

GV953.5
C4

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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL
CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE FÚTBOL SALA DE LA PARROQUIA
CARRACCILO PARRA PÉREZ.**

www.bdigital.ula.ve

Autor: Lic. Edgar Cerrada.

Tutor: Esp. Reinaldo Goncalves.

Mérida, Mayo de 2007.

DONACION

SERBIULA
Tullo Febres Cordero

C.C. Reconocimiento

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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL
CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE FÚTBOL SALA DE LA PARROQUIA
CARRACCILO PARRA PÉREZ.**

www.bdigital.ula.ve

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

Autor: Lic. Edgar Cerrada.

Tutor: Esp. Reinaldo Goncalves.

Mérida, Mayo de 2007.

C.C. Reconocimiento

ÍNDICE GENERAL

	pp.
Dedicatoria.....	IV
Agradecimientos.....	V
Resumen.....	X
Introducción.....	1

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Problema.....	3
Sistema de Objetivos.....	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.....	5
Justificación de la Investigación.....	6
Delimitación del Estudio.....	7
Alcances de la Investigación.....	7

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes.....	9
Bases Legales.....	13
La Planificación estratégica.....	20
Tipos de gerencia.....	22
Etapas de gestión de la gerencia.....	23
Procesos fundamentales de la gerencia.....	24
Las Organizaciones, Estructura y Funcionamiento.....	29
Tipos de Organización.....	30
Estructuras Organizativas.....	30
Principios de las Estructuras Organizativas.....	31
El Organigrama.....	32
Clasificación de los Organigramas.....	33
Cultura Organizativa.....	34
Gerencia en el Área de la Educación Física, el Deporte y la Recreación.....	36
Matriz FODA.....	37

Fútbol Sala.....	38
------------------	----

ÍNDICE GENERAL	pp.
-----------------------	------------

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación.....	40
Participantes.....	41
Medios para la Obtención de Información.....	42
Validez.....	42
Confiabilidad.....	44

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Análisis de Resultados.....	45
Análisis FODA.....	51

CAPITULO V

PROPUESTA

Plan estratégico para el desarrollo organizacional del centro de entrenamiento de fútbol sala de la parroquia Carracciolo Parra Pérez.....	53
Justificación.....	57
Visión.....	58
Misión.....	59
Sistema de Objetivos.....	59
La Propuesta.....	60

RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

Consideraciones Finales.....	68
Referencias Bibliograficas.....	71
Anexos.....	74

ÍNDICE DE CUADROS

pp.

Cuadro 2: Procesos Fundamentales de la Gerencia.....	25
Cuadro 2 Matriz FODA.....	52
Cuadro 3 Plan de Acción a seguir para cumplir las estrategias.....	65

www.bdigital.ula.ve

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso por brindarme la salud, por ser la fuente de luz y esperanza, compañero permanente en todos mis caminos.

A mi hijo: José Gregorio, que es mi mayor motivo de inspiración para seguir obteniendo triunfos, a él le dedico este logro.

A mis padres: José Ramón y Micaela por brindarme el apoyo en todo momento de mi carrera y vida, para ellos este triunfo. Muchas gracias.

A mis hermanos: José Raúl, Marilú y Luz Emara, por compartir conmigo momentos tan especiales y que este logro sea de inspiración para ustedes.

A mi novia Ida Nela, quien me ha apoyado en los momentos más difíciles de la carrera y también en momentos de felicidad como la culminación de mi trabajo de investigación.

A toda mi familia: tíos y primos por estar siempre conmigo en el desarrollo como persona y como profesional.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Los Andes, por brindarme la oportunidad de recibir una valiosa formación académica, además de contribuir en mi crecimiento y madurez personal.

Al Esp. Dacio Molina, por darme apoyo con sus asesoramientos que me brindo en el proceso de mi trabajo de investigación.

Al Dr. José Francisco Rivera, por la orientación y la motivación brindada en el proceso de mi carrera.

Al Esp. Goncalves Reinaldo, por su valiosa amistad, y ayuda en todo momento que proporciono en la elaboración de mi trabajo de investigación.

A mi hermano. José Raúl, por tenderme la mano cuando más lo He necesitado, que siempre ha estado en todos los momentos de mi carrera, brindándome su apoyo incondicional.

A mi cuñada. Eliany, gracias por apoyarme y brindarme las herramientas necesarias para el logro de mi investigación.

MUCHAS GRACIAS A TODOS

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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL
CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE FÚTBOL SALA DE LA PARROQUIA
CARACCILO PARRA PÉREZ.**

Autor: Lic. Edgar Cerrada

Tutor: Esp. Reinaldo Goncalves

Año: 2007

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad proponer un plan estratégico que ayude al desarrollo organizacional del centro de entrenamiento de fútbol sala de la parroquia Caracciolo Parra Pérez; a su vez proveerá a la organización una serie de lineamientos gerenciales generales que permitan la definición de los objetivos, misión, visión y estrategias para mejorar su gestión, así como la planificación de los programas deportivos y los recursos de la institución; todo esto acorde a las nuevas realidades gerenciales de las organizaciones deportivas. La investigación se enmarca dentro de la denominación de proyecto factible por cuanto consistió en elaborar una propuesta para darle solución al problema planteado teniendo como base una matriz FODA en la que surgirán diversas estrategias y actividades del plan de acción propuesto. El estudio tiene como principales participantes a docentes y miembros de la comunidad de la parroquia Caracciolo Parra Pérez del Municipio Libertador Estado Mérida, los cuales aportaron información acerca de las necesidades actuales en el ámbito social, tecnológico, económico, político, a tener en cuenta para que el centro de entrenamiento sea base en la formación de atletas y ofrecer atención al público en general. La estrategia a utilizar para la recolección de datos es la entrevista con preguntas de tipo cerrada, Y por último, en el capítulo V se realizó una propuesta del plan estratégico en la que se dan a conocer las diversas estrategias a utilizar para el desarrollo organizacional del centro de entrenamiento de fútbol sala de la parroquia Caracciolo Parra Pérez.

Palabras Claves: Gerencia, Planificación estratégica, Fútbol Sala, Centro de Entrenamiento.

INTRODUCCIÓN

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

La organización es un sistema formal, un ente creado para un objeto, diseñada artificialmente para que cumpla la meta. Lo primero y fundamental de una organización debe ser el grupo de personas que la conforman.

Para lograr que cualquier organización sea cual sea al ámbito en el que se desarrolle la misma, debe tomar en cuenta los diversos planes operativos que se estén ejecutando dentro del entorno donde se este desarrollando, igualmente de formular proyectos que sean apoyados y dirigidos por personal que este capacitado en el área de la gerencia al igual de tener conocimientos específicos del área dónde se va a laborar.

Tomando en cuenta que las comunidades y parroquias se están organizando de manera activa las cuales vienen a ser la base para la integración de las sociedades, haciendo frente a conflictos que se generan en estas, como también realizando diversas gestiones entre las cuales esta la de promover la practica deportiva, donde permita que los individuos tengan una cultura deportiva afianzada en la formación física y mental, proporcionando seres íntegros y de provecho para nuestras comunidades.

Para que toda organización deportiva pueda obtener un desarrollo organizacional debe elaborar y aplicar una serie de estrategias que ayuden a la consecución de unos objetivos previamente establecidos que

vayan de la mano con diversos proyectos que apunten a ampliar horizontes en el aspecto socioeconómico y administrativo.

Por ello en esta investigación se tiene planteado, como objetivo principal el Proponer un Plan Estratégico para el Desarrollo Organizacional del Centro de Entrenamiento de fútbol sala de la parroquia Carracciolo Pérez del Municipio Libertador del Estado Mérida, específicamente en la comunidad de la Escuela Básica Fermín Ruiz Valero.

Entre los factores de importancia para el desarrollo de esta investigación esta el de determinar las necesidades económicas, políticas y sociales necesaria para el desarrollo de un centro de entrenamiento de fútbol sala, ayudando administrativamente al desarrollo organizacional que permita un mejor funcionamiento en colaboración con un personal capacitado para el manejo gerencial del mismo.

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

El capítulo IV contiene los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de evaluación, el análisis de los mismos y las recomendaciones. En el Capítulo V se detalla la propuesta donde se desarrollará el plan estratégico junto con su plan de acción a aplicar para el desarrollo organizacional del Centro de Entrenamiento de Fútbol Sala de la Parroquia Carracciolo Parra Pérez. En último lugar se esbozan las recomendaciones y conclusiones derivadas del estudio realizado.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Definición del Problema

Actualmente en Venezuela se ha venido observando la necesidad de hacer frente a problemas relacionados con el deporte, unas de las áreas afectadas es la gerencia, específicamente en sus pilares como es el de planificar, organizar, controlar y evaluar, ya que si ello no responde a las exigencias de nuestra sociedad, no se lograrán las asignaciones financieras, existiendo poca o insuficiente remuneración económica para los atletas, así como también la falta de recursos humanos, recursos materiales y económicos para nuestras organizaciones deportivas

Es importante destacar que muchos de estos problemas inciden directamente al desarrollo de los atletas, específicamente en el área motivacional, creando cierta desconfianza de sus dirigentes y sin dar el mejor rendimiento deportivo a la hora de estar en el área de trabajo, siendo necesaria una reestructuración del deporte, ya que el mismo como lenguaje universal contribuye a la integración de cualquier persona a nuestras sociedades y a la formación integral de los individuos.

En tal sentido, sabemos que Venezuela cuenta con grandes selecciones campeonas del mundo, poniendo como ejemplo la de fútbol de salón, siendo importante el preservar y desarrollar centros de entrenamiento en diversas disciplinas mejorando la eficiencia mediante

estrategias y herramientas las cuales permitirán un mejor desempeño y de esta manera logrando las metas y objetivos propuestos.

Por tanto, observamos en las escuelas o clubes deportivos la falta de planificación del entrenamiento deportivo, sin llevar una continuidad o sistematización del mismo o simplemente este no existe, no teniendo una misión y visión clara de lo que se quiere lograr, así como también la falta de trazarse objetivos y metas, los cuales van a lograrse, a través de una serie de estrategias y herramientas adecuadas a las necesidades actuales de cada una de las organizaciones deportivas.

Es por ello que se requieren de investigaciones que aporten una ayuda para un mejor desarrollo gerencial del deporte cualquiera sea su disciplina empezando por sus comunidades; tomado en cuenta todas estas problemáticas y a sabiendas de la participación de la comunidad merideña en la disciplina del fútbol sala específicamente en la Parroquia Caracciolo Parra Pérez dónde se encuentra ubicada la Escuela Básica Fermín Ruiz Valero en la cual se enmarca esta investigación hacia la propuesta de un Plan Estratégico que ayude al desarrollo organizacional del Centro de Entrenamiento de Fútbol Sala, en base a unos lineamientos gerenciales que ayuden a determinar las necesidades económicas, políticas y sociales, así como también dando respuesta positiva a estas necesidades y a vez obteniendo estrategias y herramientas adecuadas para lograr el desarrollo organizacional del Centro de Entrenamiento de fútbol sala en esta comunidad.

De esta manera, el investigador plantea una serie de interrogantes:
¿Cuál es la situación actual del Fútbol Sala en la Parroquia Caracciolo Parra Pérez?

