajo se refiere al autofinanciamiento en las asociaciones deportivas del Estado Mérida. (Rodríguez, 1996). El estudio consistió determinar como las asociaciones deportivas del Estado Mérida podrían generar recursos, y conocer si estas utilizan un presupuesto operacional anual; si tienen una persona o institución especializada en generar ingresos; si las asociaciones deportivas utilizan un programa como herramienta para generar ingresos; cuáles son las fuentes de ingresos; los elementos que influyen para generar ingresos.

Para llevar a cabo este estudio se realizó una investigación de tipo descriptiva y exploratoria. Se trató de que este trabajo ayudara a las asociaciones deportivas en la

gestión para generar ingresos, y como resultado de esto, funcionar y cumplir con sus objetivos y programas.

Otro proyecto es el que realizó López J. (2005), sobre las organizaciones deportivas y su autofinanciamiento, una propuesta para su implementación en el Municipio Torres del Estado Lara. En el mismo se determinó como se planifican las organizaciones deportivas de dicho Municipio para generar ingresos propios para su funcionamiento. En el estudio se manejan conceptos tales como la condición de las organizaciones deportivas, las cuales sirven para fomentar, patrocinar y organizar la práctica de las modalidades deportivas, dentro del ámbito territorial de los Estados y Municipios, así como también el autofinanciamiento de las actividades deportivas, gerencia, la planificación estratégica, entre otros.

La investigación se enmarcó en el tipo de investigación de campo, con una modalidad cualitativa de carácter descriptivo. La selección de participantes fue de tipo intencionada aplicándose una entrevista semi – cerrada a los principales dirigentes de las organizaciones deportivas del Municipio. La propuesta permitió desarrollar diferentes estrategias de planificación y gestión que les permitan a las organizaciones deportivas del Municipio Torres del Estado Lara, obtener recursos económicos para mejorar su operatividad.

A nivel de escuelas deportivas de fútbol menor destaca el proyecto sobre las Escuelas y Centro de Entrenamiento. Propuesta para su creación en el Municipio Libertador del Estado Mérida, de Bonaccorso (2005), cuyo objetivo general fue proponer la creación de un modelo organizacional para una Escuela de Fútbol Menor y Centro de Entrenamiento en el Municipio Libertador del Estado Mérida. La

propuesta se fundamentó en una investigación de campo de tipo descriptiva, enmarcada dentro del enfoque de la investigación cualitativa.

Se estableció en el estudio, acciones para el desarrollo del fútbol en la comunidad, del diagnóstico se obtuvo como resultado la necesidad de crear una Escuela de Fútbol Menor y un Centro de Entrenamiento. Este centro deportivo ofrecerá a la comunidad, una institución para que los niños y jóvenes se desarrollen en un ambiente educativo, deportivo y cultural. De la misma manera, la puesta en marcha de los cambios que se proponen permitirá una estructura deportiva organizacional que proporcione un nuevo método para dar respuesta a las múltiples necesidades del fútbol en todo el Municipio Libertador.

Bases Teóricas

Génesis de la Escuela de Fútbol Menor de la Universidad de Los Andes

El estadio La hechicera perteneciente a la Universidad de Los Andes, consta de una pista atlética sintética y un campo de fútbol, es una instalación ubicada en el Núcleo Universitario "Pedro Rincón Gutiérrez" sector La hechicera, tiene como único y absoluto propietario a la ULA. Fue fundado el año de 1998, construido específicamente en los terrenos de la universidad y el aporte de dicha casa de estudios, bajo la administración del entonces rector de la época, el Dr. Michael Rodríguez, y contó con el empuje y apoyo decisivo de su Director de Deporte, el profesor Guillermo Matera y de Rigoberto Colmenares, quien fue el que la inauguró.

La escuela de fútbol menor la Universidad de Los Andes fue creada como una organización de enseñanza deportiva, cuenta con más de 10 años de fundada, adscrita

y auspiciada por la Universidad de Los Andes, la misma funciona en el Complejo Deportivo La hechicera que pertenece al Conjunto Universitario “Pedro Rincón Gutiérrez” y en la actualidad atiende a más de 300 niños y jóvenes en edades comprendidas entre los 8 y 20 años, distribuidos en diferentes horarios y programas de entrenamiento. Su junta directiva está compuesta por un director, un coordinador, administrador, entrenadores deportivos y personal obrero.

Esta organización deportiva constituye un centro de enseñanza que promueve la práctica del fútbol en la región. En ella se desarrollan proyectos a fin de continuar elevando el fútbol menor, donde los niños del Municipio puedan desarrollar sus habilidades deportivas, y puedan fomentar formación integral en relación a los procesos sociales, afectivos, motores y cognitivos, teniendo en cuenta la necesidad y búsqueda permanente del desarrollo integral del niño.

Visión

Prestar un servicio público en materia deportiva a la población del Municipio Libertador, generando planes que permitan dar respuestas acordes a las necesidades de las diferentes comunidades del Sector La hechicera, mejorando la calidad de vida de sus habitantes en lo que al fútbol menor se refiere.

Misión

Tiene como misión la formación integral de los niños y jóvenes utilizando como medio la práctica del fútbol, incentivándolos de manera honesta, participativa y eficaz a desarrollarse como un individuo con todas las características propias de un

ser social y un futbolista con calidad que de acuerdo a su interés le permita acceder a la alta competencia.

Perfil de la Comunidad que Atiende

El Municipio Libertador del Estado Mérida representa la capital del estado como más de 500 mil habitantes, al sector norte se encuentra la Parroquia La hechicera, donde funciona la escuela de fútbol menor, que atiende a niños de las comunidades de Santa Ana, Santa Rosa, Chorros de Milla, entre otras. Así mismo sirve de centro de entrenamiento para otras comunidades del Municipio.

Escuelas Deportivas de Fútbol Menor. Un Enfoque Integral

En Venezuela, existe el potencial para llegar a organizar el fútbol menor adecuadamente e implementar proyectos que generen beneficios tanto a los clubes como a las escuelas deportivas. Para ello se requiere brindar apoyo y promoción a la labor que realizan las escuelas deportivas para niños y jóvenes. Todo esto es posible si existe una organización para la masificación, promoción y desarrollo del fútbol que debe empezar desde abajo, es decir en las escuelas de fútbol menor o como otros los llaman categorías menores.

En este ámbito, sería importante que las escuelas deportivas a nivel de fútbol menor, cuenten los suficientes recursos para desarrollar tanto la disciplina deportiva como la formación integral en las edades iniciales del individuo. Es por ello que se deben buscar mecanismos de autogestión y el apoyo de los grandes empresarios deportivos y de los distintos sectores de la sociedad.

En principio, se pueden definir las escuelas deportivas como organizaciones de derecho privado constituidas por afiliados, para fomentar y patrocinar la práctica de un deporte o modalidad, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en el municipio, e impulsar programas de interés público y social.

Las escuelas deportivas basan su funcionamiento en la planificación, organización, coordinación y supervisión de las actividades deportivas y recreativas contribuyendo con la formación integral del individuo (niños, jóvenes, adultos) dándole un buen uso al tiempo libre, mejorando la calidad de vida y la práctica del deporte local, regional y nacional.

Estas escuelas deportivas pueden ser clasificadas de diferentes maneras en función de la modalidad que se establezca. Para Bonilla (2005), entre las diversas modalidades de escuelas deportivas que se pueden encontrar se tienen: *“escuelas deportivas educativas, clubes deportivos (iniciación, perfeccionamiento, alto rendimiento, federaciones (perfeccionamiento o rendimiento), escuelas técnico-deportivas o de élite, escuelas deportivas de recreación, escuelas de iniciación predeportivas, y escuelas de iniciación polideportivas”*. (p.16).

En relación a las escuelas deportivas Camacho (2006), señala que:

Los centros deportivos o escuelas dedicadas a la enseñanza del fútbol menor son organizaciones que persiguen la formación integral de los niños y jóvenes utilizando como medio la práctica de ésta disciplina deportiva. Las mismas constituyen escenarios para fomentar el deporte menor, así como también sirven de estructuras curriculares de carácter pedagógico y técnico, encargadas de contribuir a la formación integral, tanto física como intelectual, afectiva y social de los niños y jóvenes deportistas, propósito que se logra a través de programas sistemáticos que permiten adquirir una disciplina deportiva y de acuerdo con los intereses, elegir el deporte como salud, recreación y/o rendimiento.(en red).

Dicha concepción permite comprender, explicar y orientar lo que ocurre en la práctica deportiva en relación a lo que pasa en el entorno social al que pertenecen los niños y jóvenes que realizan la práctica deportiva; labor que indudablemente requiere de un enfoque integral e interdisciplinario del fenómeno deportivo.

En este ámbito, considera Camacho (2006) que: *“el proceso de las escuelas deportivas debe poseer una teoría pedagógica que respalde su quehacer y no se limite únicamente a la técnica y a la táctica deportiva: reglamentos, fundamentos, sistemas de juego, destrezas, etc. por el contrario, hay que tener la certeza que es una necesidad apremiante, el componente educativo” (en red)*. Este hecho que implica en primera instancia definir una clara concepción de la educación deportiva integral que permita consecuentemente establecer el proyecto de las escuelas deportivas y dentro de ésta el papel que juega el deporte como estrategia de formación.

El autor citado anteriormente señala además, que los procesos de aprendizaje motor en las escuelas de formación deportiva son tomados en cuenta debido a la importancia que reviste el desarrollo de las habilidades básicas. Estas propician el proceso de enseñanza-aprendizaje en las primeras etapas del desarrollo humano, ya que las experiencias adquiridas a temprana edad permiten al infante un amplio repertorio en sus posibilidades de movimiento, las cuales constituyen la base para el aprendizaje posterior de habilidades más complejas que se convierten luego en habilidades deportivas.

Al hacer referencia a las escuelas de fútbol menor hay tener presente ante todo una serie de principios, teorías y conceptos que van a orientar la labor en el

desarrollo de los niños y jóvenes. Entre los planteamientos a seguir dentro de la complejidad que supone el funcionamiento eficaz y eficiente de una escuela integral de fútbol base, establecido en una serie de principios, teorías y conceptos empíricos y científicos.

Partiendo del principio que el sujeto es una unidad psicofísica, su ubicación en el centro del proceso de enseñanza – aprendizaje condicionará todos los elementos intervinientes en el mismo, razón que exige por si misma una planificación racional adecuada a las circunstancias y necesidades de los sujetos como individuos y grupo deportivo. Aparecen también los momentos característicos de la actividad deportiva motora con sus diferencias en cuanto a la práctica deportiva que sugieren la realización cuantitativa y cualitativa de una u otra actividad de acuerdo con las edades de los niños y jóvenes.

Es así como, el principio u objetivo de cualquier escuela deportiva es desarrollar de manera equilibrada las capacidades condicionales y coordinativas generales, integradas en el desarrollo y formación de actitudes afectivo-sociales. Formación, desarrollo y mejora de las capacidades técnicas, tácticas, condicionales, coordinativas específicas y psicológicas en cada una de las etapas evolutivas de los niños y jóvenes.

En las escuelas de fútbol menor, para complementar la formación deportiva y recreativa, se puede establecer un enfoque integral donde a los niños se les informe sobre temas sociales que influyan en su capacidad intelectual, tales como: consecuencias de la deserción escolar, prevención de las drogas y actividades

concernientes a psicología deportiva que pretenden dar más herramientas para enfrentar las situaciones de riesgo antes mencionadas.

En las escuelas deportivas de fútbol menor a los niños se les ubican en diversas categorías por edades, desde los 4 años y hasta los 20 años. Además son invitados sus padres de familia a participar de los partidos y algunas actividades con el fin de generar unión familiar a través del fútbol. De forma paulatina se llevan a competir a los participantes para que aprendan valores deportivos como: esfuerzo, dedicación, lealtad, entrega, juego limpio, tolerancia, honestidad y transparencia, entre otros, los cuales en definitiva contribuirán a su desarrollo humano integral a corto y largo plazo. Se realizan actividades de promulgación con los jugadores de todas las categorías para que otros niños y jóvenes se integren al deporte del fútbol.

Esta iniciativa permite incorporar desde temprano a los niños y jóvenes que juegan al fútbol en las calles, aceras, parques, para que lo hagan de manera organizada a través del escenario de una escuela deportiva. Es aquí donde el fútbol se convierte en la herramienta que facilita el acercamiento a los niños y jóvenes para brindarles posteriormente las actividades de promulgación.

Por este motivo en la sociedad actual existe una necesidad por la capacitación deportiva desde los primeros años de vida. Es así, como en el intento por satisfacer esta necesidad han surgido a través de los años numerosas escuelas deportivas infantiles, sin embargo estas ofrecen programas poco elaborados y sin un seguimiento en el desarrollo de los participantes, a lo que se suma aquellas escuelas que responden sólo a intereses económicos siendo esta una de las principales características del

deporte en la actualidad, de tal forma que los niños se ven privados de participar en un contexto que puede favorecer su desarrollo más allá del aspecto físico.

En general, este es el marco de referencia donde se deben desarrollar y fundamentar las escuelas deportivas integrales, donde se destaque la importancia del papel capital del juego en la infancia y de los efectos de la participación en actividades deportivas; y así proponer sobre estas bases el conjugar los elementos que permitan tener un mayor control en los resultados formativos.

Para finalizar el tema de las escuelas deportivas de fútbol, es necesario destacar la atracción que representa el fútbol para los niños hoy por hoy en Venezuela, donde en la actualidad se está teniendo un auge importante a través del impulso que está brindado la selección nacional "*La Vinotinto*", lo cual debe aprovecharse al máximo para reunir a los niños y jóvenes, en centros de enseñanza deportivos, con un enfoque formativo e integral, donde el niño y el adolescente encuentren un espacio a la diversión, al desarrollo físico, al desarrollo técnico - táctico deportivo, al autoconocimiento, a la confrontación con su medio y al convivio social; que les permita lograr un desarrollo personal óptimo y así favorecer el equilibrio social.

Se espera entonces que las escuelas deportivas de fútbol menor se perfilen hacia el enfoque integral y sean una aproximación a un modelo de trabajo que pretenda desarrollar el interés de dirigentes, entrenadores, psicólogos y personal involucrado en el deporte infantil para intentar configurar de distinta manera los contextos deportivos infantiles.

Autofinanciamiento Deportivo

El autofinanciamiento a nivel deportivo es un tema novedoso y de gran ayuda para el sector deportivo, el mismo consiste en generar recursos por parte de las organizaciones deportivas para su administración y funcionamiento, está relacionado con la búsqueda de apoyo gubernamental y del sector privado para que aporten recursos económicos y financieros para el desarrollo del deporte a cambio de promoción y publicidad, así como también el desarrollo de actividades para recabar fondos para contribuir con proyectos deportivos específicos.

Los propósitos generales del autofinanciamiento se basan en la promoción, en el marketing de servicios, la elaboración de un presupuesto acorde a las necesidades, la publicidad de empresas que colaboren con el deporte, en crear conciencia e interés en el deporte, así como en el empleo de estrategias para captar fuentes de ingresos propias. En una línea de autofinanciamiento deportivo se deben identificar las metas, preparar programas detallados para alcanzar las metas y estimar el costo de cada programa, buscando recursos externos que ayuden a cubrir las expectativas planteadas.

Hoy en día, además de las actividades que desarrolla mercadotecnia hacia el consumidor, se ha suscitado una fuerte actividad en la cual las estrategias y tácticas de las organizaciones deportivas están orientadas hacia competencia, así una organización debe buscar una satisfacción de las necesidades. Una de las formas para obtener dinero en la promoción de deporte es la publicidad, ya que se pueden publicitar empresas, compañías e instituciones empleando los sponsor así como

también la propaganda en vallas, patrocinio de eventos, entre otros, todo lo cual genera muy buenos resultados económicos y de marketing.

Existen varias etapas en el proceso de venta y publicidad en eventos deportivos, según Cardozo (1994), estas son:

- 1) **Preparación:** Esta etapa se caracteriza por la búsqueda y evaluación de los prospectos así mismo, el logro de recabar la información necesaria del prospecto.
- 2) **Persuasión:** Una vez ubicado el prospecto y logrado una entrevista, la creación de un ambiente primero básico para luego entrar en la superación de las objeciones de parte de prospecto.
- 3) **Transacción:** Es la etapa del cierre de la venta, bien sea formalmente (firma de un pedido) o informalmente (una promesa de compra y despacho) culminada la venta, el vendedor debe hacerle su seguimiento en cuanto al despacho del producto y al cumplimiento de las condiciones pautadas.

Hay que tener en cuenta no confundir patrocinio con caridad. Por los tanto en el mejor de los casos podría ser que una empresa haga un donativo a la escuela de fútbol a cambio la escuela dará la publicidad. Según Siene (1985), el mecenazgo es cuando: *“Una empresa o persona da una donación a una organización deportiva para que se obtenga publicidad a cambio, cuando se reciben este tipo de donativos deberían ser bien distribuidos y administrados”*. (p.42).

Los atletas, sobre todo los jóvenes o niños, tienen grandes dificultades para atraer fondos para su institución, en este caso como la escuela de fútbol menor, puesto que no puedan ofrecer mucho comercialmente hasta que el éxito les

recompense con fama y publicidad. Una de las características más importantes y que ayudará es la matrícula de los niños, esto podría mantener de algún modo subsanar varios problemas inmediatos que puedan sufrir en dicha escuela, mantenimiento de la instalación, pagos del personal entrenadores, obreros secretarias etc. Por ello debe haber una persona con capacidad de administrar y gerenciar dichas entradas.

Otra característica muy importante sería la función del Estado. La opinión a favor de que sea el Estado quien solucione los recursos recreativos, se basa en la creencia de que la oportunidad de participar en actividades deportivas es un derecho fundamental en una sociedad moderna que es necesaria para el bienestar de las personas y que debería estar en disposición de todos sea cual sea la capacidad de pago de cada uno, los argumentos de quienes defienden este punto de vista son pues los mismos de quienes abogan por una sanidad o educación gratuita. El apoyo que reciben las escuelas de fútbol menor varía considerablemente al igual que los fondos disponibles para el deporte, tanto nacional como local.

Marketing

Hablar de marketing es plantear una idea de intercambio más que en una transacción de mercado. Kotler y Armstrong, (2004), Definen el Marketing como: *“Un proceso social y de gestión en la cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros”*. (p.330). Se podría decir que el marketing, en general, es un sistema muy amplio y complejo como para abordarlo en su totalidad, lo que

resultaría poco menos que imposible, por lo que se pretende hacer un enfoque global, para entrar un poco más en el marketing deportivo, que es lo que realmente interesa.

