

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESTUDIOS DE POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA**

No. 52

**"LINEAMIENTOS GENERALES Y ESTRATÉGIAS PARA LA
ADMINISTRACIÓN, MANEJO Y PROMOCIÓN DE LA PISTA SINTÉTICA
DE ATLETISMO LA HECHICERA"**

www.bdigital.ula.ve

Licenciado Guillermo Barrolleta

***Trabajo de Grado de la Especialidad en Educación Física, Mención
Gerencia del Deporte, Aprobado en nombre de la Universidad de Los
Andes, por el siguiente Jurado, en ' ida a los seis días del mes de Junio
de dos mil cinco.***

C.C. Reconocimiento

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
AGRADECIMIENTO.....	ii
ÍNDICE GENERAL.....	iv
ÍNDICE DE CUADROS.....	vi
RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
Definición del problema.....	3
Sistema de objetivos.....	8
Justificación.....	9
Delimitación.....	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	12
Antecedentes.....	12
Fundamentación teórica.....	15
- Deportes – atletismo.....	15
- Pistas de atletismo.....	16
- Construcción de las pistas de atletismo.....	18
- Pista atlética sintética “La Hechicera”.....	20
- Administración.....	22
- Manejo.....	23

- Gerencia.....	23
- Características de la gerencia.....	26
- Funciones de la gerencia.....	27
- Competencias de la gerencia.....	29
- Gerencia estratégica.....	30
- Necesidad de una gerencia estratégica.....	32
- Características de la gerencia estratégica.....	33
- Objetivos de la gerencia estratégica.....	34
- Beneficios de la gerencia estratégica.....	34
- El proceso de la gerencia estratégica.....	36
- Etapas en el proceso de gerencia estratégica.....	39
- Lineamientos de la gerencia estratégica.....	40
- Planificación estratégica.....	41
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	44
Tipo de investigación.....	44
Participantes.....	45
Medios para la obtención de información.....	46
Procedimiento.....	47
Validez y confiabilidad.....	48
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	49
Resultados de las entrevistas.....	49
Análisis y recomendaciones.....	74

CAPÍTULO V: LA PROPUESTA	80
Presentación de la propuesta de los lineamientos generales estratégicos para la administración, manejo y promoción de la pista sintética atlética “La Hechicera”	80
- Justificación e importancia.....	81
- Objetivos de la propuesta.....	82
- Fundamentación teórica.....	83
- Metas a cumplir en la pista atlética “La Hechicera”	86
- Lineamientos Generales y estratégicos para la pista atlética “La Hechicera”	87
- Factibilidad y validación de la propuesta.....	99
CAPITULO VI: CONSIDERACIONES FINALES.....	101
Conclusiones.....	101
Recomendaciones.....	105
REFERENCIAS.....	106
ANEXOS	
Anexo A: Guión de entrevistas aplicadas a las personas involucradas en el quehacer de la pista atlética “La Hechicera”.	
Anexo B: Validación de la propuesta.	

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Aspectos relevantes de la información proporcionada por los participantes.....	78
---	----

LINEAMIENTOS GENERALES Y ESTRATÉGICOS PARA LA ADMINISTRACIÓN, MANEJO Y PROMOCIÓN DE LA PISTA SINTÉTICA DE ATLETISMO “LA HECHICERA”

Autor: Lic. Guillermo Barrolleta.

Tutor: Dr. Guillermo Pérez.

Año: 2005.

RESUMEN

La finalidad del presente proyecto fue diseñar una serie de lineamientos generales y estratégicos para la administración, manejo y promoción de la pista sintética de atletismo “La Hechicera”. En la realización del mismo se emplearon conceptos fundamentales tales como la administración, el manejo, la gerencia aplicada en las organizaciones deportivas y la gerencia estratégica, debido a que la misma permite definir lineamientos y estrategias que conlleven a lograr los objetivos que se plantean con relación al mejoramiento de la pista “La Hechicera”. En el ámbito metodológico se estableció un tipo de investigación de campo, de carácter descriptivo, enmarcado en la modalidad del proyecto factible. Como medio para la obtención de información se empleó la entrevista semi – estructurada, aplicada a una selección intencionada de participantes conformada por personas involucradas en el quehacer de la pista sintética “La Hechicera. En la propuesta desarrollada se establecen una serie de lineamientos estratégicos que sirven de guía para utilizar las instalaciones de la pista y que permitan gerenciarla eficazmente así como también se señalan políticas para mejorar su funcionamiento en general, y su preservación. La importancia de la propuesta radica en que dichos lineamientos permiten destacar a la pista sintética atlética “La Hechicera”, como un elemento para desarrollar el deporte, al propiciar el acuerdo entre los participantes, el personal y los usuarios de la misma. Así se plantearon acciones para el funcionamiento de la mencionada pista atlética.