¿Cuál es la factibilidad económica, social y política para el desarrollo organizacional del Centro de Entrenamiento de Fútbol Sala, para la Parroquia Caracciolo Parra Pérez del Municipio del Libertador?

¿Cuáles son las necesidades sociales, económicas y políticas actuales a solucionar para la creación de un centro de entrenamiento de fútbol sala en la parroquia Caracciolo Parra Pérez del Municipio del Libertador?

¿Será importante diseñar un Plan Estratégico para el desarrollo organizacional del Centro de Entrenamiento en esta comunidad.

Sistemas de Objetivos

General:

Proponer un Plan Estratégico para desarrollo organizacional del Centro de Entrenamiento de Fútbol Sala en la Parroquia Caracciolo Parra Pérez del Municipio Libertador, Mérida.

Específicos:

Diagnosticar la situación actual del Fútbol Sala en la Parroquia Caracciolo Parra Pérez.

Estudiar la factibilidad económica, social y política para el desarrollo organizacional del un Centro de Entrenamiento de Fútbol Sala, para la Parroquia Caracciolo Parra Pérez del Municipio del Libertador.

Elaborar un Plan Estratégico para el desarrollo organizacional del Centro de Entrenamiento de fútbol sala en la Parroquia Caracciolo Parra Pérez del Municipio Libertador, Mérida.

Justificación

La presente investigación tiene como finalidad de Proponer un plan estratégico, como también obtener una serie de estrategias y herramientas gerenciales en base a las necesidades actuales en la Parroquia Caracciolo Parra Pérez del Municipio Libertador Mérida, las cuales permitan el logro de los objetivos planteados para el desarrollo organizacional del Centro de Entrenamiento de fútbol sala.

Igualmente se trata de abrir o explorar nuevos caminos en el área de la gerencia relacionada con la educación física deporte y recreación, proporcionando a la comunidad un modelo organizacional deportivo, el cual permita el avance y crecimiento del fútbol sala en la comunidad específicamente en la Parroquia Caracciolo Parra Pérez del Municipio Libertador Mérida,

En tal sentido la propuesta pretende generar cambios importantes en la gestión, control, evaluación y en la efectividad organizacional en cuanto al fútbol sala en esta parroquia, a través de las cuales se puedan establecer o identificar las debilidades y fortalezas que permitan el mejoramiento interno de la organización, como también las amenazas y oportunidades estableciendo las necesidades externas, dándole soluciones a estas.

De igual manera busca determinar las necesidades actuales en el aspecto social, político y económico, estableciendo el bienestar en las

personas, garantizándoles a los individuos de comunidad la posibilidad de incorporarse a cualquier manifestación deportiva, que englobe desde las prácticas organizadas, hasta el deporte recreativo, permitiendo que la población se sienta integrada y tomada en cuenta, lo que se logra sí se gerencia los recursos humanos y materiales disponibles, a través de programas deportivos y actividades en pro de la evolución deportiva de la comunidad.

Delimitación.

La presente investigación va a ser aplicada en comunidad de la parroquia Caracciolo Parra Pérez del Municipio Libertador, Mérida.

La parroquia se encuentra ubicada en el sector Santa Bárbara teniendo como vía de acceso la Avenida las Américas y cuenta con la Escuela Básica Fermín Ruiz Valero lugar donde se quiere fundar el centro de entrenamiento de Fútbol Sala.

Alcances de la investigación

El alcance principal de esta investigación es la ser tomada y aplicada por diferentes organizaciones deportivas con características similares, ya que permite fortalecer las capacidades gerenciales de la organización y de esta manera satisfacer las necesidades de la población en materia deportiva.

Igualmente se busca realizar Intercambios de aprendizajes con entrenadores y especialistas en el área de gerencia y metodología del entrenamiento deportivo dando una formación a los entrenadores y

dirigentes, también estar actualizado en lo que respecta a la gestión deportiva y las ciencias aplicadas al deporte.

La viabilidad para la Creación de las redes deportivas comunitarias, las cuales permitan el intercambio de actividades deportivas y recreativas, así como también aspectos relacionadas con la gerencia deportiva.

Es importante destacar la formación de un grupo multidisciplinario confeccionada por medicina deportiva, la kinesiología, la nutrición Dando asistencia médico – preventiva a los atletas que conforman las diferentes selecciones para mejorar el desempeño.

Incentivar a los miembros del centro de entrenamiento como directivos, coordinadores, entrenadores padres y representantes, para el desarrollo de programas de mantenimiento y de recuperación de las instalaciones deportivas de la comunidad.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

En lo que respecta a estudios e investigaciones relacionadas con la creación de centros de entrenamientos y escuelas de formación deportiva. Así como también, propuestas de gerencia, estrategias gerenciales, gerencia participativa, capacitación gerencial y modelos organizacionales a nivel deportivo, las cuales vienen a dar bases y soportes para el presente estudio.

Velazco (1999), planteo la creación de una escuela básica deportiva en el Municipio Zea del Estado Mérida. Esta investigación tuvo como propósito promover el deporte a través de la propuesta de creación de una Escuela Básica Deportiva que permitiese lograr que la población escolar aproveche su tiempo libre en la práctica del deporte, utilizando las instalaciones del parque "Domingo Adriani" y del estadio "Ramón Ramírez", y así contribuir con el desarrollo de ésta actividad en el Municipio.

El trabajo se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo. La muestra estuvo formada por 168 personas, distribuidas en dos sectores: rural y urbano. El proyecto se desarrolló en tres fases: diagnóstico, estudio de factibilidad y presentación de la propuesta. Los resultados obtenidos determinaron la necesidad de

crear en el Municipio Zea una escuela básica deportiva a fin de promover el deporte en dicho Municipio.

Así mismo guillen (2004) realizo un estudio que tuvo como objetivo proponer la creación de un centro de entrenamiento de baloncesto en la comunidad J.J osuna Rodríguez del municipio libertador del estado Mérida. Se utilizo una investigación de campo de tipo explorativa-descriptiva, enmarcada dentro de una investigación de acción, ya que propone acciones para el desarrollo del baloncesto en la comunidad.

Los resultados mostraron la necesidad de contar con un centro de entrenamiento de baloncesto, para incidir en el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y del entrenamiento deportivo, lo cual conducirá a la concreción de cambios significativos y enriquecimiento de las actividades científicas en el baloncesto, transformando los esquemas tradicionales para así lograr un rendimiento superior en la practica deportiva. De la misma manera la puesta en marcha de los cambios de los cambios que se proponen lo que permitirá una estructura deportiva organizacional que proporcione un nuevo método para dar respuesta a las múltiples necesidades de l baloncesto en la comunidad.

En el mismo orden de ideas, Bonaccorso (2005) realizo una propuesta para la creación de un modelo organizacional de una escuela de fútbol menor y centro de entrenamiento en el municipio libertador del estado Mérida. La propuesta se fundamento 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 diagnostico 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, Así mismo la puesta en marcha de los cambios que se proponen

permitirá una estructuración deportiva organizacional que proporcione un nuevo método para dar respuesta a las múltiples necesidades del fútbol en todo el municipio libertador.

El siguiente estudio, es referido al diagnóstico de los centros de entrenamiento de natación en Venezuela, (Araque, 1999). Es una referencia importante debido que el mismo consistió en una propuesta para de identificar el estado actual de los centros de natación y proponer la creación de un centro de entrenamiento de natación en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida.

El estudio condujo a cambios significativos y al enriquecimiento de las actividades científicas en el deporte. Así la puesta en marcha de los cambios que fueron propuestos sirvió para plantear una estructura deportiva organizacional que proporcione un nuevo y poderoso método para dar respuesta a las múltiples necesidades del mencionado Municipio a nivel del deporte específicamente la natación.

Por otro lado, Molina (1996) realizó un estudio orientado a proponer estrategias gerenciales que logren una mayor eficiencia administrativa en la Dirección de Deportes de una Universidad Venezolana. Se propuso como objetivos: determinar las herramientas de coordinación, para la realización del estudio aplicó una metodología de investigación descriptiva, mixta, cualitativa y cuantitativa, tipo estudio de caso, La importancia de la investigación se centró en el aporte que los distintos modelos gerenciales, tanto participativo como estratégico, propicien a la gerencia universitaria, solucionar situaciones administrativas que alguna dirección de deportes pudiesen presentar.

De la misma manera, torres (2003) planteo una propuesta gerencial para la creación de una escuela de fútbol menor en la comunidad de santa Juana municipio libertador del estado Mérida. La investigación fue de tipo descriptiva y se enmarco en la modalidad de proyecto factible, ya

que propone solución a la problemática de la formación deportiva en el sistema educativo.

Del diagnostico realizado se obtuvo que para la mayoría de los entrenadores, las funciones que realizan son poco efectivas, por la falta de orientación y la toma de decisiones, creando deficiencia en relación a la capacitación y actualización del personal, para lo que se propone integrar a la comunidad, entrenadores e instituciones públicas y privadas, en la promoción y desarrollo del fútbol menor. El estudio describió los principales elementos gerenciales para el funcionamiento de una escuela de fútbol menor para establecer así un plan estratégico con todos los lineamientos a seguir para la creación de la escuela.

En el mismo orden de ideas, Zambrano, D. (2005), elaboró una propuesta basada en un programa de capacitación gerencial para docentes de educación física.

Para el análisis de los resultados del diagnóstico se utilizó la técnica de frecuencias porcentuales representadas en gráficos de barra para visualizarlos; del análisis cuantitativo y cualitativo se derivaron conclusiones que permitieron inferir que los docentes presentaban deficiencias en las competencias básicas en el proceso gerencial, a nivel de la planificación, organización, dirección, control y evaluación; además de ello, debilidades en algunos de los procesos organizacionales como son el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones. Estas conclusiones evidencian la necesidad de capacitación y por lo tanto se justifica la propuesta de un programa de capacitación gerencial para docentes de educación física.

Así como también, Ramírez (2000), quien en su trabajo titulado: "Propuesta de un Modelo de Gerencia Participativa para el desarrollo organizacional de la dirección de deportes de la Universidad de Los Andes", realizó una investigación bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo de tipo descriptiva, la población estudiada estuvo integrada por 44 empleados que prestaban servicio en

dicha dependencia; los objetivos planteados por el autor fueron: (a) diagnosticar el desempeño gerencial del personal directivo de la dirección de deportes de la ULA (b) señalar los lineamientos orientados a actualizar el proceso gerencial de la dirección de deportes de la Universidad de Los Andes y c) diseñar la propuesta de un modelo de gerencia participativa para el personal de la dirección de deportes de la ULA .

El estudio se realizó debido a la carencia de planes y/o programas que orientaran la práctica deportiva a nivel universitario, así como también para mejorar el perfil del gerente en el área deportiva.

De los resultados del diagnóstico, el autor concluyó que: (a) La gestión realizada en la dirección de deportes de la U.L.A difería de los principios de gerencia participativa, autoridad compartida, la toma de decisiones conjunta y el compromiso de los subordinados con los objetivos de la organización investigada, adolecían de formación gerencial para dirigir esas coordinaciones (c) existían conflictos de relaciones interpersonales entre los miembros y por último (d) se requería de una gerencia participativa que elevará el nivel de funcionamiento y permitiera mejorar la calidad del servicio prestado.