Básicamente el marketing es definir un objetivo antes de poder alcanzarlo, así de simple. No es un sinónimo de venta, ni está dirigido sólo a las grandes empresas, y durante mucho tiempo a sido asociado principalmente con las actividades de publicidad y promoción. El marketing puede ser definido de muchas maneras, pero una sencilla, que abarque todo lo que el marketing engloba a manera de resumen es la que propone Berrone, (2005): *“Marketing es la administración de recursos y actividades, las cuales se analizarán, determinarán y darán satisfacción a los deseos y necesidades de las personas que compran productos y servicios, con el objeto de generar ganancias”*.(p.374).

Por otro lado, Lambín (1995), establece que el marketing es: *“El proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades”*. (p.32).

El concepto de marketing, influencia en sí a todas las funciones de la gestión de una empresa, donde las tres condiciones: administración de recursos, satisfacción de necesidades de los clientes y generación de ganancias, son igualmente importantes. Está orientado hacia el conocimiento del cliente final, más que hacia el análisis de lo que se ofrece. El marketing a diferencia de la venta, que es un momento concreto donde se realiza una transacción solamente, señala Berrone (2005), que este tiene dos momentos. *“El primero un sistema de pensamiento, al cual se denomina marketing estratégico, y un segundo que es el sistema de acción o marketing operativo”*.(p.374).

El marketing estratégico, según el autor citado es esencialmente: *“Una gestión de análisis, sistemática y permanente de las necesidades del mercado, que desemboca en el desarrollo de un producto o servicio rentable, destinado a un grupo específico de compradores”* (p.374), este producto o servicio debe tener cualidades que lo diferencian de la competencia, y asegura a su productor una ventaja competitiva defendible. Su acción se sitúa en el mediano y largo plazo.

Por otro lado el marketing operativo, corresponde según Berrone, (2005) a: *“Las acciones concretas que surgen del análisis estratégico anterior. Se basa en decisiones sobre la distribución, el precio, la venta y la comunicación dirigida a ese público elegido, para hacer conocer y valorizar las cualidades que distinguen a ese producto”* (p.374). Su función esencial es lograr un objetivo de ventas concreto, y utilizar para esto, los medios de venta más eficaces, minimizando los costos a su máximo posible.

El siguiente cuadro resume las diferencias entre ambos tipos de marketing:

Cuadro 1: Diferencias entre marketing estratégico y operativo.

Marketing Estratégico	Marketing Operativo
• Gestión de análisis. • Analiza necesidades y funciones de la empresa. • Divide en productos y mercados. • Analiza el atractivo de cada mercado. • Define las ventajas potenciales. • Toma en cuenta el ciclo de vida. • Elige una estrategia de desarrollo.	• Gestión operativa. • Define tácticas para conquistar mercados existentes. • Analiza las variables del marketing mix: producto, precio, comunicación y distribución. • Define presupuestos de marketing. • Define objetivos en términos de cuota de mercado.

Nota: Cuadro elaborado con datos tomados de *“Marketing Deportivo Capítulo 12”* por Berrone, 2005, (p. 374). Enciclopedia Educación Física Plus.

Durante mucho tiempo se pensó que las actividades de marketing eran sólo aplicables a productos físicos y tangibles, pero en la actualidad se está aplicando, cada vez más a todo tipo de servicios, seguros, bancos, comunicaciones, transportes, deportes y hasta marketing político. Para Berrone (2005) hoy: *“Participar en un mercado con un producto o con un servicio es lo mismo, ya que los consumidores o usuarios responden igualmente ante las ofertas de uno y de otro”*, (p.375).

El posicionamiento es un componente fundamental del marketing es la ubicación de una empresa, un producto o un servicio en la mente del consumidor respecto de otros, y siempre en situación competitiva.

Pero es mucho más que eso: *“El posicionamiento es la verdadera clave de una estrategia de negocio”*. (Berrone, 2005, p.376). Una vez que uno sabe quién es y qué lo diferencia de los otros, todas las decisiones se convierten en algo mucho más fácil, porque se sabe entonces qué comunicar. Es por eso que el marketing es una batalla de ideas: *“la de uno contra la del otro”*. La creatividad no es el objetivo de la publicidad. Tampoco las telecomunicaciones lo son, el juego de marketing se llama posicionamiento y sólo los mejores jugadores serán capaces de sobrevivir.

Es fundamental tener presente que el marketing es mucho más que lo que generalmente se supone, es una estrategia de negocio y en ese sentido es responsabilidad de la gerencia superior. Hay que aprender de la experiencia: no se puede cambiar la mente de las personas, pero se debe tratar de meterse dentro de ella que es una cosa muy distinta.

La estrategia es lo que importa, no se trata meramente de generar ganancias. Hay que saber quién es uno y serlo. Tampoco se puede suponer que la calidad es una

estrategia de marketing; la calidad es lo que permite seguir jugando en un mundo tan competitivo como el actual, pero no es la diferencia. Como se dijo, el marketing es una batalla de ideas, de uno contra la de los demás, pero lo que hace falta es la idea que diferencie a la del otro. Y otra cosa que generalmente se olvida por ser muy obvia, si uno promociona la idea del otro, lo único que hace es ayudarlo.

Marketing del Deporte

Hoy en día, las organizaciones deportivas (clubes, escuelas deportivas, gimnasios), no compiten entre sí para captar las preferencias de los usuarios actuales o potenciales. Hoy la competencia es mucho más dura: televisión, centros comerciales, multicines, radio, parques temáticos, internet, etc., compiten por el tiempo libre de la gente, por lo tanto, la utilización de modernas técnicas de gestión, la orientan al mercado, la capacitación permanente y la mente abierta al aprendizaje, serán las claves para las organizaciones deportivas.

El marketing del deporte hace referencia al mercadeo de eventos deportivos y la promoción o publicidad de los mismos. Según la American Marketing Association (2003), se define como: *"El proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios entre empresas y marcas comerciales que satisfagan tanto objetivos individuales como los de las organizaciones deportivas".(En red).*

En este sentido Parks y Zanger (1993), citados por Rodríguez (1996), señalan que: *"El marketing del deporte es un proceso que consiste en llevar a cabo los objetivos establecidos mediante una serie de actividades coordinadas y proveer de*

programas, productos y servicios que satisfagan las necesidades del consumidor o cliente".(p. 16). Estos autores también destacan que entre los aspectos del marketing del deporte hay cuatro puntos básicos y estos son: el producto, el precio, la promoción y la distribución.

En la obra citada se establece que el marketing del deporte tiene un proceso que implica las siguientes actividades:

Hacer un estudio de mercado para determinar el interés y necesidades del consumidor, poner a funcionar un producto derivado del deporte ó paquete de programas, que espera satisfacer las necesidades é intereses identificados en el estudio, fijar el precio del producto o programa, o el desarrollo de un plan de financiamiento para llevar a cabo el programa. Decidir cuando y dónde se llevará a cabo el programa o se distribuirá el producto. Desarrollar y ejecutar un plan de información dirigido al público sobre el programa o producto, y convencer para comprar o asistir, la venta del programa o producto. (p. 16).

Por otro lado Berrone (2005), destaca que: *"la idea clave es que las organizaciones deportivas sean consideradas como organizaciones de servicios"*, (p.375). Entonces, se hace pertinente diferenciar el servicio del producto.

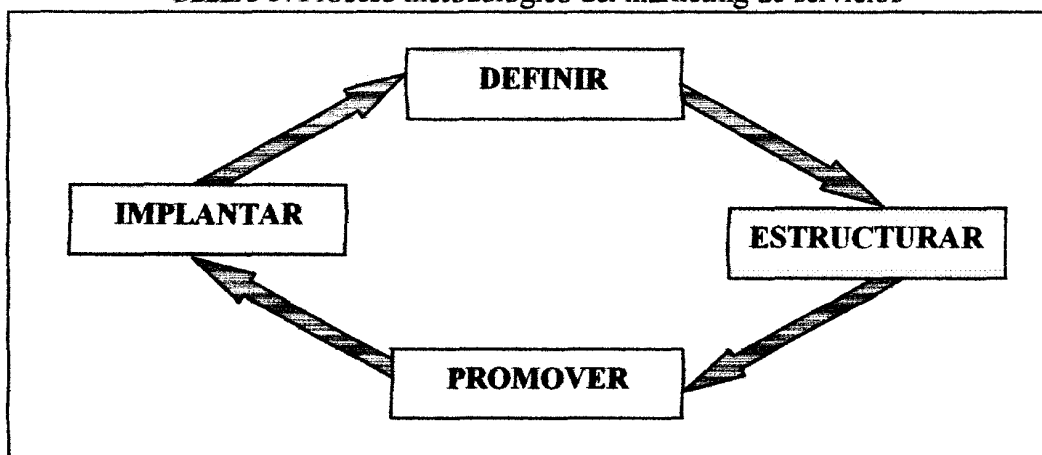
Cuadro 2: Diferencias entre servicio y producto.

Servicio	Producto
• Intangible • Heterogéneo • Imprescindible participación del usuario en la "producción" del servicio.	• Tangible • Homogéneo.

Nota: Cuadro elaborado con datos tomados de *"Marketing Deportivo Capítulo 12"* por Berrone, 2005, (p. 375). Enciclopedia Educación Física Plus.

Por lo tanto, el servicio es el resultado de una relación, la que se establece entre el ofertante y el demandante del servicio, que será única e irrepetible. En una organización deportiva es posible aplicar los procesos metodológicos del marketing de servicios, el esquema es el siguiente:

Cuadro 3: Proceso metodológico del marketing de servicios



Nota: Cuadro elaborado con datos tomados de “Marketing Deportivo Capítulo 12” por Berrone, 2005, (p. 378). Enciclopedia Educación Física Plus.

Para el autor citado (2005, p.378), los procesos metodológicos representados en el esquema anterior significan los siguientes:

- **Definir:** Es la que establece el producto-mercado, o sea la fase en donde se busca la respuesta a las preguntas “¿qué y para qué?”.
- **Estructurar:** Se delimita la gama de servicios a ofertar al mercado, lo que obliga casi siempre, a incorporar la idea inicial, servicios que lo hagan posible y/o la complementen. A su vez, como consecuencia de la definición, se debe describir el proceso de producción de estos servicios, la sistemática de ventas y las condiciones económicas de venta de los servicios.
- **Promover:** Consiste en la comunicación de los valores, para hacer posible su conversión en oferta, y en el proceso final de diálogo con el comprador, para el ajuste del servicio a sus demandas personalizadas y alcanzar la solución total.
- **Implantar:** En esta fase, el cliente aparece y se realiza la producción y uso del servicio.

El Proceso Gerencial

La gerencia hoy día se emplea con gran éxito en todo tipo de organizaciones y por supuesto en las dedicadas al deporte ya que la misma consiste en dirigir y coordinar, los recursos humanos, materiales, financieros y temporales dentro del grupo, de modo que se alcancen los objetivos de la organización y de los miembros que la componen.

La gerencia cumple diversas funciones, la persona que desempeña el rol de gerente debe desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, entre otros. Esto ha dado origen a que se considere la gerencia desde diferentes puntos de vista, por lo que, Schiefelbein (1997), propone los siguientes términos:

Piloteo de organizaciones, innovación, exploración y explotación de lo posible, mejora continua, profesionalización de las acciones administrativas, identificación de fortalezas y dificultades, pensamiento útil para la acción, reflexión para la decisión, liderazgo, visión de futuro, comunicación y aprendizaje, estrategias... (p. 15).

En este sentido, Alvarado, (1990) plantea que la gerencia puede asumirse como: *“La disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado”*. (p.38).

En la actualidad, existe consenso, entre muchos autores, al señalar que el término gerencia es un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para

que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

De esta manera se puede distinguir tres aspectos claves al definir la gerencia como proceso: en primer lugar, la coordinación de recursos de la organización; segundo la ejecución de funciones gerenciales o también llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación y, tercero, establecer el propósito del proceso gerencial; es decir el dónde se quiere llegar o que es lo que se desea lograr.

Para Machado M. (1993), la gerencia actual se define como: *“El proceso de formular, ejecutar, evaluar actividades que harían posible alcanzar los objetivos de la organización. (p.54).* En este sentido la gerencia al considerarla como un proceso se establecen varias etapas fundamentales las cuales son: el planeamiento, organización, dirección y control.

Las funciones de la gerencia consideradas como un todo, conforman el proceso administrativo, según Chiavenato (1998), dentro de estas se encuentran: *“La planeación, organización, dirección y control estas son las funciones administrativas cuando se consideran en su enfoque global para alcanzar objetivos, forman el proceso administrativo, el cual esta determinado por el conjunto de las funciones administrativas”. (p.73)*

El planeamiento consiste en definir los objetivos de la organización y los medios necesarios para lograrlos, los cuales son presentados como planes, estos determinan el curso de la organización y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el logro de los objetivos.

Una vez que los planes han sido preparados, es necesario crear una organización como una segunda etapa del proceso gerencial, la cual señale una estructura de funciones y una división del trabajo. La tercera etapa gerencial, es la dirección, la cual tiene que ver con los factores humanos de la organización y envuelve los conceptos de: liderazgo, toma de decisiones, motivación y comunicación.

La última etapa del proceso gerencia es el control, el cual tiene como propósito inmediato medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación, y como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acciones correctivas que conduzcan la ejecución en línea con las normas establecidas.

De allí que se puede afirmar que la gerencia es un sistema que comprende competencias, gestiones y diversos procesos y es el gerente el individuo que realiza acciones inherentes a esos procesos. Según Fermín y Rubino, (1997), los gerentes son: *“Aquellas personas en una organización que cumplen su tarea, primordialmente, dirigiendo el trabajo de otros y que realizan algunas o todas las competencias antes mencionadas”*. (p.47).

Así la efectividad de una organización depende directamente de la eficacia y la eficiencia con que el gerente ponga en práctica sus habilidades para manejar a las personas que conforman su grupo de trabajo, generalmente con aptitudes, actitudes y necesidades diferentes, y guiarlas por el camino que conduzca hacia la efectividad de la organización.

Planificación Estratégica

La planificación representa un componente fundamental de la gerencia para conducir una organización, ya que permite definir planes y actuar estratégicamente. Para esto es necesario dedicar tiempo y esfuerzo, los cuales serán recompensados por una acción gerencial más consciente y bien dirigida.

La planificación en el sector deportivo es parte del desarrollo integral de las comunidades para mejorar la calidad de preparación del deporte y formación integral de los niños y jóvenes que lo practican. La planificación estratégica participativa es un proceso en el que intervienen las autoridades, los pobladores y el personal de los centros deportivos.

Para comenzar con este tema se debe definir lo que es planificar, lo cual no es más que hacer planes, es construir el futuro que se desea, tal como refiere Roche, (2002), *"Planificar es establecer un objetivo y luego determinar el curso de acción que debe seguirse para alcanzarlo"*, (p.19). Así mismo destaca que la planificación es: *"El proceso de preparación de un conjunto de decisiones para actuar en el futuro orientado a los logros, los fines con medios óptimos"*. (p.22).

La planificación es un proceso que implica el establecimiento de objetivos y la escogencia del medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Como manifiesta Russell Ackoff, destacado consultor en planificación estratégica: *"La planificación se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción"*, (Ackoff, 1981, citado por Goodstein y otros, 2004, p.5.).

Para reflexionar sobre planificación estratégica es necesario comprender que se entiende por dicho concepto. De partida hay que reconocer aquí que existen tantas definiciones como expertos dedicados a ella. La planificación estratégica según Gallardo (2005), es: *“Crear un sistema flexible e integrado de objetivos y de sus correspondientes alternativas para lograrlos, (estrategias) que concreten y especifiquen la misión y la visión definida para la empresa y sus negocios”*. (p.45).

Por otra parte, Goodstein y otros, define la planificación estratégica como: *“El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”* (p.5). Esta visión del estado futuro de la institución señala la dirección en que se deben desplazar las organizaciones y la energía para comenzar ese desplazamiento. Prever es más que tratar de anticiparse al futuro y prepararse en forma adecuada; implica la convicción de que lo que se hace ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos.

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia, según Paris (2000) consiste en: *“La búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión, objetivos y los recursos disponibles”*. (p.31).

Es decir, la planificación representa un análisis estratégico de un entorno cada vez más cambiante así como los puntos altos y críticos de la institución para a partir de ahí establecer los medios más adecuados (como hacerlo) para conseguir las metas,

todo esto con la finalidad de establecer una posición más ventajosa con respecto a los competidores. Paris refiere, además, que la planificación estratégica exige cuatro fases bien definidas: "Formulación de objetivos organizacionales, análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa, análisis del entorno, formulación de alternativas estratégicas". (p.37).

Fundamentalmente, la planificación estratégica debe dar respuesta a tres preguntas básicas para una organización que son: "*¿Hacia dónde va usted?*", "*¿Cuál es el entorno?*", "*¿Cómo lograrlo?*", (Gup, 1979, citado por Goodstein y otros, 2004, p.6). La primera, "*¿Hacia dónde va usted?*", establece que sin un sentido claro de la dirección, sin el enunciado de la misión, un alcance de operaciones claro y un conjunto de metas u objetivos específicos, una organización se encuentra a la deriva.

La segunda pregunta "*¿Cuál es el entorno?*": se refiere a que la organización se ve forzada a observarse a sí misma en forma realista y objetiva; también a su entorno externo, a sus competidores y a las amenazas y oportunidades que representan. Además, debe medir la brecha entre sus metas, sus objetivos y su capacidad para lograrlos.

La pregunta final que debe responder la planificación estratégica es "*¿Cómo lograrlo?*", es decir, buscar los modelos de negocios específicos que pueden posibilitar que la organización logre sus metas y cómo se deben distribuir sus recursos para hacer que funcionen estos modelos, en una forma que ejerza un impacto positivo en el destino de una organización.

Goodstein y otros (2004, p.6), señalan que para comprender con amplitud el concepto de planeación estratégica se deben involucrar seis factores críticos a saber:

- En primer lugar, la estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador; esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo.
- En segundo lugar, la estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos. Esta última es quizá la verdadera *prueba de fuego* del plan estratégico de la organización.
- En tercer lugar, la estrategia es una definición del dominio competitivo de la organización: en qué tipo de negocio se halla en realidad, aunque ésta no es una pregunta sencilla como puede parecer.
- En cuarto lugar, la estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.
- En quinto lugar, la estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativo, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajuste a la función.
- En sexto lugar, constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser.

La planificación estratégica significa también saber con cierta probabilidad, donde se estará en el futuro, en función de las decisiones que deben adoptarse hoy. En este ámbito Gallardo (2005), propone que la planificación estratégica es un proceso:

1. De la estructura de las decisiones estratégicas para lograr objetivos en un entorno dado.
2. De la organización como un todo, no de sus partes ni de sus funciones.
3. Del potencial de utilidades, y no solo de los resultados del pasado o reciente.
4. Del futuro de la organización con todas sus interrelaciones con el entorno y por lo tanto, de su sobrevivencia, continuidad y sustentabilidad.