Para que cualquier trabajo de investigación puedan surgir, se tiene que tomar en cuenta una serie de leyes que guarden relación con el deporte en general y todo lo que le rodea, es por eso que a continuación se presentarán unas bases legales como base para este trabajo.

Bases legales

Entre las leyes y reglamentos que se pueden tomar en consideración para legislar la materia del deporte en el ámbito municipal, existen suficientes normas en diferentes textos legales, que obligan al Estado Venezolano, a través del Instituto Nacional de Deportes y los entes deportivos públicos estatales, municipales y parroquiales a emprender un conjunto sistemático y coherente de acciones tendentes a

promover, estimular y proteger la participación de un alto porcentaje de la población venezolana, de todos los grupos étnicos y sociales, en algún tipo de actividad deportiva, recreativa y para la salud.

Entre las principales leyes y reglamentos se tienen:

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

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

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

principios de independencia, coordinación, cooperación y corresponsabilidad".

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

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

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

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

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

barrio, gestión y tutela del material deportivo, gestionar recursos económicos asignados, contribuir con la administración en la elaboración de los programas y canalizar las demandas o reivindicaciones asociativas de la comunidad. Ejercer la función inspectora de las empresas privadas de servicios deportivos.

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

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

Artículo 10: “La organización del deporte del país, estará formada por entes del sector público y del sector privado que desarrollan actividades deportivas a nivel nacional, estatal, municipal y parroquial”, considerándose que en virtud de esto, la Ley del Deporte del Estado Barinas en su Título I, artículo 2 establece: La actividad deportiva es libre, toda persona tiene el derecho a tomar parte libremente en la vida

deportiva, de la comunidad así como participar en el proceso de masificación deportiva, competencias, investigación científica, tecnología y humanística y gozar de los beneficios que tales resultan, todos tienen derecho al deporte en su más amplia y diverso sentido.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Teniendo en cuenta las leyes que enmarcan esta investigación a continuación se presentarán las bases teóricas las cuáles sustentarán la misma.

Bases Teóricas

En las organizaciones, cualquiera sea su misión, las actividades que realizan sus miembros están orientadas a romper los esquemas rígidos de participación, con el único objetivo de que los miembros tengan la oportunidad de ejercer funciones en los distintos niveles de las mismas.

Al respecto, señala Vielma (2001), que dentro de toda organización exitosa las responsabilidades deben delegarse a todos sus miembros estimulando la creatividad y eliminando las barreras comunicacionales que interfieren entre el personal, para lograr satisfacción total; tanto del nivel de desempeño laboral como de quien recibe el servicio o el producto.

Es por ello que es importante para toda organización trabaja sistemáticamente en cada uno de sus niveles y así crear una integración de todos los miembros que en ella participan, y para que todo ello se de hay que tener una planificación estratégica previa, para ello se debe tener claro su concepto y sus beneficios.

La Planificación Estratégica

Toda planificación estratégica y metodológica supone la necesidad imperiosa de un capital humano cuyo apoyo logístico y humano suponen un costo, el desarrollo de un plan de preparación que en el tiempo requiere de una financiación adecuada, finalmente la posibilidad de poder contar con una infraestructura adecuada sigue sumando, en consecuencia si no se cuenta con el apoyo económico imprescindible para su desarrollo resulta imposible lograr los objetivos trazados.

El país vive un momento de transición bastante complicado que incluye una fuerte recepción económica y sumado a la falta de motivación de la empresa privada por falta de incentivos para invertir en el deporte resulta difícil elaborar un gran proyecto de reestructuración integral del deporte para poder sacarlo del estado de coma en el que se encuentra.

Además, no hay organizaciones sin actores, puede ser proactiva, es decir, en ellas se formulan las estrategias que identifican sus debilidades y fortalezas internas y las amenazas y oportunidades externas.

Según Fred (1995), "La gerencia estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos". (p. 3).

La Planificación Estratégica enseña a estar alerta para proveer las condiciones el mercado, la anticipación de las tendencias del mismo y el deseo de cambiar la estructura de la compañía para adaptarse a las necesidades del medio ambiente. Todo plan estratégico de una organización obedecerá a la denominada ecuación fundamental de la planificación (Objetivos – Previsiones = Aspectos Planificación).

Entendiendo el termino objetivo como lo que se desea y previsión como lo que se espera.

El auge de la planificación estratégica en Venezuela, ha conllevado a seleccionar problemas técnicos y determinar realmente las necesidades en cada uno de los sectores productivos para transformarlos en sectores productivos competitivos.

Para establecer las bases teóricas que sirvan de apoyo a esta investigación, se hace necesario comenzar definiendo el término planificación estratégica. Al respecto Mateus (citado por corredor, 1992), sostiene que: "Planificar es un proceso continuo y sistemático de análisis y discusión para seleccionar una dirección que guíe el cambio situacional y producir acciones que construyan viabilidad, venciendo las resistencias incierta y activa de oponentes".

Por tal razón se infiere que la planificación es importante y no debe llevarse de manera "mecánica", ya que en sus estrategias hay elementos formales que hacen posible el éxito del proceso gerencial.

Al estudiar la planificación estratégica, Jairo (1992) la define como: "el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica" (p.186).

En este sentido la planificación estratégica es una herramienta indispensable para los entrenadores, pero también es una metodología que guiará la planeación del mismo, marcando metas y estableciendo prioridades para su organización.

Al respecto, Sallenave (1990) señala al publicar su texto “gerencia y planeación estratégica”, establece un esquema organizacional para la estructura de la organización, el mismo comprende:

- La adopción de una estructura.
- La definición de tareas.
- La administración de personal.
- La adopción de un sistema de motivación.
- La administración de sistemas de información y de decisión.

En cuanto a la naturaleza de la planificación estratégica que es, según corredor (1992), “...una nueva forma de diagnosticar la realidad, la explicación situacional hasta surge la necesidad de pensar en la realidad, no solo a partir de nuestro auto – referencia, sino además desde la visión de otros” (p. 11)

Para que todo esto se pueda dar de manera coordinada hay que enlazar la planificación con el tipo de gerencia a aplicar teniendo claro cada uno de sus conceptos y sus características,

Tipos de Gerencia

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

- **La gerencia patrimonial:** Es aquella que está basada en la propiedad, los puestos principales de acción y los cargos superiores de la jerarquía en la empresa son ocupados por los propietarios de la misma.

división del trabajo. Es función de la gerencia, determinar el tipo de organización requerida para llevar adelante la realización de los planes elaborados. La clase de organización que se haya establecido determina en gran medida, el que los planes sean apropiados e integralmente ejecutados.

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

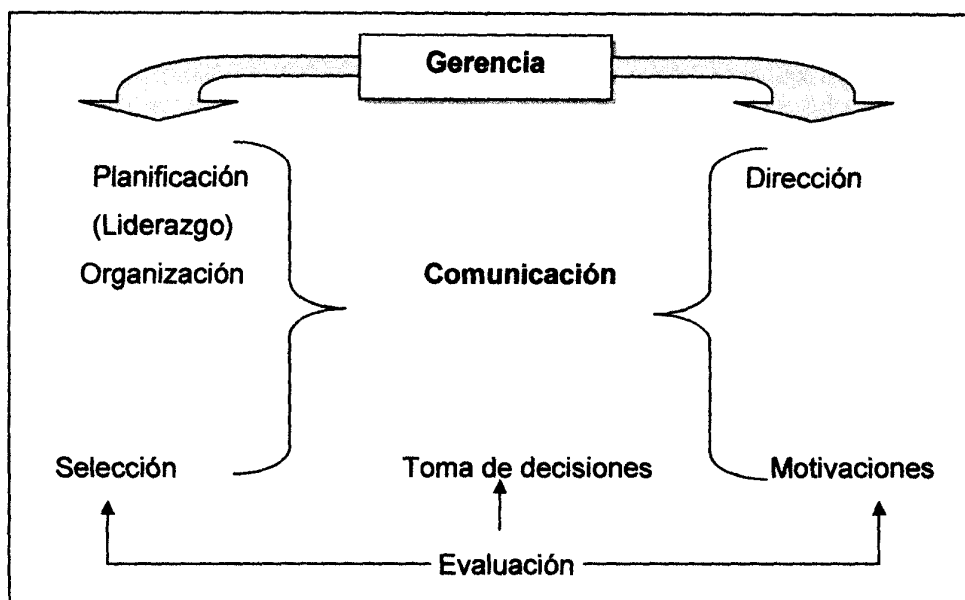
www.bdigital.ula.ve

Procesos Fundamentales de la Gerencia

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

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

Cuadro 2: Procesos Fundamentales de la Gerencia



Fuente: Tomado de Vielma (2000).

- **La Comunicación**

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

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

- **La gerencia política:** Ella existe cuando los altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.
- **La gerencia por objetivos:** Se define como el punto final hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

Etapas de Gestión de la Gerencia

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

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

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

ante todo un sistema de interacciones estructuradas y la interacción presupone una forma de comunicación”.

- **Planificación**

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

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

- **Motivación**

Es uno de los procesos gerenciales a ser tomado en cuenta por los dirigentes de los Institutos Municipales de Deportes, los cuales deben desarrollar actividades que permitan satisfacer las necesidades individuales de las personas inmersas en el acto de la promoción deportiva.

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

- **Toma de Decisiones**

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

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

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

“En los tiempos actuales, para tomar decisiones y que éstas tengan altos grados de efectividad, es imprescindible, que se consideren los siguientes pasos, que son los propios de proceder científico: definir el problema, analizarlo desde todos los puntos de vista, determinar las posibles alternativas, seleccionar la alternativa más apropiada y ponerla en práctica”.

- **Liderazgo**

Las administraciones del deporte deben contar con un líder capaz de orientar las acciones y políticas que permitan organizar todas sus actividades, distribuir los recursos disponibles en cada una de estas y orientar a los demás funcionarios a la planificación y ejecución de las metas y estrategias para masificar el deporte en el Municipio o Parroquia.

Para Donnelly (1994), el liderazgo es "La habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos".

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

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

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

- **Organización**

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

Las Organizaciones, Estructura y Funcionamiento

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

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

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

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

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

Tipos de Organización

Dentro de toda organización, existen elementos que son relevantes para la misma y de allí la importancia de conocer los tipos de organización que hay. Con relación a ello Chiavenato (1990), describe los tipos de organización las cuales según el grado de estructuración pueden ser formales e informales: “Las formales, tienen una estructura bien definida que puede ser descrita en términos de relación de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad, por ejemplo: entidades públicas, universidades, militares, grandes empresas. Las informales, son poco organizadas, flexibles, mal definidas y espontáneas”.

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

1. **La centralización:** Es la concentración de autoridad en un nivel o ámbito jerárquico particular; con el fin de reunir en una sola persona o cargo el poder de tomar las decisiones más importantes. El poder de decisión referido, estará en las manos de la unidad administrativa o de la autoridad jerárquica superior, quien está ubicada en el tope de la pirámide jerárquica.
2. **La desconcentración:** Es un modelo de distribución de funciones gerenciales a organismos encuadrados dentro de la organización y que no están en la cúspide de la jerarquía administrativa.