Todo lo anterior requiere de una metodología, de una disciplina pero lo importante es crear una doctrina, una mentalidad estratégica que permita definir y concretar objetivos viables, innovadores y motivantes. Para Gallardo, se debe tener presente que: *“La estrategia es el camino, es el cómo se puede llegar a un objetivo, por lo tanto, si el objetivo está definido y clarificado, es más fácil seleccionar el mejor camino para llegar a él”*.(p.46). Por eso es extraño que los principales libros y manuales sobre planificación estratégica enfatizan en el procedimiento y no en lo que se quiere lograr.

La planificación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada. Por tanto, se deben desarrollar dentro del contexto de esa situación y deben ser realistas, objetivos y

alcanzables. Según Goodstein y otros, (2004): *“Las metas y los objetivos desarrollados en el proceso de planeación estratégica deben suministrar a la organización sus prioridades y un conjunto de parámetros para casi todas las decisiones administrativas cotidianas”*. (p.8).

La planificación estratégica es un proceso reiterativo, junto a la administración estratégica se define como la implementación diaria del plan estratégico constituyen las labores más importantes e interminables, especialmente, de la alta gerencia: *“Una vez que se completa el ciclo de planeación estratégica, la tarea de la gerencia consiste en asegurar su implementación y luego decidir cuándo comenzar el siguiente ciclo”* (Ibid., p.9).

¿Por qué se propone la Planificación Estratégica?

Siguiendo los criterios de Goodstein y otros, la respuesta más sencilla e importante es: *“Porque proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados”* (p.9). Es decir, permite que los gerentes y el personal de la institución evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable. La planificación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o campo en donde funciona, de sus clientes actuales y potenciales y de sus propias capacidades y limitaciones.

Lo que no es Planificación Estratégica

En primer lugar, y lo más importante, es que no consiste en pronosticar. Para Goodstein y otros: *“No sólo tiene que ver con decisiones futuras; por el contrario, está relacionada con la toma de decisiones actuales que afectarán a la organización y su futuro”* (p.10). Además, no elimina el riesgo sino que ayuda a los gerentes a evaluar los riesgos que deben asumir, pues logran una mejor comprensión de los parámetros utilizados en sus decisiones. La planificación estratégica no es la simple aplicación de técnicas cuantitativas por el contrario, exige creatividad, análisis, honestidad y un nivel de examen de conciencia que no se puede alejar del análisis cuantitativo.

Plan Estratégico

Para llevar a cabo una planificación estratégica se hace necesario elaborar un plan estratégico, el cual es el elemento de mayor importancia para lograr los objetivos, metas, estrategias y misión de la organización. El plan estratégico, planteado de esta manera, equivale a las partituras de un brillante director de orquesta, que obviamente todos los músicos conocen y ejecutan sus instrumentos de acuerdo con él, bajo la batuta del director, en los tiempos precisos: resultado una melodía hermosa y fascinante.

Acota Paris (2000), que la planificación se basa en un plan estratégico el cual hace referencia: “Al proceso de establecer todos los futuros posibles y deseados (que se quiere ser) a partir de un diagnóstico interno (fortalezas y debilidades) y uno

externo (amenazas y oportunidades), (p.31). Mientras que un plan estratégico es el producto resultante de la aplicación en una organización de un proceso de planificación estratégica. El plan estratégico debe reunir una serie de características muy similares, en su descripción, a las establecidas para el proceso de planificación general. Destaca Paris que: *“Un plan estratégico debe ser flexible, entendido como “no rígido”. En efecto, el plan debe establecer la posibilidad de adaptación permanente, y permita correcciones ante un error de diseño del mismo o de un cambio del entorno”*. (p.51).

Por lo tanto lo más importante en un plan estratégico es la definición clara de los objetivos que permitan guiar la acción de la organización. En este sentido, para Gallardo, *“El éxito del plan estratégico no reside en la calidad del procedimiento seguido para confeccionarlo, sino en la capacidad del equipo gerencial, mediante un sistema de pensamiento y de acción para llevar a término el plan logrando los objetivos determinados”*. (p.49).

Sin embargo, a pesar de que el equipo gerencial debe estar concentrado en las acciones que permitan el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico, éstos deben estar preparados también para aprovechar oportunidades que surjan en el entorno (fuera de la organización) y que aunque no estén contemplados inicialmente en el plan estratégico elaborado, los ejecutivos deben estar preparados para plantear y desarrollar con rapidez los objetivos de oportunidad.

La elaboración del plan estratégico requiere entonces personas que tengan conocimiento del negocio, requiere del talento para desarrollar nuevas ideas de esas

personas y requiere motivación, entusiasmo y ganas de aportar a la organización. Elaborar planes estratégicos es un tema duro, pero, implementar el plan, llevarlo a la práctica enfrentando y conviviendo con los problemas del diario vivir, es aún más duro ya que requiere de personas a lo largo y ancho de toda organización que estén tomando decisiones que conduzcan a los objetivos: requiere movilización de todas las energías humanas, requiere pasión, requiere liderazgo. De allí, que todo plan estratégico debe fijarse constantemente objetivos de innovación y mejora continua, mirando hacia el futuro en las nuevas necesidades de los mercados, análisis de cambios en las tendencias y desarrollar estrategias innovadoras que permitan ajustarse a esas nuevas realidades.

Para finalizar el enfoque de la planificación estratégica y los planes de las organizaciones, es pertinente señalar que este proceso puede ser un ejercicio de gran complejidad y que requiere grandes esfuerzos. Según Gallardo, lo esencial para llevar a cabo una planificación estratégica efectiva es ejecutar los siguientes pasos o etapas que se esquematizan como sigue:

1. Análisis de los elementos del entorno general y específico.
2. Análisis de los diversos escenarios que pudieran presentarse y seleccione el más probable.
3. Definir los objetivos de la organización considerando el corto, mediano y largo plazos.

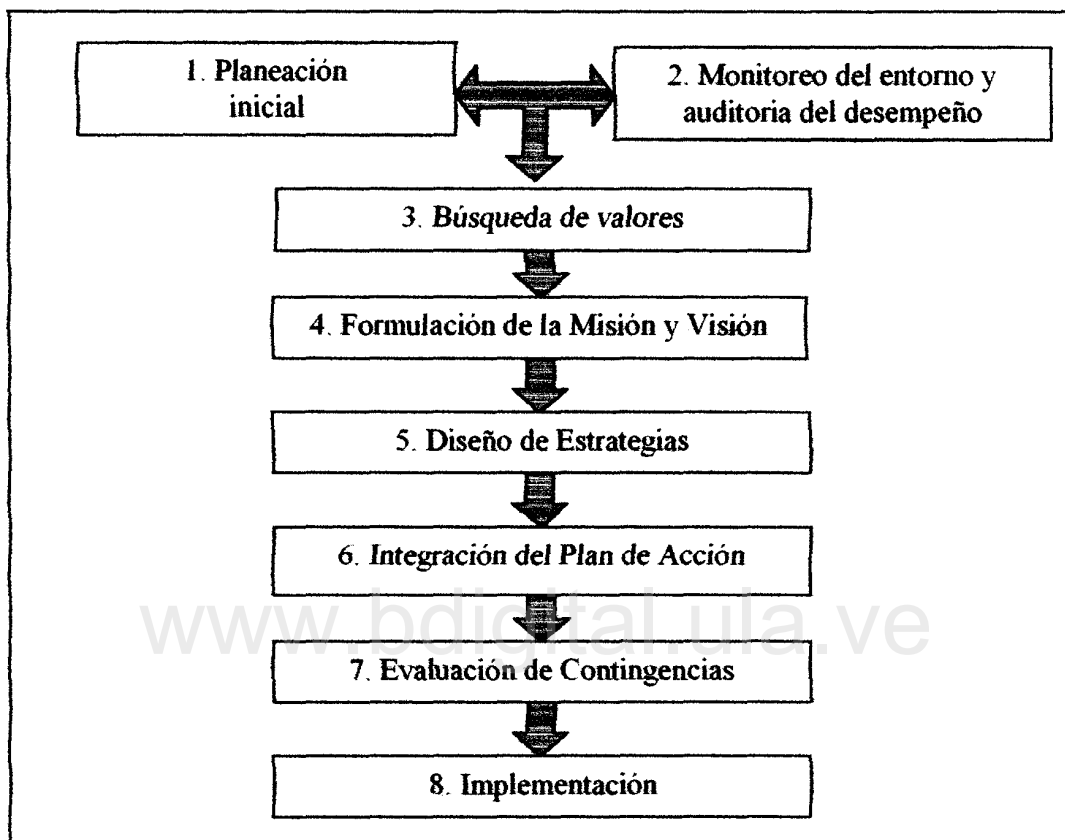
4. Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA) de la organización, en relación con los objetivos a lograr.
5. Definir las acciones a realizar para lograr los objetivos, tomando en consideración el análisis FODA realizado.
6. Preparar los planes de contingencia para los escenarios probables.
7. Planificar los apoyos funcionales necesarios: gerencia, finanzas, recursos humanos, información, entre otros.
8. Preparar los presupuestos (recursos financieros, personal, infraestructura) para ejecutar las acciones planificadas, previendo sus fuentes y momento de utilización.
9. Preparar los planes y acciones para la implementación, recordando los mecanismos de comunicación necesarios para que todos los implicados conozcan lo que requieren para poder actuar.
10. Diseñe los mecanismos de seguimiento y control de los planes y estrategias.

Modelo de Planificación Estratégica

El modelo de planeación estratégica que se plantea a continuación se fundamenta en modelos existentes pero difiere en contenido, énfasis y proceso con respecto a ellos. Este modelo es especialmente útil para organizaciones de mediana y pequeña magnitud, y es igual de eficaz para entidades grandes; al utilizarlo para la planificación estratégica se proporcionará una nueva dirección y energía a la organización. Fue propuesto Goodstein y otros, (2004), y difiere de otros en su

continuo interés en las áreas de aplicación e implementación, por esa razón es el título de *Planeación estratégica aplicada*.

Cuadro 4: Modelo de Planificación Estratégica Aplicada



Nota: Cuadro elaborado con datos tomados de "Introducción a la Planeación Estratégica Aplicada, Capítulo 1", por Goodstein y otros, 2004, (p. 12).

Fases del Modelo de Planificación Estratégica

El modelo implica ocho fases secuenciales: planeación inicial, monitoreo del entorno y auditoria del desempeño, búsqueda de valores, formulación de la misión y visión, diseño de estrategias, integración de los planes de acción, evaluación de contingencias e implementación. Las fases del modelo de planificación estratégica

propuesto por Goodstein y otros, (2004), y que sirven de referencia para establecer la propuesta de la presente investigación, consisten en:

1. ***Planeación Inicial***

Esta fase inicial implica resolver un sinnúmero de preguntas y tomar varias decisiones, las cuales son muy importantes para el éxito o fracaso final de todo el proceso de planificación. Las siguientes son preguntas comunes: ¿Cuánto compromiso existe con el proceso de planeación?, ¿Quién se debe involucrar?, ¿Cuánto tiempo empleará?, ¿Qué información se necesita para planear de manera exitosa?. La planeación para planear incluye responder a estas preguntas y tomar las decisiones necesarias para iniciar el proceso real de planeación.

www.bdigital.ula.ve

2. ***Monitoreo del Entorno y Auditoría del Desempeño***

Las organizaciones tienen que conocer y tomar conciencia de lo que sucede en su entorno; en particular, se deben monitorear: el macroentorno, el entorno competitivo y el entorno interno de la organización. Durante el proceso de planificación, la información acerca de cada uno de estos entornos debe estar disponible para conducir la búsqueda de valores, elaborar la misión, formular el modelo de estrategias de la organización, identificar la competencia, etc.

Este monitoreo de entorno se realiza con una auditoría del desempeño, que es un estudio de las fortalezas y las debilidades internas de la organización y de las

oportunidades y amenazas externas que pueden tener un efecto positivo o negativo en la misma y en sus esfuerzos para lograr el futuro deseado.

3. ***Búsqueda de Valores***

La búsqueda de valores constituye un examen de los valores de los miembros del equipo de planificación, los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente utiliza en sus operaciones, la cultura organizacional predominante y, finalmente, los valores de los grupos de interés en su futuro. En esta búsqueda de valores, el equipo de planificación se desplaza de una concentración individual a un examen más amplio de la institución y a su funcionamiento.

www.bdigital.ula.ve

4. ***Formulación de la Misión y Visión***

La formulación de la misión implica desarrollar un enunciado claro del tipo de oficio en el que se halla la organización o planea estar: una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad y/o en la economía. Al formular su misión, una institución debe responder a cuatro preguntas básicas: ¿Que función(es) desempeña la organización?, ¿Para quién desempeña esta(s) función(es)?, ¿De qué manera trata de desempeñar la (las) función(es)?, ¿Por qué existe esta organización?

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales algunas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos en numéricos, debe ser amplia e inspiradora, proyectada a

largo plazo. Señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro, sirve de guía en la formulación de las estrategias a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas.

5. *Diseño de Estrategias*

El diseño de las estrategias de la organización implica el intento inicial para descubrir en detalle los pasos a través de los cuales se logrará la misión de la misma. En esta fase del proceso, al equipo de planificación se le pide conceptualizar una serie de escenarios futuros específicos. También se solicita identificar los pasos necesarios para lograrlos, quién será responsable de dichos pasos y cuándo se pueden dar. Las estrategias que se desarrollen deben reflejar los valores y la misión general de la institución, por lo cual se requiere establecer los objetivos de la organización.

6. *Integración del Plan de Acción*

Una vez que se diseñe el modelo de estrategias de la organización, se deben integrar en un plan de acción que reúna todas las piezas para determinar la manera como funcionará el plan general. El plan de acción constituido debe verificarse frente a la búsqueda de valores organizacionales y la formulación de la misión, para establecer si las acciones y direcciones propuestas son consistentes con lo que la organización ha manifestado que desea ser.

7. *Planificación de contingencias*

Fuera de amenazas externas universales, cada organización está sujeta a un conjunto específico de contingencias que se deben planear. La planificación de contingencias se fundamenta en el supuesto que, de alguna manera, la capacidad de pronosticar con exactitud los factores significativos que afectarán la empresa es limitada. Así, la planificación de contingencias proporciona a la organización una variedad de estrategias que se pueden utilizar en distintos escenarios, cada uno de los cuales se puede evaluar y planear. El análisis FODA, desarrollado anteriormente como parte de la auditoría del desempeño, debe proporcionar un mapa vial útil para ayudar a identificar las áreas clave en la planeación de contingencias.

8. *Implementación*

El resultado de la planificación estratégica se encuentra en la implementación del plan estratégico. Esta es la prueba para cualquier proceso de planificación, ya que en esta fase se mide el impacto en el comportamiento permanente de la organización de las estrategias propuestas. La implementación del plan estratégico requiere de cambios necesarios en el sistema de control administrativo, en el sistema de información y en la cultura organizacional de la institución. La implementación final requiere de un seguimiento y evaluación del plan de acción diseñado y las actividades que este establece para cumplir con las estrategias planteadas.

Matriz de Diagnóstico F.O.D.A.

La planificación estratégica requiere de un diagnóstico de la organización en relación con los objetivos que esta se plantea para llevar a cabo sus actividades. Una vez definidos los objetivos es importante que la organización identifique y evalúe con precisión su situación en relación con los mismos.

Para hacer esta evaluación es conveniente realizar un diagnóstico estratégico que permita identificar las fortalezas y debilidades así como las amenazas y oportunidades de la organización respecto de ese objetivo. La herramienta usual para realizar este análisis se conoce con el nombre de matriz F.O.D.A., el cual es un acrónimo compuesto por las letras iniciales de las palabras: Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.

La matriz F.O.D.A. (conocido por algunos como D.O.F.A.) según Chapman (2005) es: *“Una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en organizaciones. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una organización, propuesta de negocios, o idea”*. (p.19).

El análisis F.O.D.A. es una evaluación subjetiva de datos organizados colocados en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar pro-activamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas.

Las cuatro dimensiones son una extensión de los encabezados sencillos de pro y contra. La plantilla del análisis F.O.D.A. es generalmente presentada como una matriz de cuatro secciones, una para cada uno de los elementos: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, como se muestra en el cuadro 2.

Destaca el autor citado que las fortalezas y debilidades están representadas por las condiciones internas de la organización. *“Las fortalezas son los elementos que se evalúan como capacidades positivas que ayudarían a lograr los objetivos. Las debilidades son las deficiencias que dificultan su logro”*. (p.21).

Asimismo las amenazas y oportunidades están representadas por las condiciones externas de la institución que pueden influir sobre ella de manera negativa o positiva. Para Gallardo (2005), *“Las oportunidades son condiciones externas que pudieran afectar la organización positivamente. Las amenazas son condiciones externas, o acciones de otros sujetos, que pudieran afectarla negativamente”*. (p.31).

Cuadro 5: Ejemplo de una Matriz F.O.D.A.

	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Evaluación Interna	Fortalezas	Debilidades
Evaluación Externa	Oportunidades	Amenazas

Nota: Cuadro elaborado con datos tomados de *“Análisis FODA y análisis PEST”*, por Chapman 2005, (p.21).

Aplicación de la Matriz F.O.D.A.

Para establecer un diagnóstico F.O.D.A. Gallardo (2005), propone que se cumpla con las siguientes pautas:

1. Definir claramente el objetivo respecto del cual realizará el análisis.
2. Identificar las fortalezas y las debilidades internas de la organización.
3. Identificar las amenazas y oportunidades externas de la organización.
4. Verificar el conjunto de la matriz, reflexionando acerca de la relación entre los diversos elementos anotados y realizando los ajustes según las consideraciones iniciales.

Los resultados de este diagnóstico o evaluación estratégica le servirán para apreciar mejor la situación de la organización respecto a los objetivos así como de punto de partida para diseñar estrategias bien sustentadas. De esta manera el análisis F.O.D.A. permite a la planificación estratégica obtener un sistema que presente una forma práctica de asimilar información interna y externa sobre la unidad de la organización, delineando las prioridades a corto y largo plazo, y permitiendo una forma sencilla de construir un equipo de trabajo que pueda lograr los objetivos de crecimiento de las ganancias.

En síntesis este método captura las aprobaciones y compromisos colectivos de aquellos que finalmente tienen que hacer el trabajo de alcanzar o sobrepasar los objetivos establecidos. Le permite al gerente del equipo definir y desarrollar acciones coordinadas y orientadas a los objetivos, que apuntalan los objetivos generalmente aprobados entre los distintos niveles de la jerarquía de la organización.