Estructuras Organizativas

Las estructuras organizativas representan los lineamientos básicos para el funcionamiento de cualquier tipo de organización, éstas son las que agrupan las funciones, las actividades, las personas y representan los niveles de autoridad, responsabilidad y la jerarquía dentro de una institución.

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

Principios de las Estructuras Organizativas

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

1. En toda estructura de organización hay que establecer niveles jerárquicos, que representen a la autoridad a la cual hay que obedecer.
2. Debe existir una autoridad suprema, a la cual debe corresponder la máxima responsabilidad en todo lo relativo a los fines de la institución, y la ejecución de las funciones dentro de las normas y condiciones que rigen a éstas.
3. Toda la estructura de la organización se crea de acuerdo con el trabajo que tienen que realizarse y con los fines y objetivos de la institución.
4. Cuando se crean unidades en los diferentes estratos jerárquicos de la estructura, éstas deberían tener un número limitado.
5. Las actividades y labores que se expresan en un conjunto de deberes deben agruparse de acuerdo con las funciones de la institución para evitar la disgregación y dispersión.
6. La autoridad, la responsabilidad y los deberes de cada unidad de la estructura y los cargos inherentes a éstas, deben ser descritos con detalles en los manuales e instructivos correspondientes.

7. Los niveles jerárquicos, deben crearse sobre la base de uniformidad, donde debe prevalecer la autoridad, responsabilidad, calidad y cantidad de actividades, labores y deberes.
8. Las relaciones se deben establecer de manera precisa, con toda claridad, así mismo, las vías de comunicación y las jerárquicas.
9. La forma de una organización se establece de acuerdo con un conjunto de factores, tales como las condiciones institucionales y sociales.

Los principios señalados constituyen un instrumental teórico de importancia para guiar la acción del organizador dentro de un marco científico y técnico adecuado, lo cual le facilita al gerente la formulación de una organización racional y científica. Para diseñar las estructuras organizativas se hace indispensable el uso de los organigramas para establecer la jerarquía de cargos en la institución.

www.bdigital.ula.ve

El Organigrama

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

Según el autor citado algunas partes del organigrama son:

"Un elemento (cuadro, gráfico, carta, expresión), la estructura de la organización, las funciones, las vías de supervisión, el nombre de la persona que ocupa el cargo".

En un organigrama los cuadros individuales representan la división del trabajo y la manera en que están departamentalizadas las actividades. Los cuadros se distribuyen de acuerdo con los niveles que representan la

jerarquía administrativa. Las líneas que conectan determinados cuadros representan las cadenas de mando, o quién reporta a quién”.

Clasificación de los Organigramas

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

1. **Según la forma como muestran la estructura:** Analíticos, Generales, Suplementarios.
 - a) **Analíticos:** Son los organigramas específicos, quienes suministran una información detallada; incluso, se complementan con informaciones anexas y por escrito.
 - b) **Generales:** Este tipo de organigrama facilita una visión muy concisa de la organización; se limita a las unidades de mayor importancia. Se les denominan generales por ser los más comunes.
 - c) **Suplementarios:** Se utilizan para mostrar una unidad de la estructura en forma analítica o más detallada, por ejemplo: una división, un departamento. Son complemento de los analíticos.
2. **Según la forma y disposición geométrica:** Vertical (tipo clásico), horizontal (de izquierda a derecha), escalar y circular.
 - a) **Organigrama vertical:** Son los de uso más frecuente, representa con toda fidelidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan de arriba abajo en una sucesión descendente.
 - b) **Organigrama horizontal:** Son una modalidad del organigrama vertical, porque representan a la estructura sin mayores

alteraciones, pero con una disposición, en el espacio, de izquierda a derecha y no de arriba hacia abajo.

- c) **Organigrama escalar:** Este modelo no utiliza los recuadros para los nombres de las unidades de la estructura, sino líneas encima de las cuales se colocan los nombres.
- d) **Organigrama circular:** En estos los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una disposición de adentro hacia afuera y en orden de importancia.

Cultura Organizativa

El mundo empresarial parece obsesionado por hablar de la cultura corporativa. Y la verdad es que tiene buenas razones para ello. La descentralización, la supresión de niveles y la reducción de tamaño están poniendo en peligro la coherencia de la organización. Al mismo tiempo, los integradores tradicionales, como las jerarquías y los planes de carrera son cada vez más débiles.

Con frecuencia se culpa a las barreras culturales del fracaso de los programas de cambio. "No funcionó por culpa de la cultura" se ha convertido en una queja habitual. Así que, ahora con mayor motivo que nunca se necesitan conceptos que ayuden a atrapar la escurridiza esencia de la cultura corporativa, analizarla y explorar sus implicaciones para las actividades de las diferentes áreas de trabajo

Las últimas investigaciones realizadas en el libro, *The Character of a corporation* (HarperCollins, 1998), indican que para analizar la cultura podemos utilizar dos tipos de relaciones sociales o, empleando una expresión cada vez más extendida, "arquitectura social".

El primer tipo es la sociabilidad: las relaciones afectivas y no instrumentales que se dan entre los individuos que pueden considerarse

mutuamente como amigos. Posee un valor intrínseco y suele mantenerse mediante el contacto permanente cara a cara durante el cual las personas se ayudan entre sí, sin realizar “pactos” previos.

El otro tipo de relación es la solidaridad, que permite describir la cooperación que se produce entre personas y grupos dispares. No depende de una amistad estrecha, ni siquiera de una relación personal; tampoco exige un mantenimiento continuo de la interacción cara a cara. Esta relación es instrumental, y surge cuando los individuos y los grupos perciben que existe un interés compartido y se da cuando surge una necesidad.

Por supuesto, la sociabilidad y la solidaridad se dan simultáneamente en numerosas organizaciones. La interacción social en el trabajo puede reflejar la sociabilidad de las amistades, la solidaridad de los compañeros, ambas a la vez o, en ocasiones, ninguna de ellas. Pero se puede decir que existen varias clases de relación mutua que generan cuatro tipos culturales distintos.

La bibliografía anterior sobre la cultura organizativa ha estado proclamando la idea de que hay un modelo mejor que los demás; un ejemplo clásico de ello puede ser el libro de Tom Peters En busca de la excelencia. Pero probablemente no esté en lo cierto. Usted puede tener una organización con éxito en la que predomine uno de estos tipos culturales, siempre y cuando esta cultura encaje en su entorno empresarial y tenga en cuenta sus procesos empresariales críticos. Esto significa que las agendas de cada uno de estos tipos serán claramente diferentes. Vamos a profundizar en este aspecto examinando los cuatro tipos de organización y sus respectivas

La organización en red: alta sociabilidad, baja solidaridad. Ejemplos de organización de este tipo son Unilever (ver panel), Heineken y Philips.

Las ventajas de la alta sociabilidad son claras y numerosas. Muchos empleados afirman que es agradable trabajar en este ambiente. También estimula la creatividad porque fomenta el trabajo en equipo, el compartir información y el espíritu de apertura a nuevas ideas. Por último, anima a las personas a traspasar los límites de su trabajo si encuentran la manera de ayudar a sus compañeros.

Pero también tiene sus inconvenientes. Se puede llegar a tolerar el bajo rendimiento: es difícil mantener disciplinado a alguien a quien se ve como un amigo. Además, los entornos muy sociables suelen caracterizarse por una preocupación exagerada por el consenso. Con el fin de garantizar la participación de todo el mundo, se busca el mejor compromiso, no necesariamente la mejor solución. O, lo que es peor, las organizaciones con una elevada sociabilidad pueden desarrollar camarillas políticas que "se salten" o perjudiquen a los procesos organizativos.

Dada la importancia que tiene el mantenimiento de unas buenas relaciones sociales, las estrategias de remuneración de la organización en red siguen preocupadas por la equidad en lugar de por los sondeos de mercado o por ampliar el desfase existente entre las recompensas fijas y las variables.

Gerencia en el Área de la Educación Física, el Deporte y la Recreación.

La Educación Física es parte fundamental en la formación del individuo, permite el mejoramiento integral de la mente, el cuerpo y el espíritu, a través de actividades físicas racionalmente planificadas para ser llevadas a la práctica progresivamente y lograr que la persona desarrolle sus capacidades. Utiliza como medios los deportes y la recreación.

Así mismo, el Deporte, visto como una actividad social, se caracteriza fundamentalmente por la participación del hombre, donde se manifiestan diferentes tipos de relaciones humanas; en este sentido, deben funcionar a través de una organización que requiere de una estructura bien conformada, abierta a los cambios que en materia de gerencia las organizaciones contemporáneas están planteando para mejorar la calidad y el rendimiento de los servicios que prestan a la sociedad.

El Deporte y la Recreación la Educación debe facilitar la formación del individuo, prepararlos para enfrentar los retos del mundo moderno actual movidos por máquinas debido al adelanto tecnológico, lo que ha limitado cada día más los movimientos naturales del hombre como el de caminar, correr, entre otros; frente a esta situación es necesario que el docente de educación física, encargado de administrar la asignatura y de propiciar en su ambiente educativo actividades que permitan integrar todos los miembros que hacen vida en la comunidad educativa, debe poseer una formación académica adecuada y estar preparado para actuar como gerente en su medio laboral, para hacer promotor de experiencia deportivas y recreativas dentro de su organización escolar y comunidad, con la finalidad de propiciar tanto en los alumnos como en los colegas, obreros, representante, la participación en actividades, que induzcan internalizar valores para desenvolverse como individuos sanos y útiles a la sociedad.

Matriz FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones

y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la institución, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo del Instituto.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Fútbol Sala

La creación de este deporte se remonta al Uruguay de los años 1930, la época en que la selección de Uruguay había obtenido el campeonato del mundo y la medalla de oro en los Juegos Olímpicos, viviéndose en todo el país una auténtica locura por el fútbol.

En las calles de Montevideo los niños jugaban al fútbol en campos de baloncesto debido a la falta de campos libres, debido a esto el profesor Juan Carlos Ceriani decidió plantear unas normas que adaptaran el deporte del fútbol a un espacio de dimensiones reducidas, habitualmente destinado a la práctica de otros deportes y de superficie dura.

Se basó en el waterpolo, balonmano, y baloncesto para redactar las primeras reglas de un nuevo deporte. Algunas de las que se adoptaron fueron: cinco jugadores en el campo (baloncesto), duración del partido de 40 minutos (baloncesto), un balón que botara poco, porterías pequeñas (balonmano), medidas del campo (balonmano) y reglamentación relacionada con los porteros (waterpolo).

Inicialmente se le llamó "fútbol de salón" y causó sensación en Uruguay, pasando posteriormente a Chile, Brasil, Paraguay, Argentina, Perú y de allí a España y al resto del mundo.

En 1965 se constituyó la Confederación Sudamericana de Fútbol de Salón, primera organización internacional del deporte. Ese año también se disputó el primer campeonato sudamericano de selecciones.

La Federación Internacional de Fútbol de Salón (FIFUSA), fue fundada en 1971 en São Paulo, Brasil. Esta organización realizó en 1982 el primer mundial del deporte, y posteriormente otros seis más. La FIFUSA se mantuvo como organización independiente hasta su disolución en el año 2002.

Ante la prohibición de la FIFA de utilizar la palabra "fútbol", se decidió adoptar el término Futsal (que en castellano y portugués es una contracción de fútbol y salón), en el congreso de la FIFUSA de 1985.

En el año 1990 las federaciones sudamericanas y del resto del continente constituyeron la Confederación Panamericana de Futsal (PANAFUTSAL). Esta organización, ya separada de la FIFUSA, en el 2000 firmó una carta de intención con la FIFA para integrarse a la misma.

Sin embargo, el acuerdo no prosperó y los miembros de la PANAFUTSAL crearon una nueva asociación del deporte a la que se unieron las federaciones nacionales de otros continentes.

En diciembre del 2002 se fundó la Asociación Mundial de Futsal (AMF), integrada por las federaciones ex-miembros de la FIFUSA (anterior organización).

La sede mundial de la AMF se encuentra en la ciudad de Asunción, Paraguay. Su presidente es el paraguayo Rolando Alarcón (2005-2008), los vicepresidentes son: Ing. Wilfrido Coffi (Antillas Holandesas), Giuseppe Caggiano (Italia), Keith Yorston (Australia), Luis Pena (España) y Christian Prévost (Canadá)

Las dos modalidades de Fútbol de Salón que se practican (AMF y FIFA), poseen reglas similares con algunas variantes.

En España se le llama Fútbol Sala, mientras que en Sudamérica se le denomina Futsal. En los países en que se juegan las dos modalidades, se acostumbra denominar "Futsal" al de la AMF y "Futsal-FIFA" a la otra.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

Este estudio se enmarca en una investigación de campo dado que la información se obtendrá en forma directa de investigaciones documentales, y por parte de aquellas personas que laboren en el área de la educación Física, los cuáles serán encuestados en sus ambientes de trabajo, siendo su objetivo natural el estudio del hombre y sus acciones, Hernández (2003) la define como:

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

Se concibe la investigación cualitativa pues la misma según Martínez (1991), persigue como objetivo "crear una imagen realista y fiel del grupo estudiado, pero su intención y mira más lejana es contribuir en la comprensión de sectores o grupos poblacionales más amplios que tienen características similares".

La investigación se enmarca dentro de la denominación de proyecto factible por cuanto consistirá en elaborar una propuesta para

darle solución al problema planteado. En este sentido, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005) define:

“El Proyecto Factible como una investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades”

Participantes

En la investigación la selección de los participantes de esta investigación es de tipo intencional. Martínez (2000) define este tipo de selección de los participantes como aquella en donde la intencionalidad de la selección está basada en una serie de criterios que son necesarios o convenientes para obtener una unidad de análisis con mayores ventajas para los fines de la investigación.

Para la elaboración de los resultados de esta investigación se eligieron 15 Personas pertenecientes a la Parroquia Caracciolo Parra Pérez.

Las personas ó informantes se caracterizaron de la siguiente forma:

1. Hacen vida en la comunidad en relación al entorno deportivo.
2. Docentes de educación física y entrenadores.
3. Coordinadores deportivos de las diferentes disciplinas deportivas que hacen vida dentro de la comunidad.
4. Personal profesional que labora en la comunidad.

Medios para la Obtención de la Información

Para la recaudación de la información que sirvió de soporte para la elaboración del Plan Estratégico hacia el desarrollo organizacional del centro de entrenamiento de fútbol sala en la parroquia Caracciolo Parra Pérez se utilizó una entrevista con preguntas de tipo cerrada. En la misma se abordaron los siguientes temas:

- 1) Situación actual del Fútbol Sala en la parroquia Caracciolo Parra Pérez del Municipio Libertador.
- 2) Opinión de los habitantes de la parroquia Caracciolo Parra Pérez, sobre la propuesta de un Plan Estratégico que pueda ser aplicado para desarrollo organizacional aplicando una matriz FODA que ayude a la resolución de diversas dificultades y debilidades que se puedan hallar dentro de la investigación.

El concepto de entrevista como lo describe Rodríguez (1996) “una técnica en la que una persona (entrevistador) solicita información de otra o de un grupo (entrevistado) para obtener datos de un problema determinado”.

Validez de la Investigación

Según (Martínez, 1998). La información de una investigación comienza por el establecimiento del término en función de que dicha investigación tendrá un alto nivel de validez si al observar, medir o

apreciar una realidad, se observa, se mide y se aprecia esa realidad y no otra.

En la investigación que se está presentando, se identifica el nivel de validez en la cual se han atendido dificultades y obstáculos tales como:

- ▶ El grado de credibilidad de los informantes, así como las distorsiones propias de la visión del entrevistado, se redujeron considerablemente al seleccionar la muestra y aplicar las entrevistas previas a grupos diferentes, contrastada y recogida en momentos diferentes.
- ▶ Es necesario calibrar, como lo indica Martínez (1998), si la realidad observada no es función de la posición, estatutos y el rol que el investigador ha asumido dentro del grupo. Esta situación se evaluó en las experiencias previas a la aplicación de las entrevistas definitivas de la investigación y a la selección de los participantes de la misma.
- ▶ En relación con los posibles cambios entre el principio y el fin de la investigación, ya se mencionó que las entrevistas, para la obtención de la información, se realizaron en una sola etapa y sin artificialidades ni fuera de contexto, con lo cual se redujeron esos posibles cambios.

Por otro lado Hernández S. (2003). "La validez en términos generales se refiere al grado en el cual el proceso de obtención de información está libre de errores. Esto implica un conocimiento preciso de los objetivos del instrumento para determinar la validez".

Confiabilidad

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

El término confiabilidad empleado en esta investigación no se debe confundir con el uso que se ha venido dando en la investigación experimental como medida de replicabilidad, al decir que un instrumento es confiable, es cuando es aplicado a diferentes muestras y arroja resultados similares. En esta investigación se realizará actividades encaminadas a darle confiabilidad tales como:

- ▶ Se establecerán con toda la precisión el método, los medios de obtención de la información, los integrantes de la muestra y sobre todo se confeccionaron matrices de resultados y aportes de fácil comprensión.
- ▶ Los informantes serán identificados con precisión y con criterios para que permitan tener una muestra coherente.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo establece los resultados logrados aplicando el medio para la obtención de información, (entrevista cerrada). Igualmente se presentan los resultados correspondientes, realizando el análisis de los mismos, para luego realizar una categorización que ayude al desarrollo del plan estratégico.

Resultados de las Entrevistas

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

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

Diagnostico Interno

Capacidad Tecnológica:

- ▶ En relación a la capacidad de Innovación, se obtuvo que el 60% del los entrevistados opino que esta capacidad es una debilidad con la que cuenta esta organización deportiva sien un punto a tomar en cuenta para el desarrollo de la misma.
- ▶ En lo que se refiere al nivel de tecnología, se obtuvo que el 67% de los encuestados encuentran esto como una debilidad debido a que la misma no cuenta con ningún tipo de tecnología base.
- ▶ En lo que se refiere a métodos de entrenamiento, el 73% de los encuestados respondió en que esto es una debilidad de la organización debido a que no cuenta con métodos acorde a las exigencias actuales del deporte.
- ▶ En relación al equipamiento deportivo el 60% coincidió que era una debilidad ya que no se cuenta con los mismos.

Capacidad Competitiva:

- ▶ En relación al alcance en otras comunidades por parte de la organización, se obtuvo que el 60% del los entrevistados opino que esta capacidad es una Fortaleza con la que cuenta esta organización deportiva sien un punto a tomar en cuenta para el desarrollo de la misma.
- ▶ En lo que se refiere a calidad en el proceso de formación deportiva, el 53% de los encuestados respondió en que esto es una debilidad de la organización debido ya que no cuenta con métodos acorde a y personal capacitado a las exigencias actuales del deporte
- ▶ En lo que se refiere al tener convenios con otras entidades, se obtuvo que el 80% de los encuestados encuentran esto como una debilidad

debido a que la misma no cuenta con ningún tipo relaciones con otras entidades públicas y privadas.

- En lo que se refiere a masificación de atletas en la comunidad, el 73% de los encuestados respondió en que esto es una fortaleza de la organización debido ya que cuenta con la aceptación del desarrollo organizacional de este centro de entrenamiento.

Capacidad Financiera:

- En relación a la capacidad de manejo de recursos económicos, se obtuvo que el 53% del los entrevistados opino que esta capacidad es una debilidad con la que cuenta esta organización.
- En lo que se refiere a la capacidad para desarrollar presupuestos, el 66% de los encuestados respondió en que esto es una debilidad de la organización.
- En lo se refiere a la inversión de capital para satisfacer la demanda, el 53% de los encuestados respondió en que esto es una debilidad de la organización.
- En lo que se refiere a la capacidad de autogestionarse, se obtuvo que el 66% de los encuestados encuentran esto como una debilidad ya que la misma no cuenta con esta capacidad.

Capacidad Directiva:

- En relación a la capacidad de imagen corporativa y responsabilidad social, se obtuvo que el 53% del los entrevistados opino que esta capacidad es una debilidad con la que cuenta esta organización

- ▶ En relación a la capacidad del uso de planes estratégicos se obtuvo que el 86% del los entrevistados opino que esta capacidad es una debilidad con la que cuenta esta organización.
- ▶ En relación a la capacidad comunicación y control gerencial se obtuvo que el 73% del los entrevistados opino que esta capacidad es una debilidad con la que cuenta esta organización.
- ▶ En lo se refiere a la flexibilidad de estructura organizacional, el 73% de los encuestados respondió en que esto es una debilidad de la organización.

Diagnóstico Externo

Factor Político:

- ▶ En relación los políticas deportivas, se obtuvo que el 86% del los entrevistados opino que esta capacidad es una oportunidad con la que cuenta esta organización.
- ▶ En relación a la participación activa de la gerencia, se obtuvo que el 53% del los entrevistados opino que esta capacidad es una oportunidad con la que cuenta esta organización.
- ▶ En relación al incremento de la participación laboral, se obtuvo que el 66% del los entrevistados opino que esta capacidad es una oportunidad con la que cuenta esta organización.
- ▶ En relación a la credibilidad deportiva, se obtuvo que el 73% del los entrevistados opino que esta capacidad es una oportunidad con la que cuenta esta organización.

Factor Social:

- ▶ En relación a la discriminación racial, se obtuvo que el 53% del los entrevistados opino que esta capacidad es una oportunidad con la que cuenta esta organización.

- ▶ En relación a ser líder en relación a proyectos innovadores con impacto social, se obtuvo que el 73% del los entrevistados opino que esta capacidad es una oportunidad con la que cuenta esta organización.
- ▶ En relación al desarrollo social de la salud y bienestar del individuo, se obtuvo que el 86% del los entrevistados opino que esta capacidad es una oportunidad con la que cuenta esta organización.
- ▶ En relación al desarrollo integral del deporte, se obtuvo que el 73% del los entrevistados opino que esta capacidad es una oportunidad con la que cuenta esta organización.