Bases Legales

Entre las principales leyes y reglamentos que apoyan la práctica deportiva de niños y adolescentes en los municipios y que sirven de base para el fomento del autofinanciamiento para la escuela deportiva de fútbol menor de la Universidad de Los Andes, se encuentran:

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1999), la cual expresa en ésta materia los siguientes artículos:

Artículo 111: "Todas las personas tienen derecho al deporte y a la Recreación como actividades que benefician la calidad de vida individual y colectiva. El Estado asumirá el deporte y la educación como política de educación y salud pública y garantizará los recursos para su promoción. La educación física y el deporte cumplen un papel fundamental en la formación integral de la niñez y adolescencia. Su enseñanza es obligatoria en todos los niveles de la educación pública y privada hasta el ciclo diversificado, con las excepciones que establezca la ley. El Estado garantizará la atención integral de los y de las deportistas sin discriminación alguna, así como el apoyo al deporte de alta competencia y la evaluación y regulación de las entidades deportivas del sector público y del privado de conformidad con la ley. La ley establecerá incentivos y estímulos a las personas, instituciones y comunidades que promuevan a los y las atletas, desarrollen o financien planes, programas y actividades deportivas en el país".

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

Como se puede observar esta ley confiere gran importancia a la promoción deportiva en los municipios, donde se debe impulsar la creación de organizaciones

que trabajen con el deporte menor que le permitan desarrollarse como un individuo sano y útil al país.

De igual manera se tiene la Ley Orgánica de Protección del Niño y del Adolescente. (2000), la cual promueve los derechos del niño y adolescente en los que destaca el deporte y la recreación, como se aprecia en los siguientes artículos:

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

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

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

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

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

Artículo 81: Derecho a participar: "Todos los niños y adolescentes tienen derecho a participar libre, activa y plenamente en la vida familiar, comunitaria, social, escolar, científica, cultural, deportiva y recreativa, así como la incorporación progresiva a la ciudadanía activa. El estado, la familia y la sociedad deben crear y fomentar oportunidades de participación de todos los niños y los adolescentes y sus asociaciones".

Artículo 84: Derecho de libre asociación: "Todos los niños y adolescentes tienen derecho de asociarse libremente con otras personas, con fines sociales, culturales, deportivos, recreativos, religiosos, políticos, económicos, laborales o de cualquier otra índole, siempre que sean de carácter lícito..."

La Ley del Deporte, (1995), entre sus estatutos principales abarca la práctica deportiva entre los niños y adolescentes, creando para ello bases que sustenten el fomento organizaciones e instituciones que brinden la oportunidad de desarrollar las habilidades deportivas en las personas, entre sus artículos principales que hacen referencia al deporte menor se encuentra:

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

Artículo 3: "La competencia de deporte estará distribuida de la siguiente manera:

- 1) Los estados tendrán una unidad administrativa del deporte, dependiente del Ejecutivo regional que tendrá como objetivos básicos la promoción, la divulgación, la planificación y la coordinación, la ejecución, el asesoramiento y la implantación de la práctica de la actividad deportiva en su ámbito territorial...
- 2) Corresponde a los Municipios promover de manera general la actividad física y deportiva en su ámbito territorial. Es competencia del Municipio, la gestión de las instalaciones y el mantenimiento básico de las mismas, la gestión de las escuelas deportivas de barrio, gestión y tutela del material deportivo, gestionar recursos económicos asignados, contribuir con la Administración en la elaboración de los programas y canalizar las demandas o reivindicaciones asociativas de la comunidad. Ejercer la función inspectora de las empresas privadas de servicios deportivos.
- 3) El deporte, como factor fundamental de la formación y del desarrollo integral de la personalidad constituye una manifestación cultural que será tutelada y promocionada por los poderes públicos del Estado. Se entiende que la práctica del deporte es libre y voluntaria.
- 4) El Estado conjuntamente con los entes públicos descentralizados y las entidades privadas que conforman la organización deportiva del país fomentarán y desarrollarán la práctica del deporte, concurriendo de manera armónica en el cumplimiento de sus fines, mediante la integración de funciones y recursos, en los términos dispuestos en esta ley".

En su sección 2ª: De los entes deportivos públicos descentralizados, contiene los artículos referidos al deporte municipal y su organización:

Artículo 21: "Compete a las entidades o entes deportivos públicos descentralizados la organización, fomento, promoción, coordinación y supervisión de las actividades deportivas, con miras al desarrollo deportivo estatal e intermunicipal; y, a las entidades o entes deportivos públicos municipales y parroquiales, corresponde la promoción del deporte en sus respectivas localidades y el impulso de su práctica masiva. A los fines de esta Ley, tienen una misma acepción los términos entidad, ente u organismo deportivo público descentralizado".

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

Todos estos estatutos legales representan los mecanismos para promover el deporte menor el cual es el objetivo de la escuela deportiva de fútbol menor de la Universidad de Los Andes, promover la práctica deportiva en niños y jóvenes en esta disciplina deportiva, para lo cual requiere nuevos proyectos de masificación y fomento de este deporte, buscando por ello estrategias de autofinanciamiento que le generen los recursos necesarios para llevar a cabo sus planes y proyectos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

El estudio sobre el plan de autofinanciamiento para la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes se enmarca en la modalidad de proyecto factible y se apoya en una investigación de campo de carácter descriptiva. La formulación de un proyecto factible recurre a la investigación aplicada de campo, ya que a través de ésta se proporcionan los conocimientos de utilización inmediata que sustenta la propuesta que persigue la investigación. Al respecto la UPEL, (2005), establece que:

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

Dado que se trata de la elaboración de una propuesta basada en estrategias de autofinanciamiento y de planificación viables para recabar recursos económicos y financieros para optimizar la operatividad de la escuela deportiva, se estudiarán factibilidades de carácter económico, operativo y social.

De igual manera, se sustenta en un tipo de investigación de campo, la cual consiste en analizar problemas provenientes de la realidad, en forma sistemática con el fin de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza, explicar sus causas y

efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (UPEL, 2005, p.14). En este sentido, se recurre a este diseño de investigación, debido a que se requiere una recolección de datos directa dentro del entorno de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes, para realizar los diagnósticos y estimaciones necesarias.

Esta investigación de campo adopta un carácter descriptivo, ya que se orienta a recolectar información relacionada con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos, tal cual como se presentaron en el momento de su recolección. (Chávez, 2004. p.19). Es decir, con ésta modalidad se pretende caracterizar los procesos y las realidades diagnosticadas en la escuela deportiva con el fin de establecer las estrategias de planificación y autofinanciamiento sugeridas para la obtener los recursos necesarios para mejorar el funcionamiento de la misma.

Participantes

De acuerdo a la naturaleza del estudio, la selección de los participantes se hizo de una manera intencionada, al respecto cabe citar a Martínez (1991), quien establece lo siguiente: *“La selección intencional es la que elige una serie de criterios que se consideran necesarios o altamente convenientes para tener una unidad de análisis con las mayores ventajas para los fines de la investigación”*. (p.32).

En este sentido, se escogieron cinco (5) informantes claves, entre los que se encuentran (1) coordinador de fútbol de la ULA y (4) entrenadores de la escuela deportiva. Dichos informantes, fueron seleccionados por sus conocimientos y manejo

del proyecto de la Escuela de fútbol Menor de la Universidad de Los Andes, además son profesionales de la educación física y el deporte que tienen experiencia comprobada en la formación deportiva de niños y jóvenes. Siendo una selección que obedece a características y condiciones específicas para la investigación que se plantea.

Medio para la Obtención de Información

Una vez determinada la selección de los informantes claves del estudio, se procedió a precisar el medio para la obtención de la información acorde con la naturaleza del problema y los objetivos planteados. Para efectos de esta investigación se seleccionó como instrumento la entrevista, la cual *“es una técnica de recolección de información a partir de un formato de preguntas previamente elaborado, el cual es respondido en forma verbal por el informante”*. (Martínez O. 2000, p.121).

La entrevista, se encuentra estructurada en base a una serie de preguntas organizadas (guión de la entrevista), las cuales tienen un carácter abierto, donde se le brinda la oportunidad al entrevistado de emitir su opinión al respecto. (Anexo A: Guión de entrevista p.120).

Validez y Confiabilidad

Validez

Toda investigación se basa en la observación y medición de ciertos fenómenos, de allí que el medio de obtención de la información seleccionado para

obtener datos debe reunir ciertas características fundamentales, entre ellas la validez, la cual se ocupa del grado en que una prueba mide aquello que se desea observar. En este estudio, se estableció la validez por medio de un instrumento de validación, el cual determina la concordancia de los objetivos de la investigación y los aspectos a evaluar en la entrevista. Según Hernández S. (2003): *“La validez en términos generales se refiere al grado en el cual el proceso de obtención de información está libre de errores”*, (p.248).

La validez del medio de obtención de información estuvo sujeta a un juicio por parte de las personas con firmes conocimientos de la investigación, los cuales validaron el contenido del guión de entrevista a aplicar. En este caso específico se trata de un instrumento con plena adecuación a la situación que se desea evaluar. Tiene así una validez al haber identificado el sistema de preguntas y seleccionado los ítems más apropiados para el tema. (Ver Anexo B: Validación del medio de obtención de información p.122).

Confiabilidad

Otro de los aspectos a considerar para aplicar el medio de obtención de información es la confiabilidad, la cual refiere el grado de uniformidad con que cumple su cometido dicho instrumento. Según Hernández S. (2003), la confiabilidad se refiere: *“Al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales”*, (p.253).

La confiabilidad se estudió desde dos puntos de vista: la externa y la interna. En la confiabilidad externa, se precisó que el nivel de participación y la preparación previa del investigador estuvieran en consonancia con los resultados obtenidos con la aplicación del medio de obtención de la información. A nivel interno, se destacó la reducción de las amenazas, que fue logrado empleando categorías (preguntas) e intercambio que tuvieran bajo nivel de referencias y se recurrió a la precisa identificación y búsqueda de objetividad solicitando a los participantes la confirmación de lo que habían expresado.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO IV

RESULTADOS, ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES

Resultados de las Entrevistas

A continuación se describen los resultados obtenidos con la aplicación del medio para la obtención de la información (entrevistas), a la selección intencionada de los participantes claves de este estudio, así mismo se presentan los aspectos expresados por los entrevistados en relación a la situación general de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes, así como también las necesidades de autofinanciamiento para obtener los recursos económicos y financieros necesarios.

De los resultados generados por las entrevistas realizadas se generaron los elementos necesarios para establecer el análisis respectivo de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (F.O.D.A.) del problema planteado y las recomendaciones necesarias para la elaboración del plan de autofinanciamiento para la escuela de fútbol menor estudiada, el cual es el objetivo del presente estudio.

Para presentar y comprender mejor las entrevistas realizadas se empleó la siguiente nomenclatura:

- **Investigador:** Quien realiza las interrogantes.
- **Entrevistado:** Quien responde las interrogantes.

- **Informante 1:** Alberto Castrillo, Coordinador de fútbol de la ULA.
1. **Investigador:** ¿Cuál es la situación actual a nivel de funcionamiento de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes?
 - **Entrevistado:** La escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes, es una organización deportiva que viene funcionando a lo largo de muchos años en el Municipio Libertador del Estado Mérida, en las instalaciones deportivas de La Hechicera, y se ha dedicado al fomento y desarrollo del fútbol en niños y jóvenes de las diferentes comunidades de la localidad, alcanzando grandes logros en esta materia. Actualmente, desarrolla diversos programas deportivos y recreativos, para diferentes categorías de alumnos. A mediano y largo plazo se plantea como norte la incorporación de una mayor cantidad de niños y jóvenes en nuevos proyectos que permitan una masificación de este deporte, para lo cual se requiere de una inversión considerable de dinero y de recurso humano capacitado en el área.
 2. **Investigador:** ¿Según su opinión cuales son las principales necesidades que presenta ésta organización deportiva y que deben ser atendidas para mejorar su funcionamiento?
 - **Entrevistado:** La escuela de fútbol menor posee muchas necesidades, hace falta aumentar el presupuesto destinado a esta organización para dotarla de implementos deportivos, mejorar las instalaciones físicas del estadio La Hechicera, incorporar un mayor personal entrenadores, promotores, entre otros,

así como la disponibilidad de recursos para desarrollar los nuevos programas deportivos y actualizar al personal que trabajará en dichos proyectos.

3. **Investigador:** ¿En la escuela de fútbol menor se aplica un plan gerencial que organice sus actividades, planifique sus recursos humanos y materiales y que promueva el desarrollo de esta disciplina deportiva?
 - **Entrevistado:** A nivel de gerencia se trabajo con un modelo de organización de escuela formada por una junta directiva con su presidente y demás miembros, se planifican anualmente las actividades a cumplir, de acuerdo a los recursos disponibles tanto económicos como materiales y humanos.
4. **Investigador:** ¿Considera usted que los recursos económicos asignados por la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes a la escuela de fútbol menor, son suficientes para cumplir con sus actividades?
 - **Entrevistado:** No son suficientes, porque cada día se incorporan una gran cantidad de alumnos a la escuela deportiva, se desarrollan muchas actividades, competencias, programas de entrenamiento y recreación, se deben mantener las instalaciones deportivas donde funciona la escuela, además el personal debe ser aumentado de acuerdo a las nuevas proyecciones de masificación del fútbol menor.

5. **Investigador:** ¿Existen mecanismos alternativos que implemente la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes para generar recursos económicos y financieros para su funcionamiento?.
- **Entrevistado:** Se cuenta con la participación de los padres y representantes, quienes cancelan la inscripción de los alumnos pero esos aportes recabados sirven para comprar material deportivo y para organizar algunas veces competencias y actividades tales como viajes a eventos deportivos o campamentos de fútbol en la escuela. Existe el apoyo institucional por parte de la Universidad de Los Andes para el pago de personal, mantenimiento de instalaciones y demás gastos de la escuela. A nivel de la generación de ingresos extras no se han concretado los mecanismos pertinentes.
6. **Investigador:** ¿La escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes ha realizado convenios para recibir algún tipo de apoyo económico y material por parte de organismos de estado y de empresas e instituciones privadas?.
- **Entrevistado:** Si, en algunas ocasiones se ha recibido la ayuda de empresas privadas para realizar campeonatos, pero solo se consiguen donaciones de uniformes y premios para los alumnos. Se ha tratado de buscar el apoyo empresarial de una manera más organizada, pero no existe una política definida en relación a convenios con instituciones y empresas privadas para que se obtengan donaciones por parte de los mismos.

7. **Investigador:** ¿Cree usted que se involucra a la comunidad para desarrollar actividades que generen recursos económicos para cumplir con los programas deportivos de la escuela de fútbol menor?
- **Entrevistado:** Siempre existe el apoyo de la comunidad para con la escuela, pero es a nivel de los padres y representantes quienes cancelan la inscripción de los niños y jóvenes para que estos realicen sus prácticas deportivas, pero hasta ahora no se coordinan actividades para generar nuevos ingresos para mejorar el funcionamiento de la escuela deportiva. Hay que involucrar a la sociedad organizada para que apoye y promueva este proyecto deportivo.
8. **Investigador:** ¿Tiene conocimiento acerca de si la escuela de fútbol menor implementa estrategias de marketing deportivo para la generación de recursos económicos y materiales?
- **Entrevistado:** No, el marketing como tal es un concepto que poco se emplea para promover el deporte menor, este se encamina mayoritariamente al deporte profesional o de mayores, pero lo ideal seria implantar este tipo de estrategias, porque permitiría una mayor promoción y crecimiento del fútbol a nivel menor.
9. **Investigador:** ¿Utilizan una planificación estratégica que permita generar ingresos adicionales para mejorar el funcionamiento de la escuela de fútbol menor?.

- **Entrevistado:** Existe una planificación ordinaria basada en el presupuesto con los recursos asignados por la Dirección de Deportes de la ULA a la escuela de fútbol menor, donde se contemplan las principales actividades a cumplir durante el año. Sin embargo se hace pertinente desarrollar una planificación estratégica viable que contemple las estrategias a seguir para generar ingresos adicionales y como se pueden utilizar estos recursos.
10. **Investigador:** ¿Considera usted necesario desarrollar un plan que permita el autofinanciamiento de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes?
- **Entrevistado:** Por supuesto que es muy importante elaborar un plan de autofinanciamiento donde se pongan en práctica diferentes estrategias para conseguir los recursos necesarios para mejorar el funcionamiento de la escuela de fútbol menor.
- **Informante 2:** Amleto Bonacorso, Entrenador de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes.
1. **Investigador:** ¿Cuál es la situación actual a nivel de funcionamiento de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes?
- **Entrevistado:** Esta organización deportiva funciona como un centro de enseñanza y fomento del fútbol en categorías menores, incorpora en sus actividades programas de formación, entrenamiento y recreación de los niños

que se inscriben en la escuela. Su funcionamiento es patrocinado por la Dirección de Deportes de la ULA y la colaboración de los representantes de los niños y jóvenes quienes cancelen la respectiva inscripción.

2. **Investigador:** ¿Según su opinión cuales son las principales necesidades que presenta ésta organización deportiva y que deben ser atendidas para mejorar su funcionamiento?
 - **Entrevistado:** Existen muchas necesidades y problemas los cuales se generan principalmente por la falta de recursos económicos para establecer planes de masificación para atender a una mayor cantidad de niños y jóvenes de las comunidades que aspiran ingresar a la escuela, para lo cual se requiere de una dotación considerable de material deportivo para las prácticas, incorporar personal para entrenarlos y recursos para mejorar la instalaciones del estadio La Hechicera que es donde funciona esta escuela deportiva.
3. **Investigador:** ¿En la escuela de fútbol menor se aplica un plan gerencial que organice sus actividades, planifique sus recursos humanos y materiales y que promueva el desarrollo de esta disciplina deportiva?
 - **Entrevistado:** Los planes gerenciales se han propuesto pero hasta ahora no se concretan por la falta de personal que se encargue de efectuar un efectivo modelo que incluya tanto la administración de la escuela como la planificación y manejo de actividades y recursos. La gerencia aplicada en esta institución se

basa en planear actividades según la disposición de recursos, pero hace falta recursos como se dijo anteriormente tanto humanos como económicos.

4. **Investigador:** ¿Considera usted que los recursos económicos asignados por la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes a la escuela de fútbol menor, son suficientes para cumplir con sus actividades?
 - **Entrevistado:** Los recursos aportados por la Dirección de Deportes de la ULA, sirven para atender los programas que se vienen ejecutando con los niños y jóvenes inscritos en la escuela actualmente, pero en la medida que se desarrollen nuevos proyectos de masificación de esta disciplina deportiva los recursos se hacen insuficientes, hace falta crear otros planes para generar recursos por vías alternas.
5. **Investigador:** ¿Existen mecanismos alternativos que implemente la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes para generar recursos económicos y financieros para su funcionamiento?
 - **Entrevistado:** No existen mecanismos para generar recursos, solo se trabaja los recursos asignados por la Dirección de Deportes de la ULA y la colaboración de los representantes. Sería conveniente establecer otras estrategias para conseguir un autofinanciamiento.