Factor Tecnológico:

- ▶ En relación a la automatización de procesos como medios para optimizar el uso del tiempo, se obtuvo que el 53% del los entrevistados opino que esta capacidad es una oportunidad con la que cuenta esta organización.
- ▶ En relación a la facilidad de acceso a la tecnología, se obtuvo que el 73% del los entrevistados opino que esta capacidad es una oportunidad con la que cuenta esta organización.
- ▶ En relación al acceso a la ciencia aplicada al deporte, se obtuvo que el 85% del los entrevistados opino que esta capacidad es una oportunidad con la que cuenta esta organización.
- ▶ En relación a la velocidad del desarrollo tecnológico, se obtuvo que el 53% del los entrevistados opino que esta capacidad es una oportunidad con la que cuenta esta organización.

Factor Económico

- ▶ En relación a la facilidad de encontrar medios económicos, se obtuvo que el 60% del los entrevistados opino que esta capacidad es una oportunidad con la que cuenta esta organización.

- ▶ En relación al desarrollo de programas becarios, se obtuvo que el 66% del los entrevistados opino que esta capacidad es una oportunidad con la que cuenta esta organización.
- ▶ En relación al convenio económicos con diversas empresas, se obtuvo que el 86% del los entrevistados opino que esta capacidad es una oportunidad con la que cuenta esta organización.
- ▶ En relación a la política laboral, se obtuvo que el 73% del los entrevistados opino que esta capacidad es una oportunidad con la que cuenta esta organización.

www.bdigital.ula.ve

Análisis FODA

“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE FÚTBOL SALA DE LA PARROQUIA CARRACCILO PARRA PÉREZ”

Cuadro 1 Análisis FODA

Oportunidades	Amenazas
➤ Automatización de procesos como medios para optimizar el uso del tiempo ➤ Facilidad de acceso a la tecnología ➤ Facilidad de buscar medios económicos ➤ Desarrollo de programas becarios ➤ Convenios económicos con diversas empresas ➤ Política Laboral ➤ Acceso a las ciencias aplicadas al deporte ➤ Políticas deportivas ➤ Credibilidad deportiva ➤ Desarrollo social de la salud y bienestar del individuo ➤ Desarrollo Integral del deporte ➤ Liderar proyectos Innovadores	➤ Velocidad en el desarrollo tecnológico ➤ Participación activa de la gerencia ➤ Incremento a la participación laboral
Fortalezas	Debilidades
➤ Alcance en otras comunidades ➤ Masificación de Atletas en la comunidad	➤ Capacidad de Innovación ➤ Nivel de Tecnología ➤ Métodos de entrenamiento actualizados ➤ Equipamiento Actualizado ➤ Calidad en el proceso de formación deportiva ➤ Convenios con otras entidades ➤ Capacidad para el manejo de recursos económicos ➤ Capacidad para desarrollar presupuestos ➤ Inversión de capital para satisfacer la demanda ➤ Capacidad para autogestionarse ➤ Imagen corporativa y responsabilidad social ➤ Uso de planes estratégicos ➤ Comunicación y control gerencial ➤ Flexibilidad de la estructura organizacional

Matriz FODA

Cuadro 2

Estrategias F.O	Estrategias F.A
➤ Realizar Intercambios de Aprendizajes con entrenadores y especialistas en el área de metodología del entrenamiento. ➤ Establecer programas de masificación deportiva, que propicien el deporte sin discriminaciones. ➤ Diseñar el organigrama y el manual de cargos respectivo ➤ Profundización del área organizacional ➤ Capacitar a la Organización en el área de gestión deportiva de la comunidad ➤ Campaña de divulgación y difusión a través de los diferentes medios de comunicación	➤ Creación de las redes deportivas comunitarias ➤ Creación de programas para el deporte estudiantil ➤ Establecer programa planificación de eventos deportivos ➤ Establecer programa de detección de talentos ➤ Contribuir a la formación integral del personal administrativo y técnico ➤ Promocionar e implantar sistemas de gestión de calidad en la organización deportiva ➤ Dar asistencia médico – preventiva a los atletas que conforman las diferentes selecciones
Estrategias D.O	Estrategias D.A
➤ Fortalecimiento de la estructura gerencial y de organización, específicamente en área de autogestión. ➤ Realizar presupuestos acordes a las necesidades de la comunidad. ➤ Proponer programas de mantenimiento y de recuperación de las instalaciones deportivas de la comunidad ➤ Asegurar la dotación de material deportivo, a través de las empresas privadas y el gobierno municipal. ➤ Crear programas de autogestión deportiva ➤ Estructurar y sistematizar, procesos de planificación en cada departamento administrativo ➤ Realizar programas de Marketing para promocionar y abrir la imagen deportiva de la organización ➤ Colocar al servicio de los niños, niñas, jóvenes y adultos instalaciones deportivas existentes	➤ Fomentar programas actualizados de capacitación para el recurso humano ➤ Dar a conocer principios culturales y de ética moral ➤ Discusión, aprobación y ejecución del plan anual ➤ Atender las situaciones de personal que le sean presentadas por la oficina de administración ➤ Manejar los asuntos legales y jurídicos del instituto ➤ Asesorarse con expertos en planificación deportiva, gerencia del deporte ➤ Desarrollo integral del deporte (Fútbol Sala) y la recreación como base a la competitividad ➤ Propiciar la práctica deportiva sin discriminaciones ➤ Promocionar la planificación deportiva y recreativa en las distintas estructuras del proyecto deportivo

Análisis de la Matriz FODA

Realizando un análisis más específico de la matriz FODA, se observa que las deficiencias se encuentran en la organización interna, debido a que ésta se encuentra en pleno auge y no goza de una estructura adecuada, además de no tener conocimientos básicos acerca de la gerencia y administración que puedan ayudar a la planificación y ejecución de proyectos que lleven a cabo la expansión de esta organización.

Unos de los puntos débiles de esta organización se enfatiza en la parte tecnológica, en la que se observa que no cuenta con los implementos básicos para la elaboración y ejecución de diversas de actividades administrativas y deportivas que perfeccionen la planificación.

En lo que se refiere a la tecnología aplicada al deporte, se tiene la ayuda del departamento de Educación Física de la Universidad de Los Andes, que cuenta con laboratorios de Biomecánica y de Fisiología del Ejercicio, junto al personal especializado como aquellos estudiantes que están inmersos en dichas materias y quieran realizar sus prácticas dentro de este centro de entrenamiento

Otro aspecto importante a resaltar es lo económico de la organización en el que los fondos (actualmente) dependen de entes y organismos públicos que no manejan una partida específica para el desarrollo del fútbol sala en el estado Mérida destinando fondos a otros deportes que no tienen base filosófica y teórica (Balonmano), y otros que a pesar de tener todo esto no cuentan con una gran aceptación de la comunidad en donde se realizó esta investigación. Actualmente no se puede cubrir los salarios de las diversas personas que laboran dentro de esta institución, y todas trabajan de manera intermitente tratando de

encontrar un salario digno fuera del centro del entrenamiento. Para solventar este contratiempo económico se debe, en principio, crear un presupuesto que aborde todas y cada una de las necesidades operativas de la institución, creando nexos con diversas instituciones públicas y privadas que ayuden a crear la base para la autogestión futura de esta organización.

En otro orden de ideas y enmarcado en las políticas deportivas, se quiere establecer una relación estrecha con aquellos organismos educativos encargados en la formación de licenciados en Educación Física y Deportes, además de aquellos especialistas tanto en Gerencia del Deporte como en Teoría y Metodología del Entrenamiento Deportivo, para que participen de manera activa y mediante un programa de becas en la formación y multiplicación de conocimientos en relación con estas especialidades. Asimismo, se pretende abrir las puertas a las prácticas de entrenamiento deportivo en la que se ejecuten los principios básicos del entrenamiento deportivo, abriendo fuentes de trabajos en relación específica a los conocimientos adquiridos en las áreas anteriormente descritas.

Actualmente, las organizaciones deportivas no cuentan con planes estratégicos. Es por ello que se propone en el capítulo V un plan de Acción que responda a estas necesidades organizacionales.

Igualmente para que cualquier organización tenga una propagación efectiva dentro del medio donde se este desarrollando se debe ampliar su imagen corporativa a través del marketing, que ayude a que la misma de a conocer los servicios prestados por el centro de entrenamiento en relación a la oferta y la demanda en la que se desenvuelva la misma.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE FÚTBOL SALA DE LA PARROQUIA CARRACCILO PARRA PÉREZ.

PRESENTACIÓN

Los altos niveles de desarrollo y competitividad que caracterizan el fenómeno deportivo moderno se asientan sobre paradigmas de gestión eficaz, eficiente, efectiva y de calidad.

Estos modelos fundamentados en conocimientos científicos y aplicaciones tecnológicas van sustituyendo de manera vertiginosa y continua la dirección artesanal, predominantemente intuitiva.

Asimismo, la consideración vale tanto para el campo del deporte social como el del rendimiento deportivo, y mas aún, es necesario destacar la importancia de diseñar mecanismos adecuados para que ambos puedan articularse y retroalimentarse positivamente en el marco de procesos sistemáticos e integrales.

Las personas que se encuentran incursionado en el Alto Rendimiento Deportivo deben conocer los elementos básicos en materia de gestión y

planificación de las entidades deportivas, a los efectos de poder coordinar sus iniciativas, propuestas y responsabilidades específicas en el contexto general de la organización en que se desempeñan o en la cual pretenden insertarse.

En el ámbito gerencial del centro de entrenamiento de Fútbol Sala requiere implementar una serie de lineamientos y estrategias en cada una de las áreas a desarrollar que permitan el uso eficaz de los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos, con la finalidad de lograr los objetivos deportivos, económicos y gerenciales, generando beneficios sociales a la comunidad y siempre considerando el desempeño de la institución a nivel de eficiencia, efectividad, productividad, excelencia, competitividad y calidad de la misma.

JUSTIFICACIÓN

Todas las entidades y organizaciones, deportivas, se ven sometidas hoy en día a un cambio permanente en su entorno, en sus objetivos, en su forma de actuar, en sus expectativas, en la disponibilidad de recursos. Por todo ello, las organizaciones se ven obligados, cada vez con más frecuencia, a reflexionar sobre el camino a abordar en el futuro, sobre qué hacer, por dónde ir, estando apremiadas en planificar.

Tratando de abrir perspectivas y horizontes, nos encontramos con el Centro de Entrenamiento ante la convicción de que planificar el futuro deportivo se hace cada vez más necesario en un entorno social de cambios acelerados y cada vez más exigentes en los servicios que demanda.

Esto significa que debemos mirar hacia el horizonte en la dirección adecuada y fijar los correspondientes objetivos, las estrategias para conseguirlos y las acciones a desarrollar. Pero estos objetivos, estrategias y acciones, se han de entender siempre abiertos y con posibilidad de cambios en el transcurso del tiempo asignado. Dado que con el tiempo podrán ocurrir cambios, tanto de la demanda, como en las posibilidades de la oferta.

De ahí que la razón de ser de este trabajo sea la elaboración de un plan estratégico, que abarque el área de lo político, económico, y social desarrollándolo desde el punto de vista organizacional, contribuyendo con una estructuración abierta y dispuesta a enfrentar los diversos cambios que se puedan presentar durante la futura ejecución de este plan, apoyados en la participación activa de la comunidad y del personal capacitado para la planificación y ejecución de las diversas estrategias a utilizar para un buen desarrollo del centro de entrenamiento deportivo.

Visión de la Propuesta

Ser un Centro de entrenamiento emblema, coordinador, modelo, eficiente y productivo, que incentive y propicie una organización deportiva de calidad, el cual esta dirigida a toda la parroquia Caracciolo Parra Pérez del municipio libertador Mérida, para fomentar una cultura deportiva, afianzada en valores como el trabajo, proporcionando seres íntegros y de provecho para la sociedad.

Misión de la Propuesta

Ofrecer herramientas, estrategias y acciones necesarias, a través de una planificación adecuada a las necesidades de la organización, sirviendo a todo el personal directivo, coordinadores, entrenadores deportivos, así como también con la responsabilidad de orientar, controlar, capacitar y evaluar a este personal, para lograr una base sólida en el desarrollo organizacional del centro de entrenamiento siendo cuentadante directo del proceso.

Sistema de Objetivos

Objetivo general

Proponer un plan Estratégico para el desarrollo organizacional del Centro de Entrenamiento de Fútbol Sala en la Parroquia Caracciolo Parra Pérez del Municipio Libertador, Mérida.

Objetivos Específicos

1. Proponer una gerencia participativa que garantice la ejecución de actividades planificadas en base a tiempo y recursos disponibles.
2. Proponer una estructura organizativa para el centro de Entrenamiento de Fútbol Sala de la Parroquia Caracciolo Parra Pérez.
3. Incidir en una eficiente planificación y orientación deportiva, desarrollando programas y acciones de promoción deportiva a

implementar en el centro de Entrenamiento de Fútbol Sala de la Parroquia Caracciolo Parra Pérez.

4. Fomentar estrategias que ayuden al desarrollo de las diversas áreas estratégicas en relación a materia gerencial, que incidan en el establecimiento de una cultura organizacional para el deporte.

A continuación se abordarán los factores y las directrices mas importantes a tomar en cuenta dentro del plan estratégico, en pro de las áreas más importantes para el desarrollo organizacional del centro de Entrenamiento de Fútbol Sala de la Parroquia Caracciolo Parra Pérez.

Factor Social:

- ▶ Desarrollo integral, salud y bienestar del individuo, la familia y la comunidad con organización y participación ciudadana.
- ▶ Desarrollo integral de la educación y cultura, para fomentar el equilibrio social
- ▶ Desarrollo integral del deporte (Fútbol Sala) y la recreación como base a la competitividad.

Factor Económico:

- ▶ Rescate y transformación de los profesionales del área del entrenamiento.
- ▶ Desarrollo de una infraestructura deportiva adecuada
- ▶ Crear Programas de becas para estudiantes de la carrera de educación física que puedan realizar pasantías dentro del centro de entrenamiento.

Factor Político:

- ▶ Promocionar e implementar sistemas de gestión de calidad en la organización deportiva.
- ▶ Elaborar una estructura Organizativa acorde a las necesidades.
- ▶ Realizar convenios con diversas organizaciones públicas y privadas.

Factor Tecnológico:

- ▶ Implementar métodos de entrenamiento actualizados y en base a las ciencias aplicadas al deporte.
- ▶ Actualizar al personal tanto administrativo como del área del deporte en lo referente a la tecnología que se encuentra en boga.
- ▶ Actualizar al Centro de Entrenamiento de Fútbol Sala de la Parroquia Caracciolo Parra Pérez, en equipamiento que ayuden al desenvolvimiento gerencial del mismo.

Además de tomar en cuenta estos factores, el centro de entrenamiento se debe de emprender las siguientes acciones:

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

- ▶ Programar eventos deportivos tales como estudiantiles, campeonatos, juegos municipales, entre otros.
- ▶ Dar asistencia médico – preventiva a los atletas que conforman las diferentes selecciones de las Parroquias.
- ▶ Promocionar programas de autogestión como mecanismo de participación de las comunidades en la toma de decisiones.
- ▶ Buscar el apoyo de los medios de comunicación social de la región, para promover el programa deportivo del instituto para con el Municipio.
- ▶ Fortalecimiento de la estructura gerencial y de organización del Centro de Entrenamiento.
- ▶ Diseñar el organigrama y el manual de cargos respectivo.
- ▶ Promoción dentro y fuera del Municipio del proceso deportivo.
- ▶ Formación, capacitación y actualización permanente del personal, dictando talleres de formulación de proyectos deportivos.
- ▶ Creación de las redes deportivas comunitarias, fortaleciendo y promoviendo las organizaciones comunales deportivas - recreativas y para la salud.
- ▶ Mantenimiento de las instalaciones deportivas a través de la aplicación de un plan de recuperación, propiciar para ello la participación de las comunidades en la recuperación y cuidado de las mismas.
- ▶ Campaña de divulgación y difusión a través de los diferentes medios de comunicación para las organizaciones deportivas a nivel parroquial, municipal y regional.
- ▶ Implementar Programas para el deporte estudiantil.
- ▶ Planificar de eventos deportivos municipales.
- ▶ Realizar jornadas para la detección de talentos y formación deportiva.

- ▶ Aplicar Programas de planificación de control de entrenamiento, igualmente de crear Programas de coordinación con asociaciones deportivas.
- ▶ Planificar Programas para el uso, mantenimiento y control de instalaciones deportivas.
- ▶ Relacionarse con diversos Programas de actividades físicas para la salud, de actividades físicas para la tercera edad y de actividades para personas discapacitadas.

Igualmente, para que este proceso gerencial sea efectivo los directivos de la institución deberán seguir los siguientes lineamientos:

- ▶ Estimular la participación de los empleados en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.
- ▶ Propiciar continuamente la comunicación entre los empleados.
- ▶ Analizar y evaluar, conjuntamente con los empleados, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.
- ▶ Facilitar el trabajo de los empleados y más que ejercer control, es prestar el apoyo necesario para que puedan realizar eficientemente sus funciones.
- ▶ Delegar, tanto las funciones como el poder para tomar decisiones, dando suficiente autonomía de acción a los empleados.
- ▶ Implementar funciones motivacionales de gerencia, que incluya por lo menos cuatro componentes importantes: el liderazgo, la dinámica de grupo, los flujos de comunicación y el cambio organizativo.

- ▶ En el ámbito administrativo es necesario diseñar el presupuesto general planificándolo en base a sus actividades y tiempo de ejecución, el administrador tiene que llevar al día los libros de contabilidad así como la documentación de los contribuyentes, patrocinantes, organismos e instituciones con las cuales se establezcan convenios.
- ▶ Propiciar la colaboración comunitaria, a fin de trabajar en conjunto con las comunidades organizadas y asociaciones de vecinos para así desarrollar jornadas de construcción, mantenimiento, recuperación de las instalaciones deportivas en las parroquias del Municipio.
- ▶ El Instituto puede asesorarse con expertos en planificación deportiva, gerencia del deporte, los cuales les pueden colaborar en la aplicación y perfeccionamiento de los lineamientos gerenciales a implementar para su funcionamiento.
- ▶ Fomentar programas de capacitación para el recurso humano, planificando jornadas, talleres, seminarios y foros dirigidos a los empleados de la institución, directivos de las organizaciones deportivas, con relación a la gerencia y planificación deportiva.
- ▶ Establecer convenios con los medios de comunicación del Estado, a fin de que estos pongan en práctica campañas promocionales de divulgación y difusión para dar a conocer los programas y actividades que se cumplen en la institución.

Para que todo esto se pueda realizar de manera sistemática a continuación se presentará el plan de acción con la finalidad de mejorar las debilidades y amenazas; además de las estrategias que contribuyan al mantenimiento de las fortalezas y de aprovechar cada una de las oportunidades reinantes.

Plan de Acción

Cuadro 3 Plan de Acción a seguir para cumplir las estrategias.

Estrategias	Acciones a Cumplir	Lapso de Ejecución	Recursos
Planificación de Actividades	-Considerar los recursos humanos disponibles, así como los materiales y recursos Financieros, para determinar los recursos restantes. -Realizar Intercambios de Aprendizajes con entrenadores y especialistas en el área de metodología del entrenamiento. -Creación de las redes deportivas comunitarias -Promocionar la planificación deportiva y recreativa en las distintas estructuras del proyecto deportivo	3 semanas	Recursos Humanos Y Financieros
Diseño del Presupuesto	-Planificar el presupuesto general en base a las actividades y tiempo disponible para la ejecución. -Llevar al día los libros de contabilidad así como llevar la documentación de los contribuyentes -Realizar presupuestos acordes a las necesidades de la comunidad.	3 semanas	Recursos Humanos Y Financieros
Diseño de Mecanismos y Políticas	-Establecer acciones para recibir ayuda financiera de empresa privadas -Instituciones que patrocinen las actividades deportivas de la región -Profundización del área organizacional -Contribuir a la formación integral del personal administrativo y técnico -Realizar programas de Marketing para promocionar y abrir la imagen deportiva de la organización -Diseñar el organigrama y el manual de cargos respectivo	8 semanas	Recursos Humanos Y Financieros

Estrategias	Acciones a Cumplir	Lapso de Ejecución	Recursos
Desarrollo de Actividades y eventos	-Comercialización de eventos deportivos y de las instalaciones deportivas - Campaña de divulgación y difusión a través de los diferentes medios de comunicación -Dar asistencia médica – preventiva a los atletas que conforman las diferentes selecciones -Realizar programas de Marketing para promocionar y abrir la imagen deportiva de la organización -Solicitud de recursos económicos, material deportivo, uniformes, becas y ayudas alimentarias para las diversas selecciones a cambio de publicidad	18 semanas	Recursos Humanos Y Financieros
Involucrar la comunidad y asociaciones	-Creación de las redes deportivas comunitarias -Dictar talleres y jornadas formativas en las comunidades a fin de encontrar apoyo para el deporte -Colocar al servicio de los niños, niñas, jóvenes y adultos instalaciones deportivas existentes -Proponer en conjunto con los concejos comunales, programas de mantenimiento y de recuperación de las instalaciones deportivas de la comunidad -Establecer programa planificación de eventos deportivos	12 semanas	Recursos Humanos, medios audiovisuales Y Financieros

Estrategias	Acciones a Cumplir	Lapso de Ejecución	Recursos
Propiciar el asesoramiento de expertos	-Asesorarse con expertos en planificación deportiva, mercadeo del deporte y gerencia para la captación de recursos financieros. -Desarrollar talleres de capacitación en el área de planificación deportiva para el personal y miembros del club.	11 semanas	Recursos Humanos, medios audiovisuales Y Financieros
Capacitación del recurso humano deportivo	-Fomentar programas de capacitación del recurso humano, planificando jornadas seminarios y foros dirigidos a los encargados de las organizaciones deportivas. -Desarrollar jornadas con otras organizaciones deportivas del país, que empleen programas de autofinanciamiento, así como también dando a conocer sus experiencias		
Establecimiento de acuerdos financieros	-Solicitar la colaboración de la alcaldía del municipio libertador y gobernación del estado Mérida -Buscar asistencia en legislación deportiva, para que las organizaciones deportivas manejen convenios con empresas	4 semanas	Recursos Humanos, medios audiovisuales Y Financieros

Involucrar al sector salud en la promoción del deporte	-Establecer acuerdos institucionales con hospitales, clínicas, empresas aseguradoras y entes encargados, afin de dar asistencia medico-preventiva a los clubes y sus atletas. -Dar asistencia médico – preventiva a los atletas que conforman las diferentes selecciones	12 semanas	Recursos Humanos, medios audiovisuales Y Financieros
Uso de los medios de comunicación	-Establecer convenios con los medios de comunicación - Campaña de divulgación y difusión a través de los diferentes medios de comunicación		

www.bdigital.ula.ve

CONSIDERACIONES FINALES

En función a los resultados obtenidos con la aplicación de las entrevistas, el análisis discusión de los resultados, y, diseñadas las estrategias y lineamientos generales para el desarrollo organizacional, el centro de entrenamiento de fútbol sala en la parroquia Caracciolo Parra Pérez, se establecen las siguientes consideraciones finales:

Se logró diagnosticar a través de una matriz FODA, la situación actual en el área de gerencia en la comunidad de la Escuela Básica Fermín Ruiz Valero.