6. **Investigador:** ¿La escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes ha realizado convenios para recibir algún tipo de apoyo económico y material por parte de organismos de estado y de empresas e instituciones privadas?
- **Entrevistado:** Se ha buscado la ayuda empresarial y de otras instituciones para conseguir implementos deportivos tales como uniformes para los alumnos y el patrocinio de algunos eventos y competencias que se han realizado en la escuela de fútbol menor, pero hasta ahora no se han formalizado convenios permanentes para recibir ayuda de otras empresas e instituciones públicas, lo cual es una forma de conseguir recursos ya que se promocionarían los productos y servicios de estas empresas y a cambio se pueden obtener recursos económicos y materiales.
7. **Investigador:** ¿Cree usted que se involucra a la comunidad para desarrollar actividades que generen recursos económicos para cumplir con los programas deportivos de la escuela de fútbol menor?
- **Entrevistado:** No se ha profundizado en relación a buscar la participación de la comunidad para que aporten sus ideas para conseguir los recursos, solo se trabaja con los representantes de los alumnos que realizan un aporte por concepto de inscripción. Es necesario involucrar a la comunidad para desarrollar a gran escala el proyecto deportivo del fútbol menor

8. **Investigador:** ¿Tiene conocimiento acerca de si la escuela de fútbol menor implementa estrategias de marketing deportivo para la generación de recursos económicos y materiales?
- **Entrevistado:** No se han implementado hasta ahora estrategias de marketing para promover la escuela de fútbol menor de la ULA, hay que crear una cultura de marketing deportivo porque este concepto involucra muchos beneficios económicos y de publicidad tanto para los patrocinantes como para las organizaciones deportivas.
9. **Investigador:** ¿Utilizan una planificación estratégica que permita generar ingresos adicionales para mejorar el funcionamiento de la escuela de fútbol menor?
- **Entrevistado:** No se ha establecido una planificación, la que existe es muy superficial, lo común para manejar internamente una escuela deportiva. No se ha elaborado un plan que establezca las estrategias y acciones a seguir para llevar a cabo un autofinanciamiento, para que la escuela desarrolle su campo de acción en la gran población de niños y jóvenes que desean ingresar a la práctica de este deporte.
10. **Investigador:** ¿Considera usted necesario desarrollar un plan que permita el autofinanciamiento de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes?

- **Entrevistado:** Si es necesario, porque hasta ahora no se han cumplido con las expectativas para desarrollar nuevos proyectos en la escuela de fútbol menor. Implementar un plan de autofinanciamiento permitiría diseñar estrategias para conseguir ingresos adicionales para mejorar el funcionamiento de la escuela y establecer una política deportiva acorde a las necesidades de la misma, que sirva para promover la práctica deportiva en la población menor del Municipio Libertador de Estado Mérida.
- **Informante 3:** Richard Contreras, Entrenador de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes.
 1. **Investigador:** ¿Cuál es la situación actual a nivel de funcionamiento de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes?
- **Entrevistado:** La escuela de fútbol menor de la ULA, ha tenido un buen desempeño a lo largo de varios años, aquí nos encargamos de fomentar el deporte desde edades tempranas, hoy por hoy existe una gran cantidad de niños y jóvenes que practican el fútbol en la región, en la escuela deportiva se desarrollan planes y actividades para hacer del fútbol un deporte organizado, donde los niños y jóvenes puedan desarrollar sus destrezas futbolísticas y esto le sirva como una actividad formativa y recreativa para su desarrollo como ser humano. Sin embargo se hace necesario contar con una mejor organización, mayores recursos y nuevos programas de formación para posicionarnos como una de las escuelas de fútbol menor más importantes del estado y de Venezuela.

2. **Investigador:** ¿Según su opinión cuales son las principales necesidades que presenta ésta organización deportiva y que deben ser atendidas para mejorar su funcionamiento?.
- **Entrevistado:** Se podría decir que el mayor inconveniente son los recursos económicos, ya que se hacen insuficientes para todas las actividades que se propone realizar en la escuela para el desarrollo del fútbol en categorías menores.
3. **Investigador:** ¿En la escuela de fútbol menor se aplica un plan gerencial que organice sus actividades, planifique sus recursos humanos y materiales y que promueva el desarrollo de esta disciplina deportiva?.
- **Entrevistado:** En cuanto a la gerencia de la escuela de fútbol menor, la misma se cumple a través de la junta directiva de la organización, su planificación está determinada por los recursos que se aprueban durante el año, pero se requiere un modelo gerencial que abarque todos los ámbitos, tanto administrativos como de actividades y de control y evaluación del personal que labora en la escuela deportiva.
4. **Investigador:** ¿Considera usted que los recursos económicos asignados por la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes a la escuela de fútbol menor, son suficientes para cumplir con sus actividades?.

- **Entrevistado:** No son suficientes, existe un déficit presupuestario, solo se trabaja con los aportes la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes los cuales no cubren todas las necesidades, hay que desarrollar convenios con el sector privado, el gobierno estatal y nacional para conseguir los recursos para mejorar el funcionamiento de la escuela y poder ejecutar nuevos y mejores programas de formación de los niños y jóvenes que desean realizar sus prácticas deportivas.

- 5. **Investigador:** ¿Existen mecanismos alternativos que implemente la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes para generar recursos económicos y financieros para su funcionamiento?.

- **Entrevistado:** Como se ha dicho, se trabaja con los recursos que proporciona la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes, pero lo ideal seria poseer estrategias que generen recursos en el sector privado para dotación de los implementos deportivos, mantenimiento de las instalaciones deportivas, en fin, promoción y desarrollo de nuevos proyectos en materia de fútbol menor.

- 6. **Investigador:** ¿La escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes ha realizado convenios para recibir algún tipo de apoyo económico y material por parte de organismos de estado y de empresas e instituciones privadas?.

- **Entrevistado:** No existen convenios ni políticas para incentivar a las empresas para que colaboren con el deporte menor, por ejemplo se podrían establecer acuerdos para proyectos de masificación del fútbol, organizar eventos,

donaciones, entre otros. Sin embargo como no se ha elaborado un proyecto concreto es difícil que estas empresas proporcionen aportes monetarios.

7. **Investigador:** ¿Cree usted que se involucra a la comunidad para desarrollar actividades que generen recursos económicos para cumplir con los programas deportivos de la escuela de fútbol menor?

– **Entrevistado:** Hasta ahora la participación que se ha recibido es de parte de los padres y representantes de los niños y jóvenes inscritos en la escuela, pero es necesario incorporar a toda comunidad en la búsqueda de recursos para promover el deporte menor, porque este es un beneficio para toda la población, pero no se generan programas donde se involucren a las asociaciones de vecinos para realizar actividades deportivas y recreativas.

8. **Investigador:** ¿Tiene conocimiento acerca de si la escuela de fútbol menor implementa estrategias de marketing deportivo para la generación de recursos económicos y materiales?

– **Entrevistado:** No, las estrategias de marketing o promoción del deporte no se emplea con mucha frecuencia a nivel del deporte menor lo cual es lamentable, porque si se pusieran en práctica este tipo de estrategias se obtendrían logros significativos para el desarrollo del deporte menor en la región.

9. **Investigador:** ¿Utilizan una planificación estratégica que permita generar ingresos adicionales para mejorar el funcionamiento de la escuela de fútbol menor?
- **Entrevistado:** No se emplea una efectiva planificación estratégica para conseguir recursos adicionales, las actividades para recibir ayuda económica adicional por empresas e instituciones que hasta ahora se han realizado ha sido con poca preparación previa. Entre los nuevos proyectos que se deben implementar en la escuela de fútbol menor deben basarse en un plan que contemple el presupuesto general y las estrategias para conseguir los recursos faltantes por medio del autofinanciamiento.
10. **Investigador:** ¿Considera usted necesario desarrollar un plan que permita el autofinanciamiento de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes?
- **Entrevistado:** Si sería de gran utilidad, ya que la institución no posee como se dijo anteriormente un plan estratégico, que contribuya a que la escuela cuente con los suficientes recursos económicos, humanos y materiales para alcanzar las metas que se planteen, es de gran importancia y necesario ya que de allí dependerá en gran medida el óptimo desempeño de la organización. Este plan debe contar con estrategias para conseguir apoyo por parte del sector empresarial y de organismos del estado venezolano.

- **Informante 4:** Joseph Cañas, Entrenador de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes.
1. **Investigador:** ¿Cuál es la situación actual a nivel de funcionamiento de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes?
 - **Entrevistado:** Se viene trabajando con niños y jóvenes en distintas categorías, asignados a distintos horarios y niveles de formación del fútbol, se cuenta con el respaldo de la Dirección de Deportes de la ULA, quienes proporcionan los recursos para el funcionamiento de la escuela y las actividades que se tienen previstas realizar.
 2. **Investigador:** ¿Según su opinión cuales son las principales necesidades que presenta ésta organización deportiva y que deben ser atendidas para mejorar su funcionamiento?
 - **Entrevistado:** Las principales debilidades tiene que ver con que no se cuentan con los recursos necesarios para cumplir con las actividades planificadas, además no se ha logrado atender a la gran cantidad de niños y jóvenes de las comunidades adyacentes. Se pretende desarrollar el fútbol menor a través de nuevos programas, hay que darle un mayor mantenimiento a las instalaciones del campo La Hechicera, incorporar personal para trabajar sobre la base de los nuevos proyectos, pero como se ha dicho hacen falta los recursos.

3. **Investigador:** ¿En la escuela de fútbol menor se aplica un plan gerencial que organice sus actividades, planifique sus recursos humanos y materiales y que promueva el desarrollo de esta disciplina deportiva?
- **Entrevistado:** Existe una directiva que trabaja en base a la coordinación de los proyectos de la escuela, pero hace falta definir un tipo de gerencia para poder encaminar todas las actividades de la escuela de fútbol menor.
4. **Investigador:** ¿Considera usted que los recursos económicos asignados por la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes a la escuela de fútbol menor, son suficientes para cumplir con sus actividades?
- **Entrevistado:** Para las actividades que se están desarrollando en la escuela y para los nuevos proyectos a emprender, los recursos económicos asignados a la escuela no son suficientes.
5. **Investigador:** ¿Existen mecanismos alternativos que implemente la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes para generar recursos económicos y financieros para su funcionamiento?
- **Entrevistado:** No existe tales mecanismos, es preciso desarrollar actividades que permitan obtener recursos económicos para complementar el presupuesto de la escuela de fútbol menor y de ésta manera optimizar el funcionamiento de la misma.

6. **Investigador:** ¿La escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes ha realizado convenios para recibir algún tipo de apoyo económico y material por parte de organismos de estado y de empresas e instituciones privadas?
- **Entrevistado:** La escuela ha recibido en contadas ocasiones ayuda de empresas para la realización de sus actividades deportivas, sin embargo hace falta tener el apoyo por parte del sector privado, sin embargo esto no ocurre mientras no se establezcan los convenios necesarios para obtener recursos de estas empresas, a nivel público los entes gubernamentales no participan a través de convenios para apoyar la labor de esta escuela deportiva.
7. **Investigador:** ¿Cree usted que se involucra a la comunidad para desarrollar actividades que generen recursos económicos para cumplir con los programas deportivos de la escuela de fútbol menor?
- **Entrevistado:** Hay poco apoyo de la comunidad para el desarrollo de las actividades deportivas y para colaborar en la búsqueda de recursos para la escuela, porque aún no se han presentado planes al respecto para que sean apoyados por las comunidades.
8. **Investigador:** ¿Tiene conocimiento acerca de si la escuela de fútbol menor implementa estrategias de marketing deportivo para la generación de recursos económicos y materiales?

- **Entrevistado:** No, la promoción del deporte es muy limitada a nivel menor, se requiere de la búsqueda de patrocinantes que se apoyen en el marketing de sus empresas e instituciones y así obtener beneficios tanto para ellos como para la escuela de fútbol menor.
9. **Investigador:** ¿Utilizan una planificación estratégica que permita generar ingresos adicionales para mejorar el funcionamiento de la escuela de fútbol menor?.
- **Entrevistado:** La escuela aún no cuenta con una planificación estratégica para orientar la búsqueda de recursos fuera de los asignados por la Dirección de Deportes de la ULA. Esto es una debilidad de la escuela de fútbol menor porque se debe tener presente que para cumplir con los objetivos y metas son necesarios los recursos y si estos no son suficientes hay que buscar las estrategias respectivas para conseguirlos.
10. **Investigador:** ¿Considera usted necesario desarrollar un plan que permita el autofinanciamiento de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes?.
- **Entrevistado:** Si, es necesario ya que hoy día no se diseñan planes de autofinanciamiento que permitan generar recursos para ser invertidos en programas de desarrollo del deporte menor, así como también mejorar las instalaciones de la escuela de fútbol menor y en la capacitación de personal que labora en esta organización deportiva.

- **Informante 5:** Erly Salcedo, Entrenador de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes.
1. **Investigador:** ¿Cuál es la situación actual a nivel de funcionamiento de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes?
 - **Entrevistado:** La escuela de fútbol menor de la ULA, trabaja con niños y jóvenes que practican este deporte, funciona con varios entrenadores que se distribuyen el trabajo de acuerdo a las categorías por edades. La escuela desarrolla actividades tendentes a brindar a estos niños un espacio para el deporte y la recreación y persigue la promoción del fútbol en la región para formar, desde temprano, a los futbolistas que en un futuro pueden formar parte de selecciones estatales y nacionales.
 2. **Investigador:** ¿Según su opinión cuales son las principales necesidades que presenta ésta organización deportiva y que deben ser atendidas para mejorar su funcionamiento?
 - **Entrevistado:** Existen muchas, hace falta un plan de gerencia, que maneje equitativamente los recursos y promueva las actividades a cumplir siguiendo un orden específico, se requieren recursos económicos para atender a un mayor número de alumnos, pues hay que considerar que en las comunidades del Municipio Libertador existen muchos niños y jóvenes que les gusta este deporte y esto se aprovecha al máximo, también se requiere mejorar las instalaciones

deportivas, capacitar al personal que trabaja con los atletas para que apliquen programas recreativos, deportivos y se masifique el deporte.

3. **Investigador:** ¿En la escuela de fútbol menor se aplica un plan gerencial que organice sus actividades, planifique sus recursos humanos y materiales y que promueva el desarrollo de esta disciplina deportiva?

– **Entrevistado:** Se aplica una gerencia simple, si se puede decir así, se distribuyen los recursos conforme a las actividades por cumplir, no se planifica a largo plazo, ese el problema, pues no se determina un modelo de acción a seguir. Hay que gerenciar como lo hacen las organizaciones exitosas hoy en día, para lograr los objetivos propuestos.

www.bdigital.ula.ve

4. **Investigador:** ¿Considera usted que los recursos económicos asignados por la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes a la escuela de fútbol menor, son suficientes para cumplir con sus actividades?

– **Entrevistado:** No, se requiere de un presupuesto más acorde a las actividades que desarrolla esta escuela de fútbol menor.

5. **Investigador:** ¿Existen mecanismos alternativos que implemente la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes para generar recursos económicos y financieros para su funcionamiento?

- **Entrevistado:** En algunas oportunidades se ha conseguido el patrocinio de empresas y organismos del estado, sin embargo se deben establecer mecanismos concretos para obtener los recursos faltantes par poder mejorar el funcionamiento de la escuela.

- 6. **Investigador:** ¿La escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes ha realizado convenios para recibir algún tipo de apoyo económico y material por parte de organismos de estado y de empresas e instituciones privadas?.

- **Entrevistado:** Los recursos por parte de las empresas privadas son pocos y los del presupuesto ordinario que aprueba la Dirección de Deportes de la ULA están comprometidos en pago de personal y en el cumplimiento de las actividades que se planifican. Hay que establecer convenios que permitan recibir un apoyo por parte de las empresas que quieran colaborar con el deporte menor.

- 7. **Investigador:** ¿Cree usted que se involucra a la comunidad para desarrollar actividades que generen recursos económicos para cumplir con los programas deportivos de la escuela de fútbol menor?.

- **Entrevistado:** La participación de la comunidad es poca, ya que no existen programas de generación de recursos que los involucren a participar. Los representantes de los alumnos de la escuela son los que apoyan con su cancelación de inscripción en la escuela.

8. **Investigador:** ¿Tiene conocimiento acerca de si la escuela de fútbol menor implementa estrategias de marketing deportivo para la generación de recursos económicos y materiales?.
- **Entrevistado:** No, aunque se deberían implementar estrategias planificadas de promoción y marketing para obtener los recursos. Se ha tratado de buscar el apoyo empresarial, pero aun no manejamos bien como se puede implementar este tipo de marketing deportivo.
9. **Investigador:** ¿Utilizan una planificación estratégica que permita generar ingresos adicionales para mejorar el funcionamiento de la escuela de fútbol menor?.
- **Entrevistado:** No se ha elaborado una planificación estratégica para conseguir los recursos adicionales que permitan optimizar su funcionamiento.
10. **Investigador:** ¿Considera usted necesario desarrollar un plan que permita el autofinanciamiento de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes?.
- **Entrevistado:** Es importante que desarrollar lineamientos para gerenciar y organizar la escuela, hay que presentar un plan de autofinanciamiento que permita obtener nuevos ingresos para promover el deporte, mejorar las instalaciones y colocar los recursos y talentos necesarios para que se desarrolle el fútbol en nuestro Estado Mérida.

Análisis de Resultados

Una vez aplicado el medio de obtención de información a los participantes del estudio, cada uno aportó sus consideraciones, y en base a ello se puntualizan diversos aspectos, entre los cuales destacan que la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes no cuenta con una planificación acorde con los objetivos definidos, el presupuesto no es suficiente para desarrollar todas las actividades previstas y se hace necesario desarrollar mecanismos que generen recursos a través del apoyo de empresas e instituciones interesadas en promover el deporte menor.

Es importante señalar, que la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes se plantea como prioridad establecer mecanismos eficientes que les permita conseguir recursos adicionales para optimizar sus actividades, lo cual puede realizarse a través de estrategias que capten la atención de las empresas privadas y organismos públicos para que apoyen financieramente el deporte menor en el Municipio Libertador del Estado Mérida. Así los participantes consultados, muestran interés en desarrollar planes y estrategias de autofinanciamiento y marketing para el deporte y conseguir la ayuda económica y material necesaria, que les permita mejorar el funcionamiento de esta escuela deportiva y poner en marcha nuevos programas que permitan promover y desarrollar a través de un plan de masificación el fútbol.

En este sentido, y tomando en consideración todas las opiniones emitidas por los informantes que laboran en esta escuela deportiva, se puntualizan diversos aspectos que permiten aplicar el análisis F.O.D.A. para el establecimiento de las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y las amenazas en relación al problema planteado.

Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades)

En cuanto al análisis interno de las fortalezas y debilidades encontradas, se puede destacar como principal punto a favor que la escuela de fútbol menor tiene un prestigio institucional en su labor de formación en niños y jóvenes de la colectividad merideña, la cual se basa en el auspicio que le brinda la Universidad de Los Andes, la cual la financia y promueve el funcionamiento de esta organización deportiva, así como también en el nivel de preparación académica que posee su personal. Como aspectos en contra destaca mayormente la falta de gerencia y planificación en las actividades que se desarrollan en la escuela deportiva, así como la carencia de estrategias para generar recursos por la vía del autofinanciamiento.

Entre las fortalezas y debilidades encontradas se destacan las siguientes:

- ***Fortalezas:***

1. La escuela de fútbol menor en la actualidad posee un prestigio institucional, que se basa en la excelente labor que realiza en pro de la formación deportiva y recreativa de una numerosa población de niños y jóvenes de diferentes comunidades del Municipio Libertador del Estado Mérida.
2. Existen un apoyo institucional por parte de La Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes, quien se encarga de financiar las actividades de la escuela de fútbol menor.
3. El personal de la escuela de fútbol menor, presenta un nivel profesional y académico acorde a las actividades que se desarrollan en esta organización, los entrenadores demuestran su compromiso laboral en el cumplimiento de sus

funciones y están dispuestos a participar los proyectos deportivos a nivel menor.

4. La comunidad apoya la labor deportiva y recreativa que realiza la escuela de fútbol menor y las actividades de formación de los niños y jóvenes.
5. Existe la firme intención del personal que labora en la escuela de desarrollar un plan de autofinanciamiento y así poder contar con un instrumento teórico que permita plantear los lineamientos estratégicos para conseguir recursos económicos adicionales que facilite el desarrollo de esta disciplina deportiva.

- ***Debilidades:***

1. La escuela de fútbol menor no tiene claramente definidas y no se difunden como es debido en el personal y en la comunidad en general la misión, visión y valores que ésta persigue.
2. La gerencia deportiva de la escuela de fútbol menor es poco efectiva. No se aplican lineamientos de gerencia y planificación estratégica para definir los objetivos y metas a cumplir así como para optimizar su funcionamiento.
3. Los recursos económicos que aporta la Dirección de Deportes de la ULA para desarrollar los proyectos y actividades deportivas de ésta escuela de fútbol menor no son suficientes.
4. Se carece de mecanismos de convenios y alianzas estratégicas con los entes gubernamentales y no gubernamentales para generar los recursos económicos y financieros necesarios para mejorar el funcionamiento de la escuela deportiva.

5. La escuela de fútbol menor, no cuenta con el manejo del concepto de marketing deportivo para conseguir recursos económicos y materiales, que les permita un excelente funcionamiento.
6. No se informa a la comunidad merideña acerca de las actividades y proyectos que permitan generar recursos adicionales para mejorar la operatividad de la escuela de fútbol menor.

Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas)

En relación al análisis externo de las oportunidades y las amenazas presentes en la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes, se deriva como reflexión importante, que en municipio Libertador existe una gran cantidad de niños y jóvenes que practican la disciplina del fútbol por lo que se tienen el desarrollar planes para conseguir incorporarlos a la escuela deportiva buscando para ello el apoyo económico y material de las empresas e instituciones de la región.

Como amenazas principales se destacan la falta de normativas para establecer convenios entre la Universidad de Los Andes con empresas y organismos públicos para que colaboren con el fútbol menor, otro problema que se presenta se refiere a la situación económica del país que influye en la asignación de recursos para la Universidad de Los Andes y por ende se ve afectado el presupuesto asignado a esta institución para su funcionamiento sistemático.

Las oportunidades y amenazas encontradas son las siguientes:

- **Oportunidades:**

1. Existe en las comunidades adyacentes a la escuela de fútbol menor una gran cantidad de niños y jóvenes que practican la disciplina del fútbol, lo cual representa el principal recurso y atractivo para promover el desarrollo de proyectos para masificar este deporte en la región merideña.
2. Los padres y representantes de los niños inscritos en la escuela, apoyan con aportes económicos el funcionamiento de la misma.
3. Capacitar al personal de la escuela de fútbol menor a nivel de gerencia, planificación y marketing del deporte para que lo apliquen en ésta organización del deporte menor.
4. En el Estado Mérida, existen importantes empresas privadas e instituciones públicas que se pueden incorporar al patrocinio de esta organización deportiva.
5. Importancia del fútbol en la actualidad en Venezuela, la cual en el 2007 fue sede de la Copa América de Fútbol. Se debe aprovechar el auge que ha tenido este deporte, pues los niños y jóvenes se ven motivados a practicarlo.

- **Amenazas:**

1. La situación económica actual del país incide en la asignación de recursos a la Universidad de Los Andes y por ende a la Dirección de Deportes de la ULA para cumplir con los planes de ésta escuela de fútbol menor.
2. No existe una normativa adecuada para realizar convenios entre la ULA y empresas privadas e instituciones públicas para financiar las actividades de la escuela de fútbol menor.

3. No contar con recursos adicional podría repercutir significativamente en el desarrollo de los programas para masificar el fútbol en las comunidades del Municipio Libertador del Estado Mérida.
4. Las instalaciones deportivas del estadio La hechicera donde funciona la escuela de fútbol menor, no recibe el adecuado mantenimiento para su preservación.

Recomendación

La recomendación que se genera de la información suministrada por los participantes entrevistados en la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes, estuvo fundamentada en la necesidad de elaborar un plan de autofinanciamiento, que contenga estrategias para conseguir recursos adicionales para optimizar las funciones de la escuela y así poder desarrollar el deporte menor como alternativa integral para los niños y jóvenes de la región merideña y así aprender, formar sus valores y recrearse a través de este deporte, empleando para ello personal calificado y el apoyo de empresas privadas y del sector gubernamental.

Para ello se requiere una planificación estratégica que contenga lineamientos sistemáticos para manejar un presupuesto justo, aplicar estrategias de marketing deportivo para captar ayuda financiera organismos públicos y privados, elaborando para ello, un plan estratégico que contenga aspectos tales como: fijación de la misión, visión, valores, objetivos y metas, acciones gerenciales para mejorar el funcionamiento interno de la institución así como las estrategias de autofinanciamiento para conseguir el patrocinio del deporte menor en ésta escuela deportiva.

CAPÍTULO V
PLAN DE AUTOFINANCIAMIENTO PARA LA ESCUELA DE FÚTBOL
MENOR DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

Exposición de Motivos

El plan de autofinanciamiento para la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes, es el resultado de la situación diagnosticada en dicha organización deportiva, es decir, el mismo es producto del análisis F.O.D.A. (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) realizado, evidenciándose la necesidad de buscar mecanismos para generar ingresos por vías alternativas, pues en la actualidad, ésta escuela deportiva funciona solo con los recursos que asigna la Dirección de Deportes de La Universidad de Los Andes, los cuales no son suficientes, así como con los aportes que realizan los representantes de los atletas y en contados casos con la colaboración de la empresa privada.

El plan presenta la definición de estrategias y acciones de autofinanciamiento para promover el fútbol menor con el desarrollo de nuevos programas de masificación de este deporte en Municipio Libertador, donde funciona la escuela objeto del estudio, mejorando así su administración y la planificación de actividades para su funcionamiento. En este ámbito, se presentan a continuación un conjunto de estrategias que permitan aumentar sus ingresos a través de un financiamiento tanto propio, como el que puede proporcionar los organismos públicos y privados que hacen vida productiva en el Municipio Libertador del Estado Mérida. La propuesta de

autofinanciamiento consiste entonces, en desarrollar diferentes estrategias de planificación y de generación de recursos económicos que le permitan a esta escuela deportiva, obtener ingresos propios para mejorar su operatividad en la región.

Se trata de una planificación estratégica que establece distintos lineamientos a seguir por la organización deportiva, para que incorporen al patrocinio del deporte menor, en este caso el fútbol menor, a las instituciones públicas y empresas privadas, así como también a los medios de comunicación y a la comunidad en general que atiende esta importante centro deportivo donde se han formado una gran cantidad de talentos futbolísticos que hoy le brindan satisfacciones no solo al Estado Mérida, sino a Venezuela.

Justificación

La propuesta se justifica en la necesidad de proponer un plan estratégico que permita en base a estrategias sistemáticas, adquirir los recursos necesarios para la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes, esto es producto de un autofinanciamiento para optimizar su funcionamiento interno, así como el establecimiento de acciones para cumplir tales estrategias y poder enfocar los aspectos básicos para brindar un mejor servicio en materia deportiva, garantizando la formación y recreación de los niños y jóvenes de las comunidades que pueda atender.

En este sentido, las estrategias que se plantean para generar ingresos extras a la escuela deportiva, se basan en el hecho de despertar la motivación no sólo de los organismos públicos sino también de las empresas privadas, para que se incorporen a promover el fútbol menor en el Municipio Libertador del Estado Mérida, buscando

nuevas alternativas para brindar apoyo, abriendo la posibilidad de un mayor seguimiento, espacio, tiempo, desarrollo, cobertura del deporte y mantenimiento de las instalaciones deportivas donde funciona ésta escuela.

Las estrategias y actividades que persigue la propuesta se enmarcan en lo que se denomina marketing del deporte, lo cual incluye un autofinanciamiento basado en la realización de eventos para recabar fondos, la organización de los presupuestos de manera que los recursos sean administrados adecuadamente según los plazos estipulados, siguiendo para ello un plan de autogestión deportiva en la escuela de fútbol menor, el diseño de programas bien estructurados para conseguir el apoyo del sector público y la promoción y venta de productos y servicios de las empresas privadas a fin de obtener de estas una colaboración para fomentar el deporte menor.

Es importante señalar que el autofinanciamiento de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes, solo puede ser posible si estas reestructuran sus mecanismos de funcionamiento y sobre la base de ello definir y aplicar lineamientos estratégicos gerenciales y de planificación que sirvan como herramientas para conocer y entender la importancia del concepto de autofinanciamiento deportivo y que sean capaces de aplicar dichas estrategias para mejorar la calidad del fútbol menor en la región.

El plan estratégico representa un modelo de autofinanciamiento, el cual es una alternativa viable que puede servir para implementar un conjunto de programas en materia de masificación del fútbol menor en las comunidades y parroquias con escasos recursos, así como también se puede buscar el apoyo y patrocinio de empresas privadas y la colaboración de la comunidad en general.

Objetivos de la Propuesta

La propuesta persigue como objetivo principal proponer estrategias de autofinanciamiento para la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes.

Cumpliendo para ello con los siguientes objetivos específicos:

1. Presentar la misión, visión, valores organizacionales, así como los objetivos y metas a cumplir por la Escuela de Fútbol Menor.
2. Favorecer a la orientación del personal que labora en la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes para conseguir un autofinanciamiento de sus actividades deportivas.
3. Promocionar la aplicación del concepto de marketing del deporte y su importancia en el desarrollo de programas para el fútbol menor que permitan la masificación de esta disciplina deportiva en las comunidades que atiende la escuela de fútbol menor.
4. Incorporar la participación de las empresas privadas, instituciones públicas y comunidad en general para el financiamiento de las actividades de la escuela de fútbol menor.
5. Proponer acciones gerenciales específicas que faciliten el buen desempeño administrativo de la escuela deportiva y que garantice la ejecución de actividades planificadas en base a tiempo y recursos disponibles.
6. Diseñar un plan con estrategias y acciones gerenciales y de autofinanciamiento específicas para la mejorar el funcionamiento de la escuela de fútbol menor y el desarrollo del deporte en niños y jóvenes del Municipio Libertador.

Contexto Teórico

En la elaboración del plan de autofinanciamiento para la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes se emplearon diversos conceptos para su orientación, entre estos destacan las competencias de las escuelas deportivas las cuales representan organizaciones donde se inicia la actividad deportiva y sus procesos de enseñanza y aprendizaje en niños y jóvenes, los cuales deben ser orientados por profesionales idóneos, empleando equipos deportivos en un ambiente acorde con las actividades ha desarrollar.

De igual manera, se estudió el concepto de autofinanciamiento a nivel deportivo que consiste en generar recursos por parte de las organizaciones deportivas para su administración y funcionamiento, el mismo hace énfasis en la búsqueda de patrocinio gubernamental, del sector privado y comunidad en general para que aporten recursos económicos y financieros para el desarrollo del deporte a cambio de promoción y publicad, así como también el desarrollo de actividades para recabar fondos para contribuir con proyectos deportivos específicos.

Para lograr una eficiente gestión de autofinanciamiento y manejo de recursos, se aplica la gerencia la cual es un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en las organizaciones deportivas (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

En particular, se utilizó una herramienta de la gerencia como lo es la planificación estratégica, la cual sirve esencialmente para la creación de un sistema de objetivos, así como el planteamiento de las alternativas que permitan a la

organización y sus ejecutivos lograrlos. La consecución de los objetivos planteados, permite a las instituciones cumplir con su misión y visión.

La planificación estratégica implica conocer el entorno donde funciona la organización deportiva, permite diseñar las posibles alternativas de acción en el futuro y escoger una de ellas, como base para tomar decisiones presentes. Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas y objetivos organizacionales, la visión, misión y valores de la institución, se definen estrategias para lograr los objetivos y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias, las cuales deben estar sujetas a cambios que se generen en el entorno.

En la planificación se empleó la matriz de diagnóstico F.O.D.A. para detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que deben ser tomadas en consideración para proponer un modelo de gestión donde exista una planificación acorde a los recursos humanos y materiales con que se cuenten, el establecimiento de planes para satisfacer las necesidades deportivas de los niños y jóvenes que se incorporan a la escuela de fútbol menor.

La planificación estratégica utilizada para el plan de autofinanciamiento para la escuela de fútbol menor se basa en un modelo de fases, que permite incrementar la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y posea una mejor comprensión del entorno en el cual opera, en este caso deportivo, de sus clientes actuales y potenciales, de sus propias capacidades y limitaciones para desarrollar en las comunidades sus programas deportivos orientados a niños y jóvenes.

Misión Visión y Valores de la Escuela de Fútbol Menor de la

Universidad de Los Andes

La escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes, posee una misión y visión definida sin embargo, en esta propuesta se sugiere una reformulación de las mismas, así como también se hace una incorporación de valores que deben ser difundidos entre su personal y en las comunidades que atiende, a fin de que se promueva la razón de ser de esta organización deportiva. Como misión y visión se proponen las siguientes:

Misión: Brindar una formación integral deportiva para los niños y jóvenes utilizando como medio la práctica del fútbol que contribuya a incentivarlos de manera honesta, participativa y eficaz a desarrollarse como un individuo sociable, sano, deportista, y que de acuerdo a su interés le permita acceder a la alta competencia. Considerando para ello las necesidades y potencialidades de comunidad en general, y así aportar programas deportivos y recreativos de excelencia en el ámbito del fútbol menor, que satisfaga las necesidades de los niños y jóvenes, mediante la incorporación de profesionales, técnicos y docentes capacitados en el área de deporte menor.

Visión: Servir de modelo de escuela deportiva en el Municipio Libertador y el Estado Mérida, fomentando el desarrollo del fútbol menor, formando un individuo con nivel deportivo y apto para desenvolverse en la sociedad, fomentando para ello la aplicación de nuevos planes, estrategias, programas, técnicas deportivas y recreativas que permitan dar respuestas acordes a las necesidades de las comunidades que atiende

la escuela deportiva y mejorando del nivel de vida de sus niños y jóvenes en lo que al deporte y recreación se refiere.

Valores Organizacionales: Entre los valores que el personal en general que labora en la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes debe tener en todo momento en consideración se encuentran los siguientes:

- **Profesionalidad:** Respuesta eficaz en la gestión que facilite un servicio deportivo de excelencia. El personal debe tener la convicción de brindar lo mejor de sí con alto sentido del deber social adquirido.
- **Sentido de pertenencia a la organización:** Demostración de orgullo por las actividades y logros de la escuela de fútbol menor y mostrar preocupación sincera ante las dificultades e inquietudes que los niños y jóvenes que atiende la escuela deportiva.
- **Responsabilidad ante el trabajo:** Respuesta positiva ante la obligación contraída, actitud que se asume ante los resultados de la labor que se realiza y por lo que tiene que responder ante los demás.
- **Amor al trabajo:** Demostrar constancia en la labor que realiza, ser esmerado, aplicado, exhibir interés y disposición así como satisfacción por la tarea que realiza.
- **Amor al deporte menor:** Ser un profesional del deporte y la recreación, que este comprometido con el desarrollo físico y mental de los niños y jóvenes a través de la práctica deportiva.

- ***Cooperación entre los miembros:*** Comportamiento tendiente al logro del bienestar colectivo, con mentalidad de grupo que facilite la superación de las debilidades y potencie las fortalezas, a favor de cumplir los objetivos de la organización deportiva
- ***Solidaridad humana:*** Identificarse con los niños y jóvenes que realizan sus prácticas deportivas en la escuela de fútbol menor. Ser generoso, mantener confianza sincera ante un problema o situación. Poseer sentimientos humanitarios, sin ningún tipo de discriminación.
- ***Amor al País:*** Demostrar lealtad y protección de la identidad nacional del pueblo y mostrar una imagen que refleje la riqueza histórica del país.
- ***Honradez:*** Demostrar honor y dignidad, integridad en la actuación. Ser leal, incorruptible e imparcial. Rechazar el robo, el fraude u otras formas de corrupción.

Objetivos y Metas a cumplir por la Escuela de Fútbol Menor

Entre los objetivos de la escuela de fútbol menor se tiene los siguientes:

1. Propiciar la práctica deportiva sin discriminaciones, fomentando el deporte y la recreación como medio para el desarrollo físico y mental de los niños y jóvenes del Municipio Libertador.
2. Promocionar la práctica del fútbol, planificando y desarrollando este deporte entre los niños y jóvenes inscritos en la escuela y en aquellos que pertenecen a

las comunidades del Municipio Libertador que desean formar parte de escuela deportiva.