De esta manera, se observó que la comunidad no cuenta con una estructura organizativa acorde a las necesidades, que permitan el desarrollo del fútbol sala. Por otro lado, solo se trabaja en base a programas que se desarrollan en las clases de Educación Física, Deporte y Recreación, y actividades como juegos amistosos entre los practicantes del fútbol sala de la comunidad, trabajando de manera empírica, sin bases necesarias en lo que respecta al entrenamiento deportivo y las ciencias aplicadas al deporte; así como también en las áreas de planificación, control, evaluación y organización deportiva.

Por tal motivo, se hace imperiosa la necesidad de diseñar una gerencia deportiva activa de calidad, de eficiencia y eficacia, capaz de ser un ente modelo con una imagen Corporativa, comprometiendo a los miembros e integrantes del centro de entrenamiento y fortaleciendo e integrando los programas de capacitación y desarrollo organizacional. Así

como también informando oportunamente a toda la organización sobre las políticas deportivas, sus objetivos y metas a cumplir en corto y mediano plazo, velando por el bienestar de la organización, del alto rendimiento deportivo y fomentando atletas y equipos para la alta competencia.

Entre los principales aspectos se destaca, que se alcanzó el objetivo general de la investigación, ya que se lograron proponer unas estrategias para mejorar la capacidad gerencial del centro de entrenamiento sobre la base de la realidad existente en la organización y las dificultades que presentan para obtener diversos recursos tanto materiales, económicos y humanos que permitan desarrollar sus diversos programas y actividades.

De esta manera se identificaron las estrategias y lineamientos generales básicos, necesarios para la implementación y funcionamiento de una estructura organizativa de prestigio y calidad como lo es el centro de entrenamiento de fútbol sala. Siguiendo este orden de ideas, se manifiesta el apoyo de diversos sectores, empresa pública y privada, institutos deportivos y entes gubernamentales. De allí que se confirma el interés por parte del Estado venezolano los cuales se describen en los planes de la nación con sus nuevas políticas deportivas, que permiten mejorar la situación actual del deporte; gestionando, planificando, evaluando y controlando los recursos humanos y materiales con los que se puedan contar.

Igualmente se identificaron los problemas que evitan el desarrollo organizacional, los cuales van desde la carencia de un presupuesto, falta de planificación, hasta el desconocimiento de factores de índole deportivo y gerencial que impulsen el centro de entrenamiento.

Así mismo, se destacó la importancia de la masificación deportiva, atendiendo a todo tipo de clase social y todas las categorías que permitan la disciplina deportiva, detectando posibles talentos que admitan representar al centro de entrenamiento, al Estado y al país. De la misma manera involucrando a los sectores de la comunidad y a padres y representantes, siendo ellos partícipes y promotores del proceso de enseñanza y aprendizaje deportivo.

La planificación estratégica y sus lineamientos permitieron desarrollar un plan de acción tomando en consideración las fases de formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la organización para así formular las estrategias que ayuden al desarrollo organizacional.

Las estrategias de planificación y gerencia propuestas se enmarcan en teoría de lo que hoy en día se maneja dentro del deporte, basándose en una organización lineal en la que cada uno de los miembros activos puedan intervenir y ayudar a la ejecución de las diversas estrategias y programas que a futuros se puedan aplicar dentro de esta organización.

En resumen, se considera indudablemente la importancia de la puesta en marcha de la estructura organizativa, específicamente en los aportes que pueda ofrecer como: estrategias, actividades, lineamientos, a través de un plan de acción debidamente estructurado, atendiendo las carencias y aprovechando las ventajas con las que se cuentan, para abrir y explorar nuevos horizontes en el área de gerencia de la Educación Física y Recreación, teniendo como resultado la mejora del nivel deportivo en la comunidad en materia de fútbol sala, estando de la mano con las nuevas realidades deportivas del estado venezolano y las nuevas políticas deportivas de cambio.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Araque, D. (1999). Diagnóstico de los centros de entrenamiento de natación en Venezuela. Propuesta para la creación de un centro de entrenamiento en el municipio Campo Elías estado Mérida. (Trabajo de Grado, sin publicar para optar al grado de especialista en gerencia). Mérida – Venezuela: Universidad de los Andes.
- Velasco A, (1999). Propuesta para la creación de una escuela básica deportiva en el Municipio Zea del Estado Mérida. (Trabajo de Grado, sin publicar para optar al grado de especialista en gerencia). Mérida – Venezuela: Universidad de los Andes.
- Arráez, M. y Romero, C. (2000). "Didáctica de la Educación Física". En L. Rico y D. Madrid (Eds.). Fundamentos didácticos de las áreas curriculares. Madrid: Síntesis.
- Astrand, R. (1985). Fisiología del Trabajo Físico. Buenos Aires: Editorial Médica Panamericana.
- Barreau, J. (1998). Epistemología y Antropología del Deporte. Madrid: Editorial Alianza.
- Certo, S. (1964). Administración moderna. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Delgado N. (1991). Los estilos de enseñanza en la Educación Física. Propuesta para una Reforma para la Enseñanza. Granada: ICE de la Universidad.

- Escuela de Formación Deportiva (1989). Documento de trabajo del Instituto Colombiano de la Juventud y el Deporte (COLDEPORTES). Cali-Colombia.
- Gorbunov, G. (1988). Psicopedagogía del Deporte. Moscú-Unión Soviética: Editorial Pedagogía.
- Grosser, M. (1988). Principios del entrenamiento deportivo. España: Ediciones Martínez Roca.
- Guillén R. (2004). Propuesta para la creación de un Centro de Entrenamiento de Baloncesto en la Comunidad J.J. Osuna Rodríguez del Municipio Libertador del Estado Mérida. Trabajo de Grado para optar al título de Especialista, s/publicar. Universidad de Los Andes. Mérida.
- Hernández S. Roberto y Otros (2003). Metodología de la investigación. (3^{ra} Edición). México: Editorial McGraw – Hill Interamericana.
- Hernández, R.; Fernández, C. y baptista, P. (199). Metodología de la Investigación. México: Mcgraw-hill
- Molina, D. (1996). Propuesta de Estrategias Gerenciales para la Eficiencia Administrativa de la Dirección de Deporte de una Universidad Venezolana. Tesis de postgrado en Educación Física. Universidad de los andes. Mérida- Venezuela.
- Méndez, C. (2001). Metodología. 3ra edición. Bogota Colombia.
- Pérez, G. (1992). Organización del deporte. Mérida-Venezuela: Universidad

de Los Andes. Consejo de Publicaciones.

Planells, J. (1983). Enciclopedia de Deportes. España: Altamira Industrial Gráfica. España.

Ramírez, R. (2001) "Propuesta de un Modelo de Gerencia Participativa para el Desarrollo Organizacional de la Dirección de Deportes de la Universidad de los Andes" Mérida -Venezuela.

Republica de Venezuela (1949) Decreto n° 164. Creación del Instituto Nacional de Deportes.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA.
Gaceta Oficial extraordinaria N° 5453 del 24 de marzo de 2000.

Sabino, C. (1973). Metodología de la investigación. Lima

Serna, H. (2003). Gerencia Estratégica. 8va edición. Bogota Colombia.

Selltizy otros (1971). Métodos de la Investigación en las Relaciones Sociales.
Madrid.

Torres, C. (2003). Plan de gerencia estratégica para la creación de una escuela de fútbol menor en la comunidad de Santa Juana del Municipio Libertador del Estado Mérida. Trabajo de Grado para optar al título de Magister, s/publicar. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Mérida.

Ramírez, R. (2001)" propuesta de un modelo de gerencia participativa para el desarrollo organizacional de la dirección de deportes de la Universidad de los Andes" Mérida-Venezuela.

UNESCO (1969). Consejo Intencional de Educación Física y Deportes. Informe final. Bucarest: autor.

UNESCO (1978). Consejo Internacional de Educación Física y Deportes. 2da conferencia general, Paris- Francia.

LEY ORGÁNICA DE PROTECCIÓN DEL NIÑO Y DEL ADOLESCENTE. (2000). Caracas. Gaceta oficial N° 1454, de 2000.

LEY DEL DEPORTE. (1995). Caracas. Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 36.787 de 1995.

Bonaccorso, (2005). "Propuesta para la creación de un modelo organizacional para una escuela de fútbol menor y centro de entrenamiento en el municipio libertador" Mérida-Venezuela

www.bdigital.ula.ve
Anexos

C.C. Reconocimiento

MATRIZ FODA

Diagnostico Interno

Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad de Innovación		6			9			15	
Nivel de Tecnología			5	10				10	5
Métodos de entrenamiento actualizados		4			11			15	
Equipamiento Actualizado		6			9			15	
Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Alcance en otras comunidades		9				6		9	6
Calidad en el proceso de formación deportiva		7			8			15	
Convenios con otras entidades			3			12			15
Masificación de Atletas en la comunidad	11			4			11	4	

MATRIZ FODA
Diagnostico Interno

Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad para el manejo de recursos económicos		7			8			15	
Capacidad para desarrollar presupuestos		5		10			10	5	
Inversión de capital para satisfacer la demanda			7	8			8		7
Capacidad para autogestionarse		5		10			10	5	
Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Imagen corporativa y responsabilidad social			7	8			8		7
Uso de planes estratégicos		2		13			13	2	
Comunicación y control gerencial			4	11			11		4
Flexibilidad de la estructura organizacional			4		11			11	4

MATRIZ FODA
Diagnostico Externo

Factor Tecnológico	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Automatización de procesos como medios para optimizar el uso del tiempo	8			7			15		
Facilidad de acceso a la tecnología	11				4		11	4	
Acceso a las ciencias aplicadas al deporte	13					2	13		2
Velocidad en desarrollo tecnológico			8			7			15
Factor Económico	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Facilidad de buscar medios económicos	9			6			15		
Desarrollo de programas becarios	10					5	10		5
Convenios económicos con diversas empresas	13			2			15		
Política Laboral	11			4			15		

MATRIZ FODA
Diagnostico Externo

Factor Político	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Políticas deportivas	13			2				15	
Participación activa de la gerencia		8		7			7	8	
Incremento a la participación laboral		10				5		10	5
Credibilidad deportiva	11				4		11	4	
Factor Social	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Discriminación racial			8			7			15
Liderar proyectos innovadores con impacto social	11				4		11	4	
Desarrollo social de la salud y bienestar del individuo	13				2		13	2	
Desarrollo integral del deporte	11				4		11	4	