3. Diseñar, coordinar e implementar programas de entrenamiento del fútbol a nivel menor, según las necesidades de cada categoría en que se clasifique por edades los alumnos inscritos.
4. Organizar y celebrar competencias de fútbol.
5. Propiciar la realización de las actividades en la instalación sede de la escuela, coordinando adecuadamente los horarios a asignarse por cada categoría.
6. Cumplir y acatar el orden reglamentario y estatutos de la Federación Venezolana Fútbol y de la Asociación de Fútbol del Estado Mérida.
7. Acatar y respetar las normas y reglamentos que establecidos por la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes, en lo referente al funcionamiento y administración de la escuela deportiva.
8. Establecer programas de mantenimiento y cuidado de las instalaciones deportivas donde funciona la escuela de fútbol menor, en este caso el complejo deportivo La hechicera que pertenece al Conjunto Universitario “Pedro Rincón Gutiérrez” de la Universidad de Los Andes.
9. Aplicar planes de autofinanciamiento para generar ingresos adicionales para su funcionamiento, para lo cual se deben gestionar ante organismos públicos, empresas privadas y comunidad en general los recursos necesarios para garantizar el fomento y desarrollo de las actividades deportivas de la escuela.
10. Estimular los principios de cooperación y mutua ayuda entre los representantes de los atletas y el personal directivo de la escuela de fútbol menor.

11. Organizar los equipos representativos de la escuela que participaran en las diversas competencias según la categoría por edad.
12. Establecer normas para garantizar: calidad, equidad y estándares mínimos de servicio.
13. Investigar, desarrollar e implementar nuevos programas de masificación del fútbol menor en la numerosa población de niños y jóvenes del municipio donde funciona la escuela deportiva.

***Estrategias y Acciones para Gerenciar la Escuela de Fútbol Menor
de la Universidad de Los Andes***

La escuela de fútbol menor requiere a nivel de gerencia y administración interna la implementación de las siguientes acciones:

1. Desarrollar un modelo gerencial que le permita llevar a cabo una efectiva administración. El equipo gerencial de la escuela deportiva debe mantener una visión de futuro para anticipar los cambios y las destrezas para planificar, gerenciar y evaluar las actividades esta organización dedicada al deporte menor.
2. La gerencia se debe orientar hacia la eficacia y efectividad, fundamentada en una filosofía de cambio, lo cual permita la posibilidad de ajustarse a los nuevos paradigmas del deporte menor.
3. El personal de la escuela deportiva, debe ser parte de gerencia, participando en la toma de decisiones y la planificación de actividades.

4. Difusión de la misión, visión, valores y los objetivos de la escuela de fútbol menor entre sus empleados y a nivel externo en las comunidades que esta atiende.
5. Planificación de las actividades, en necesario planificar, organizar, dirigir y controlar el recurso humano y material en base a las actividades, programas, el tiempo y los recursos disponibles a través de un presupuesto general.
6. Promover la comunicación entre los empleados, la motivación al trabajo, el liderazgo, supervisándolos y prestando el apoyo necesario para que puedan realizar eficientemente sus funciones.
7. Considerar y evaluar, conjuntamente con los empleados, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.
8. La gerencia de la escuela deportiva debe plantearse como prioridad el aprovechamiento máximo del potencial humano y tecnológico; lo cual es de vital importancia, para incrementar la efectividad y productividad.
9. Implantar programas de investigación, adiestramiento y actualización para el personal de la escuela deportiva, mediante procesos que les permita una capacitación en cuanto a nuevas técnicas deportivas y gerenciales aplicadas en este campo.
10. Establecer convenios con otras instituciones dedicadas al desarrollo del deporte menor a fin de dar a conocer las actividades y programas que realiza la escuela de fútbol menor de la ULA e intercambiar proyectos, ideas y conocimientos.
11. Programar eventos y jornadas de información dirigidas a las comunidades con el fin de dar conocer los programas deportivos de la escuela de fútbol menor.

12. Desarrollar estudios de mercado para evaluar la factibilidad de los programas a desarrollar por la escuela deportiva.
13. Diseñar planes operativos y de acción que involucren el mejoramiento de las instalaciones deportivas donde funcionen la escuela de fútbol menor, así como también su mantenimiento y dotación de equipos e implementos necesarios.
14. Establecer periódicamente auditorías internas y externas. Para ello se debe evaluar a nivel interno las fortalezas y debilidades de la escuela de fútbol menor y a nivel externo identificar amenazas y oportunidades.

***Estrategias de Autofinanciamiento para la Escuela de Fútbol Menor de la
Universidad de Los Andes***

Las estrategias a seguir para contribuir al autofinanciamiento de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes, y generar ingresos adicionales para mejorar su operatividad, son las siguientes:

1. Elaboración de la planificación, tomando en consideración las actividades y el periodo de tiempo para ejecutarlas (trimestral, semestral, anual), así como los recursos disponibles humanos, materiales y financieros, y en base a ello determinar los recursos faltantes y las acciones para obtenerlos.
2. Elaboración de un presupuesto general, donde se establezcan un registro contable, de todas las actividades a cumplir en la escuela deportiva, el tiempo de ejecución, y los recursos económicos necesarios.

3. Preparación del personal de la escuela de fútbol menor. Antes de llevar acabo las estrategias de autofinanciamiento es necesario capacitar y actualizar al personal de la escuela deportiva por medio de charlas, cursos y talleres a fin de estos conozcan sobre gerencia, promoción y marketing del deporte, autofinanciamiento y planificación estratégica que les orienten al uso de estrategias y acciones para conseguir recursos económicos.
4. Elaboración de políticas y normativa legal, que proporcione un marco jurídico para establecer convenios y acuerdos con empresas privadas y organismos del estado.
5. Instauración de acuerdos gubernamentales, solicitando la colaboración de la Alcaldía del Municipio Libertador y Gobernación del Estado Mérida, para que en conjunto con la Universidad de Los Andes y su Dirección de Deportes, colaboren con el patrocinio de las actividades deportivas de la escuela de fútbol menor y otorguen beneficios a aquellas empresas e instituciones que colaboren con el deporte menor, los cuales pueden ser de permisos de operación, disminución de sus impuestos, entre otras.
6. Establecimiento de convenios institucionales entre empresas e instituciones privadas para generar ingresos adicionales para cumplir con las actividades, los programas y la dotación de equipos para escuela de fútbol menor.
7. Búsqueda de donaciones por parte del sector oficial y de la empresa privada, para recibir material deportivo, uniformes, becas y ayudas alimentarias para los niños inscritos en la escuela deportiva a cambio de publicidad.

8. **Patrocinio y comercialización de eventos deportivos**, esta estrategia permite para recaudar fondos, mediante la búsqueda del apoyo de empresas privadas e instituciones públicas para realizar competencias deportivas y eventos culturales, donde se generen ingresos por la vía de venta de entradas al evento, alquiler de la instalación deportiva, venta de productos y servicios de las empresas patrocinantes y publicidad de las mismas.
9. **Realización de actividades extraordinarias**, tales como vendimias, subastas y juegos de exhibición que permitan obtener recursos económicos con el apoyo de las empresas privadas, a fin de que estas empleen en dichas actividades para la publicidad y venta de sus productos y servicios y con los fondos recabados se hagan aportes a esta organización deportiva.
10. **Participación de la comunidad y asociaciones de vecinos en la promoción de la escuela de fútbol menor**. Trabajar en conjunto con los padres y representantes de los niños y jóvenes, así como también con las comunidades organizadas y asociaciones de vecinos para desarrollar eventos deportivos, actividades recreativas, jornadas de mantenimiento de las instalaciones deportivas de la escuela.
11. **Realización de contratos y acuerdos con cooperativas y pequeñas y medianas empresas dedicadas al sector textil en la región**, para fabricar uniformes e indumentarias deportivas para los alumnos de la escuela de fútbol menor a bajos costos.
12. **Establecer acuerdos con instituciones de salud**, tales como centros de atención médica, clínicas infantiles, centros odontológicos, farmacias, empresas

aseguradoras, entre otros, a fin de dar asistencia médica los alumnos de la escuela deportiva, donaciones de seguros de vida, dotación de medicamentos y a cambio se les promocionará en los eventos que realice la organización deportiva.

13. Búsqueda de asesoría de expertos en planificación deportiva, mercadeo del deporte, y gerencia para la captación de recursos financieros, los cuales pueden colaborar en la aplicación y perfeccionamiento las estrategias de autofinanciamiento.
14. Realización de estrategias publicitarias a través de los diferentes medios de comunicación a nivel municipal y regional para desarrollar campañas promocionales de divulgación y difusión para dar a conocer las actividades y programas que lleva a cabo la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes, en beneficio de los niños y jóvenes de las comunidades merideñas.

A continuación se presenta el plan de acción respectivo donde se establecen las estrategias anteriormente planteadas y se describen las acciones a seguir para cumplir las mismas, especificando el tiempo de ejecución, los responsables y los recursos a utilizar.

Plan de Acción de las Estrategias y Actividades para el Autofinanciamiento de la Escuela de Fútbol Menor de la Universidad de Los Andes

Cuadro 6. Plan de acción para las estrategias y actividades.

Estrategias	Actividades	Plazo de Ejecución	Responsables	Recursos
1. Desarrollo de un modelo gerencial	- Selección del modelo gerencial apropiado para la escuela deportiva. - Establecer las funciones gerenciales de dirección, planificación, organización y control. - Fomentar el liderazgo, la comunicación y motivación entre el personal de la escuela.	1 mes.	Personal directivo Coordinador, y entrenadores de la escuela de fútbol menor de la ULA.	Recursos Humanos.
2. Difundir la misión, visión, valores organizacionales.	- Presentar y fomentar la misión, visión y valores de la escuela de fútbol menor entre los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales. - Difundir en las comunidades adyacentes a la escuela de fútbol menor de la ULA, dicha misión, visión y valores para que conozcan la razón de la organización deportiva.	Todo el tiempo.	Personal directivo Coordinador, y entrenadores de la escuela de fútbol menor de la ULA.	Recursos Humanos audiovisuales y folletos escritos.
3. Elaboración de la planificación.	- Planificación de las actividades de la escuela de fútbol menor en un periodo de tiempo (semestral, anual). - Considerar los recursos humanos disponibles, así como los materiales y financieros, y en base a ello determinar los recursos faltantes.	3 semanas.	Personal directivo Administrador, Coordinador y entrenadores de la escuela de fútbol menor de la ULA.	Recursos Humanos y Financieros.
4. Elaboración del presupuesto general.	- Diseñar el presupuesto general en base a las actividades y tiempo de ejecución. - Llevar al día los libros de contabilidad así como la documentación de los contribuyentes.	3 semanas.	Personal directivo Administrador, Coordinador y entrenadores de la escuela de fútbol menor de la ULA.	Recursos Humanos y Financieros.
5. Preparación del personal de la escuela de fútbol menor.	- Dictar talleres, seminarios y cursos de capacitación a nivel gerencia, planificación estratégica, autofinanciamiento y marketing del deporte.	1 mes.	Personal directivo Coordinador y entrenadores de la escuela de fútbol menor de la ULA.	Recursos Humanos y Audiovisuales

Cuadro 3 (continuación). Plan de acción para las estrategias y actividades.

Estrategia	Actividades	Plazo de Ejecución	Responsables	Recursos
6. Elaboración de políticas y normativa legal.	- Consultar el marco legal existen en Venezuela y el estado Mérida en relación al deporte menor y su promoción. - Diseñar las figuras legales necesarias para establecer convenios y acuerdos entre la escuela de fútbol menor y las empresas privadas y organismos del estado.	1 mes.	Asesor Legal, Personal directivo Coordinador y entrenadores de la escuela de fútbol menor de la ULA.	Recursos Humanos y Financieros.
7. Instauración de acuerdos gubernamentales.	- Solicitar la colaboración de la de la Alcaldía del Municipio Libertador y Gobernación del Estado Mérida para que colaboren con el patrocinio de las actividades deportivas de la escuela de fútbol menor. - Buscar los mecanismos para que el gobierno municipal y estatal otorgue beneficios a aquellas empresas e instituciones que colaboren con el deporte menor.	1 mes.	Personal directivo Coordinador y entrenadores de la escuela de fútbol menor de la ULA.	Recursos Humanos.
8. Establecimiento de convenios institucionales entre empresas e instituciones privadas.	- Establecer acciones para recibir ayuda financiera de empresas privadas e instituciones que patrocinen las actividades de la escuela de fútbol menor.	3 semanas.	Personal directivo Coordinador y entrenadores de la escuela de fútbol menor de la ULA.	Recursos Humanos y Financieros.
9. Búsqueda de donaciones por parte del sector oficial y de la empresa privada.	- Establecer acuerdos para recibir donaciones de material deportivo, uniformes, becas y ayudas alimentarias para los niños inscritos en la escuela deportiva a cambio de publicidad.	1mes	Personal directivo Coordinador y entrenadores de la escuela de fútbol menor de la ULA.	Recursos Humanos y Financieros.
10. Patrocinio y comercialización de eventos deportivos.	- Propiciar el apoyo de empresas privadas e instituciones públicas para realizar eventos deportivos y culturales, donde se generen ingresos. - Alquilar para actividades recreativas la instalación deportiva de la escuela de fútbol menor. - Realización de subastas, juegos de exhibición, vendimias y eventos para recaudar fondos conjuntamente con la comunidad y las empresas privadas.	1 o 2 veces al mes.	Personal directivo Coordinador y entrenadores de la escuela de fútbol menor de la ULA.	Recursos Humanos y Financieros.

Cuadro 3 (continuación). Plan de acción para las estrategias y actividades.

Estrategias	Actividades	Tempo de Ejecución	Recursos Humanos	Recursos Materiales
11. Participación de la comunidad en la promoción de la escuela de fútbol menor.	- Realizar jornadas informativas en las comunidades a fin de promover los planes y programas de la escuela deportiva. - Trabajar en conjunto con las comunidades y asociaciones de vecinos para desarrollar actividades tales como eventos deportivos y recreativos, para generar recursos para mejorar la operatividad de la escuela.	1 mes.	Personal directivo Coordinador y entrenadores de la escuela de fútbol menor de la ULA.	Recursos Humanos, Financieros y Audiovisuales
12. Realización de contratos y acuerdos con cooperativas y pequeñas y medianas empresas.	- Contactar las cooperativas y empresas textiles para fabricar uniformes e indumentarias deportivas para los alumnos de la escuela de fútbol menor a bajos costos a cambio de patrocinio.	1 mes.	Personal directivo Coordinador y entrenadores de la escuela de fútbol menor de la ULA.	Recursos Humanos y Financieros.
13. Establecer acuerdos con instituciones de salud.	- Propiciar la participación de centros de atención médica, clínicas infantiles, centros odontológicos, farmacias, empresas aseguradoras, a fin de dar asistencia médica los alumnos de la escuela deportiva. - Buscar donaciones de seguros de vida, dotación de medicamentos a cambio de promoción.	2 semanas.	Personal directivo Coordinador y entrenadores de la escuela de fútbol menor de la ULA.	Recursos Humanos y Financieros.
14. Búsqueda de asesoría de expertos en planificación deportiva.	- Asesorarse con expertos en gerencia, planificación estratégica, autofinanciamiento y mercadeo del deporte, para orientar en la captación de ingresos.	2 semanas.	Personal directivo Coordinador y entrenadores de la escuela de fútbol menor de la ULA.	Recursos Humanos y Audiovisuales
15. Realización de estrategias publicitarias.	- Campaña de divulgación y difusión en los medios de comunicación para dar a conocer las actividades y programas que lleva a cabo la escuela de fútbol menor. - Elaboración de propaganda escrita tales como folletos, trípticos informativos, entre otros.	2 meses.	Personal directivo, Técnico en publicidad y mercadeo, Coordinador y entrenadores de la escuela de fútbol menor de la ULA.	Recursos Humanos y Financieros.

Factibilidad de la Propuesta

El plan de autofinanciamiento para generar recursos adicionales en la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes, se considera factible debido que cubre las necesidades y expectativas que en este ámbito ha venido presentado dicha organización deportiva.

La propuesta, ha sido respaldada por los participantes entrevistados en la investigación, quienes señalaron la importancia de diseñar una planificación con estrategias y acciones a seguir para la captación de los recursos económicos. Sin embargo, se hace importante destacar esta factibilidad tanto en lo económico – financiero, como en lo social y a nivel técnico – operativo, que implica la implementación de las estrategias que permitan el autofinanciamiento de ésta escuela deportiva.

- ***Factibilidad Económica – Financiera***

En este aspecto, se manejan los recursos económicos - financieros que proporcione la Dirección de Deportes de La Universidad de Los Andes para la implementación de la propuesta diseñada, la cual debe ser presentada ante dicha dependencia para su aprobación e inclusión en el presupuesto anual que es asignado a la escuela de fútbol menor. Así mismo, se puede poner en ejecución con aportes que realice la empresa privada y las instituciones y organismos públicos interesados en colaborar con el desarrollo del deporte menor.

- ***Factibilidad Social***

Se sostiene en la importancia que tiene para los habitantes de las comunidades adyacentes, el papel que juega la escuela de fútbol menor para la sociedad, la cual se orienta a la formación deportiva y recreativa en beneficio de los niños y jóvenes de la localidad. Se hace pertinente contar con la participación de la comunidad, en el desarrollo de las actividades para conseguir recursos por medio de otras alternativas fuera de los asignados por la Dirección de Deportes de la ULA, ya que las asociaciones de vecinos, grupos estructurados y todos los sectores de la comunidad, pueden aportar sus ideas en pro del autofinanciamiento de la escuela deportiva para así impulsar la promoción y desarrollo en general del deporte menor.

- ***Factibilidad Técnico – Operativa***

En este ámbito se establecen los requerimientos necesarios para llevar a cabo el plan de autofinanciamiento de la escuela de fútbol menor, entre los que se consideran los requisitos legales, materiales y humanos, que representan la factibilidad operativa y de aplicación de dicho proyecto. A continuación se describen los aspectos básicos que se necesitan para la ejecución del plan propuesto y otras sugerencias para su efectiva implementación:

1. Estudio del mercado para conocer la aplicabilidad de las estrategias de marketing deportivo y cuales son los medios apropiados para establecer este tipo de promoción y patrocinio del deporte menor, así como también determinar que tipo de empresas están dispuestas a establecer los convenios respectivos.

2. Organizar el personal que trabajará en la ejecución del plan de autofinanciamiento, entre estos el personal directivo y administrativo de la escuela de fútbol menor, los profesores, entrenadores, promotores, expertos en gerencia y planificación estratégica y un técnico en publicidad y mercadeo.
3. Elaboración del presupuesto general para implementar el plan de autofinanciamiento tanto de recursos materiales como los humanos. Este presupuesto debe tener un estimado de los recursos disponibles y faltantes para desarrollar las actividades de la escuela de fútbol menor. El mismo anexo a la propuesta, para presentarlo ante las autoridades respectivas.
4. Para su aprobación el proyecto debe ser presentado ante las instancias competentes de la Dirección de Deportes de la ULA, para que evalúen la propuesta, la aprueben y permitan su ejecución, destinando los recursos económicos necesarios para la implementación del plan de autofinanciamiento.
5. Aprobado el proyecto, se deben establecer las figuras jurídicas correspondientes que permitan poner en funcionamiento los convenios y acciones respectivas para recaudar los fondos adicionales.
6. Una vez puesto en marcha el proyecto, se recomienda llevar a cabo las estrategias propuestas en el plan estratégico, así como las acciones gerenciales establecidas para que la escuela de fútbol menor aplique una gerencia y planificación de sus actividades y pueda generar los recursos necesarios para su óptimo funcionamiento.

Validación de la Propuesta

En relación a la validación de la propuesta, fueron consultados para ello a tres expertos en el área de la gerencia y la planificación estratégica, los mismos señalaron que ésta cumple con los aspectos más relevantes de un plan estratégico de autofinanciamiento para generar ingresos en la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes, el cual servirá para mejorar el funcionamiento en general de ésta organización deportiva, a través de una administración efectiva de los recursos económicos y financieros generados por esta vía. (Anexo C: Validación de la propuesta p. 130).

www.bdigital.ula.ve

CONSIDERACIONES FINALES

Una vez culminada la investigación sobre el plan de autofinanciamiento para la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes, a través de la aplicación de una planificación estratégica, y considerando todos los pasos cumplidos para el desarrollo de dicha propuesta, se puntualizan a continuación las siguientes consideraciones:

- En primer término se alcanzó el objetivo general de la investigación, debido a que se propuso el plan de autofinanciamiento basado en estrategias gerenciales y de planificación para su orientación, así como también se determinaron los medios apropiados, las factibilidades y los elementos estratégicos para su desarrollo, los cuales de llegar a ejecutarse permitirá mejorar el funcionamiento de la escuela de fútbol menor y su consolidación como proyecto formativo, deportivo y recreativo para los niños y jóvenes del Municipio Libertador del Estado Mérida, por medio de la obtención de recursos adicionales.

Con relación a los objetivos específicos planteados, se destaca lo siguiente:

- Se logró diagnosticar la realidad del funcionamiento actual de la escuela de fútbol menor de la ULA y su problemática para generar ingresos por la vía del autofinanciamiento, detectándose que los directivos y el personal de ésta organización deportiva manejan deficientemente los criterios gerenciales requeridos para su óptimo desempeño y una planificación acorde a los recursos disponibles para su funcionamiento, esto repercute en su desempeño a la hora

de implementar nuevos programas de masificación del fútbol a nivel menor. De allí que se logró, conocer las necesidades reales de esta escuela deportiva y como pueden solucionarse a través de una gerencia que atienda las actividades internas y su planificación permitiendo generar recursos económicos y materiales de manera exitosa para la gestión.

- Se establecieron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que permitieron proponer estrategias y acciones a seguir para la obtención de los ingresos adicionales requeridos. El diagnóstico F.O.D.A. sirvió para conocer los agentes internos y externos que influyen en el patrocinio y promoción de esta escuela deportiva y conseguir los recursos necesarios.
- En este sentido se logró determinar las factibilidades económicas y financieras, sociales y técnico – operativas para la implementación de las estrategias de autofinanciamiento, las cuales apuntan hacia la positiva viabilidad y constituye el soporte requerido para su puesta en ejecución.
- El estudio también permitió, elaborar una propuesta de autofinanciamiento para la obtención de los recursos económicos y financieros para mejorar el funcionamiento de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes, donde se establecieron los pasos necesarios a través de un plan para conseguir tales recursos, el cual estuvo determinado por el modelo de planificación estratégica seleccionado para realizarlo.

El plan estratégico propuesto atiende todos los elementos requeridos para su puesta en ejecución, debido a que en el mismo se presentan la misión, visión, valores

a seguir por la escuela deportiva, los objetivos y metas a cumplir, las estrategias gerenciales que se deben implementar para guiar su funcionamiento interno y poder enfocarse en su efectiva consolidación, así como también la presentación de las acciones pertinentes para establecer un autofinanciamiento que conlleve al cumplimiento de los programas deportivos y recreativos dirigidos a niños y jóvenes de las comunidades donde funciona la escuela.

La investigación se fundamentó en la gerencia y planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier tipo de organizaciones modernas, cuyos elementos están encaminados a dirigir, planificar, ejecutar y evaluar actividades que hacen posible alcanzar los objetivos planteados. La planificación estratégica como método, permite que las organizaciones deportivas prevean su futuro y desarrollen los procedimientos, estrategias y operaciones necesarias para implementarlos.

El modelo de planificación estratégica utilizado en esta investigación incluyó las siguientes fases: planeación inicial, monitoreo del entorno y auditoría del desempeño, formulación de la misión y visión, búsqueda de valores, diseño de las estrategias, integración del plan de acción, evaluación de contingencias e implementación. Es importante señalar que la propuesta abarcó hasta el diseño del plan estratégico, pues queda a disposición de las autoridades de la escuela deportiva y la Dirección de Deportes de la ULA, establecer los mecanismos para la implementación de las estrategias sugeridas en la propuesta y concertar las contingencias para adaptarlo a las situaciones que vayan surgiendo en el entorno.

El estudio refleja la aplicación de los conceptos de autofinanciamiento, marketing y patrocinio deportivo, el primero representa un agente importante para la

generación de recursos propios por parte de las organizaciones que permitan optimizar su administración y funcionamiento. En cuanto al marketing y promoción del deporte, se basa en la aplicación de la publicidad y el mercadeo así como el patrocinio de eventos para recabar fondos, el diseño de mecanismos para conseguir el apoyo gubernamental y de las empresas privadas a fin de que estas promuevan sus productos y servicios y obtener de estas aportes para fomentar el deporte.

De esta manera, la escuela de fútbol menor estudiada y su personal tienen a disposición un plan de autofinanciamiento que sirve de mecanismo para favorecer la obtención de recursos propios, mejorar la planificación de actividades en relación al presupuesto, así como también producir un cambio en la cultura deportiva a nivel de promoción del deporte menor, sin depender en su totalidad del presupuesto asignado por la Universidad de Los Andes, pudiendo así ampliar sus metas buscando medios alternativos para generar los recursos económicos necesarios, todo lo cual representa un avance significativo para la promoción y desarrollo del fútbol menor en las comunidades a las cuales ésta escuela deportiva presta sus servicios.

Se espera entonces, que la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes tenga en consideración la presente propuesta, aplicando en este caso, un modelo gerencial que permita difundir su misión, visión y valores, cumplir los objetivos propuestos e implementar una planificación para cubrir sus necesidades económicas por la vía del autofinanciamiento, y así enfocarse en los nuevos planes y proyectos a fin de continuar elevando ésta disciplina deportiva, donde los niños y jóvenes puedan desarrollar sus habilidades físicas y mentales de una manera integral.

REFERENCIAS

- Alvarado. (1990). *El gerente en las organizaciones del futuro*. Caracas: Ediciones UPEL.
- American Marketing Association (2003). *Management y marketing para entrenadores personales*. USA: Wellness Management. Disponible en red: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/demarketing. (Consulta: 2006, diciembre 02).
- Berrone, Diego (2005). *Enciclopedia educación física plus*, Buenos Aires: 1^{ra} Edición, Editorial Multilatina.
- Bonaccorso p. Amieto, (2001). *Escuelas y centro de entrenamiento. Propuesta para su creación en el Municipio Libertador del Estado Mérida*. (Trabajo de Grado, sin publicar para optar al grado de especialista en gerencia). Mérida – Venezuela: Universidad de los Andes.
- Bonilla V. Carlos. (2005) *Pedagogía y cultura física*. México: Editorial Kinesis
- Camacho, Jorge. (2006). *Programa escuelas deportivas, un enfoque humanista*. Fundación Colombiana de Tiempo Libre y Recreación–FUNLIBRE. Disponible en red: www.redcreacion.org/documentos/simposio1vg/Confamiliares2.html. (Consulta: 2007, febrero 16).
- Cardozo, (1994). *Promoción deportiva*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Chapman. (2005). *Análisis FODA y análisis PEST*. México: Limusa.
- Chávez, N. (1994). *Introducción a la investigación educativa*. Maracaibo: Editorial Universal.
- Chiavenato. (1998). *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (Decreto N° 5453). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5453 (Extraordinario), Marzo, 3, 2000.
- Fermín, y Rubino. (1997). *Gerencia y liderazgo*. Material Instruccional. Caracas: UPEL-IPC.
- Gallardo. (2005). *Planificación estratégica: reflexiones de un consultor para un gerente*. México: McGraw – Hill Interamericana.
- Goodstein y Otros (2004). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia: McGraw – Hill Interamericana.
- Hernández S. y Otros (2003). *Metodología de la investigación*. (3^{ra} Edición). México: Editorial McGraw – Hill Interamericana.
- Kotler, P. y Armstrong G. (2004). *Marketing*. (10^{ma} Edición). México: Prentice Hall Tomo I.
- Lambin, J. (1995). *Marketing estratégico*. (3^{ra} Edición). México: Editorial McGraw – Hill Interamericana.
- Ley del Deporte. (Decreto N° 1531). (1995, Septiembre, 25). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 4.975 (Extraordinario), Septiembre, 25, 1995.
- Ley Orgánica de Protección del Niño y del Adolescente. . (Decreto N° 4178). (2000, Septiembre, 26). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 37.291 (Extraordinario), enero, 21, 2002.
- López J. (2005). *Las organizaciones deportivas y su autofinanciamiento, una propuesta para su implementación en el Municipio Torres del Estado Lara*. (Trabajo de Grado, sin publicar para optar al grado de especialista en gerencia). Mérida – Venezuela: Universidad de los Andes.
- Machado, M. (1993). *Gerencia participativa*. Valencia – Venezuela: Ediciones Fundadeporte.

- Martínez M. (1991) *La Investigación cualitativa etnográfica en educación*. Caracas: Editorial Texto.
- Martínez O. (2000). *El proceso de investigación en las ciencias sociales*. Barinas: Universidad Ezequiel Zamora.
- Méndez, A. (2004). *Tiro de esquina*. Mérida – Venezuela: Artículo publicado en Diario Frontera (29 Septiembre 2004).
- Paris, F. (2000). *La Planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona – España: México: Paidotribo.
- Roche, J. (2002). *Planificación y administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Rodríguez, J. (1996). *Autofinanciamiento en las asociaciones deportivas del Estado Mérida*. (Trabajo de Grado, sin publicar para optar al grado de especialista en gerencia). Mérida – Venezuela: Universidad de los Andes.
- Schiefelbein, E. (1997). *Nuevos casos para preparar planificadores de la educación*. Santiago de Chile: UNESCO.
- Siene (1985). *Administración deportiva*. México: Editorial McGraw Hill, Tercera Edición.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador – UPEL. (2005). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: Fedupel.

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

ANEXO A:
GUIÓN DE LA ENTREVISTA

www.bdigital.ula.ve

GUIÓN DE LA ENTREVISTA

Nombre: _____

Cargo desempeñado _____

1. ¿Cuál es la situación actual a nivel de funcionamiento de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes?
2. ¿Según su opinión cuales son las principales necesidades que presenta ésta organización deportiva y que deben ser atendidas para mejorar su funcionamiento?
3. ¿En la escuela de fútbol menor se aplica un plan gerencial que organice sus actividades, planifique sus recursos humanos y materiales y que promueva el desarrollo de esta disciplina deportiva?
4. ¿Considera usted que los recursos económicos asignados por la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes a la escuela de fútbol menor, son suficientes para cumplir con sus actividades?
5. ¿Existen mecanismos alternativos que implemente la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes para generar recursos económicos y financieros para su funcionamiento?
6. ¿La escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes ha realizado convenios para recibir algún tipo de apoyo económico y material por parte de organismos de estado y de empresas e instituciones privadas?
7. ¿Cree usted que se involucra a la comunidad para desarrollar actividades que generen recursos económicos para cumplir con los programas deportivos de la escuela de fútbol menor?
8. ¿Tiene conocimiento acerca de si la escuela de fútbol menor implementa estrategias de marketing deportivo para la generación de recursos económicos y materiales?
9. ¿Utilizan una planificación estratégica que permita generar ingresos adicionales para mejorar el funcionamiento de la escuela de fútbol menor?
10. ¿Considera usted necesario desarrollar un plan que permita el autofinanciamiento de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes?

ANEXO B:
VALIDACIÓN DEL MEDIO PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

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

**PLAN DE AUTOFINANCIAMIENTO.
UNA PROPUESTA PARA LA ESCUELA DE FÚTBOL MENOR DE LA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**

(Validación del Medio para la Obtención de Información)

Autor: Lic. Marino J. Pérez A.

Tutor: Dr. José R. Prado.

Mérida, Enero de 2007.

Estimado Profesor

Reciba un cordial saludo de parte del Lic. Marino J. Pérez A. estudiante del Postgrado de Educación Física Mención: Gerencia del Deporte de la Universidad de Los Andes. La presente es para solicitarle su valiosa colaboración en el desarrollo de la tesis de grado denominada: "Plan de autofinanciamiento. Una propuesta para la Escuela de fútbol Menor de la Universidad de Los Andes", en la cual se requiere de especialistas en el área, que validen el medio para la obtención de información que se ha de aplicar en dicho estudio, para conocer la situación actual a nivel autofinanciamiento de la mencionada escuela deportiva.

El instrumento se basa en un guión de entrevista, constituida sobre la base de una serie de 10 preguntas las cuales tienen un carácter estructurado de tipo abiertas, que deben ser revisadas por usted, haciendo las correcciones y sugerencias necesarias para su aprobación y posterior aplicación y de esta manera llevar adelante el análisis que permita elaborar la propuesta y recomendaciones necesarias para la organización deportiva caso de estudio.

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

Atentamente.

Lic. Marino J. Pérez A.

Formato para la Revisión y Validación del Medio para la Obtención de Información

Instrucciones

Con la finalidad de obtener la validación en cuanto al contenido, claridad y precisión de cada interrogante, se le agradece cumplir con las pautas siguientes:

1. Leer detenidamente cada interrogante del guión de la entrevista.
2. Utilizar el formato anexo para indicar el grado de acuerdo o desacuerdo de cada interrogante marcando con una equis (x) en el espacio señalado de acuerdo a la siguiente escala:

Excelente____ Bueno____ Regular____ Deficiente____

3. Si desea plantear algunas sugerencias para mejorar el instrumento, podrá utilizar el espacio correspondiente a observaciones, ubicado en el margen derecho de la planilla.

Identificación de la Investigación

La investigación se propone elaborar un plan de autofinanciamiento para la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes, a través de la aplicación de una planificación estratégica. Los aspectos a considerar para diseñar la propuesta son:

- Establecer las necesidades y prioridades de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes, así como el establecimiento de los mecanismos para la generación de ingresos por la vía del autofinanciamiento.
- Realizar un diagnostico FODA que permita conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la escuela de fútbol menor.
- Desarrollar una planificación estratégica que permita el establecimiento de objetivos, funciones, metas, estrategias y acciones que se deben llevar acabo para establecer un plan de autofinanciamiento en la escuela deportiva objeto de estudio.
- Redefinición de Definición de la misión, visión de la organización deportiva y establecimiento de los valores institucionales.

- Proponer acciones a nivel de gerencia que permitan guiar el funcionamiento administrativo de la escuela de fútbol menor.
- Establecer las estrategias de autofinanciamiento respectivas para generar ingresos adicionales y mejorar la operatividad de la escuela deportiva objeto de estudio.

Elementos de la Investigación

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

- ***Objetivo General:***

Proponer un plan de autofinanciamiento para la Escuela de fútbol Menor de la Universidad de Los Andes.

- ***Objetivos Específicos:***

1. Diagnosticar la situación actual del autofinanciamiento en la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes.
2. Realizar un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que permitirán proponer estrategias de autofinanciamiento para la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes.
3. Determinar las factibilidades económicas y financieras, sociales y técnico - operativas para la implementación de estrategias de autofinanciamiento.
4. Elaborar una propuesta de autofinanciamiento para la obtención de recursos económicos y financieros para mejorar el funcionamiento de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes.

Participantes de la Investigación

La selección intencionada de la investigación está constituida por la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes, ubicada en el Municipio Libertador del Estado Mérida, en ésta organización se escogieren cinco (5) informantes claves, entre los que se encuentran el coordinador de fútbol de la ULA y 4 entrenadores de la escuela deportiva.

Guión de la Entrevista

Nombre: _____

Cargo desempeñado _____

1. ¿Cuál es la situación actual a nivel de funcionamiento de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes?
2. ¿Según su opinión cuales son las principales necesidades que presenta ésta organización deportiva y que deben ser atendidas para mejorar su funcionamiento?
3. ¿En la escuela de fútbol menor se aplica un plan gerencial que organice sus actividades, planifique sus recursos humanos y materiales y que promueva el desarrollo de esta disciplina deportiva?
4. ¿Considera usted que los recursos económicos asignados por la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes a la escuela de fútbol menor, son suficientes para cumplir con sus actividades?
5. ¿Existen mecanismos alternativos que implemente la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes para generar recursos económicos y financieros para su funcionamiento?
6. ¿La escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes ha realizado convenios para recibir algún tipo de apoyo económico y material por parte de organismos de estado y de empresas e instituciones privadas?
7. ¿Cree usted que se involucra a la comunidad para desarrollar actividades que generen recursos económicos para cumplir con los programas deportivos de la escuela de fútbol menor?
8. ¿Tiene conocimiento acerca de si la escuela de fútbol menor implementa estrategias de marketing deportivo para la generación de recursos económicos y materiales?
9. ¿Utilizan una planificación estratégica que permita generar ingresos adicionales para mejorar el funcionamiento de la escuela de fútbol menor?
10. ¿Considera usted necesario desarrollar un plan que permita el autofinanciamiento de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes?

VALIDACIÓN

- **En relación a la Investigación:**

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

- **En relación al guión de la entrevista:**

N° de pregunta	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Observaciones
1					
2					
3					
4					
5					

N° de pregunta	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Observaciones
6					
7					
8					
9					
10					

Apreciación Cualitativa:

Observaciones:

Validado por: _____

C. I. _____ Profesión: _____

Lugar de Trabajo: _____

Cargo Desempeñado: _____

Firma: _____

ANEXO C:

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

www.bdigital.ula.ve

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Identificación del Experto:

Nombre y Apellido: _____
 Instituto donde trabaja: _____
 Título de pregrado: _____
 Título de post-grado: _____

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Criterios Evaluados	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Resultados obtenidos de los informantes claves y su respectivo análisis.				
Análisis FODA realizado a la situación de actual de la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes y su autofinanciamiento.				
Presentación de la propuesta.				
Objetivos, justificación y contexto teórico de la propuesta.				
Misión, visión y valores propuestos para la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes.				
Objetivos y metas a cumplir por la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes.				
Planteamiento de las acciones gerenciales y estrategias de autofinanciamiento para la escuela de fútbol menor de la Universidad de Los Andes.				
Plan estratégico de acción para el cumplimiento de las estrategias.				
Factibilidad de la propuesta diseñada.				