Palabras claves: Pista sintética de atletismo, gerencia estratégica, administración, manejo y promoción.

INTRODUCCIÓN

La Universidad de Los Andes, posee una gran cantidad de instalaciones deportivas de primer orden, donde además de impartir formación académica, por ser esta universidad una de las pocas que dentro de sus carreras profesionales cuenta con la mención deporte, se dedican a la práctica organizada de entrenamientos deportivos de sus diferentes selecciones, a través de los entrenadores que en su mayoría son egresados universitarios formados en la universidad y coordinados y dirigidos por un órgano administrador que es la Dirección de Deportes.

Dentro de estas instalaciones deportivas se encuentra la pista sintética de atletismo “La Hechicera”, la cual posee una serie de características y condiciones que la hacen ver dentro del contexto universitario y nacional como una pista exclusiva. Esta pista atlética cumple funciones muy diversas, pero la principal es la formación de deportistas de alta competencia. En los actuales momentos ésta instalación es subutilizada debido a que no cuenta con los requeridos lineamientos para su administración, manejo y promoción acordes con su naturaleza.

Sobre la base de tales aspectos se ha propuesto elaborar una serie de lineamientos generales y estratégicos para la administración, manejo y

promoción de la pista sintética de atletismo “La Hechicera”. En la misma se hace una revisión de estrategias gerenciales y de administración de instalaciones deportivas que permitan su concepción y diseño y tiene como finalidad plantear una serie de recomendaciones a implementarse para optimizar el funcionamiento de esta pista atlética.

La investigación se estructuró en seis capítulos: En el capítulo I se establecen el planteamiento del problema; los objetivos, la delimitación y justificación del proyecto. En el capítulo II se presentan los antecedentes y los fundamentos teóricos que definen la investigación. En el capítulo III, se hace referencia a la metodología empleada en el estudio.

En el capítulo IV contiene los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de evaluación, el análisis de los resultados. En el Capítulo V y se detalla la propuesta de los lineamientos generales y estratégicos para la administración, manejo y promoción de la pista sintética de atletismo “La Hechicera”.

En el capítulo VI se esbozan las conclusiones y las recomendaciones derivadas del estudio realizado. Se cierra este trabajo con las referencias y los anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Definición del Problema

En la Universidad de Los Andes desde su fundación en el antiguo Seminario de San Buenaventura en el año de 1775 por el Presbítero Fray Juan Ramos de Lora la actividad deportiva siempre ha estado presente, ello a contribuido al igual que la formación académica en perfilar un profesional universitario integral.

La universidad en sus diferentes expresiones deportivas, a través del tiempo ha dejado un legado histórico considerable en lo que respecta al nivel universitario, regional, estatal, nacional e internacional.

Es así como la universidad dentro de sus amplios programas de extensión hacia la comunidad, ha incorporado y desarrollado de manera eficiente la actividad deportiva, y para ello cuenta con una Dirección de Deportes, que se encarga de dirigir todo lo relacionado con esta materia, especialmente en lo que respecta a la creación y financiamiento de diferentes ligas menores de béisbol, fútbol, natación, entre otras, así como también el préstamo de sus instalaciones deportivas para la realización de eventos acordes con su naturaleza y propósito, además de la asesoría y

ayuda del personal que labora en esta dirección para la realización de eventos deportivos, organizados tanto dentro como fuera del entorno universitario.

Desde sus inicios y a través de toda su historia, la región andina se ha caracterizado por la influencia de un deporte muy particular, “el fútbol”, a esta influencia no podía escapar la universidad, tanto ha sido esta vinculación, que hasta hace unos años, existía dentro su sus organización deportiva un equipo de fútbol profesional que llevaba el nombre de la universidad, el mismo que desde sus inicios fue conformado por estudiantes de esta casa de estudios, además esa influencia universitaria motivó la creación de otro equipo vinculado institucionalmente al gentilicio de esta universidad como lo es el equipo “Estudiantes de Mérida”, el cual constituye el equipo que en la actualidad identifica a la afición de la ciudad de Mérida.

Esa costumbre y práctica fue creando la aparición de otro deporte, como vinculación obligatoria debido a que la instalación donde se compite en fútbol alberga en sus alrededores una pista atlética, dicho deporte es el atletismo, el cual fue abriéndose paso y al igual que el fútbol fue escalando posiciones de jerarquía a nivel estatal, nacional y especialmente en el ámbito universitario, dándose el caso inclusive de que en varias oportunidades el atletismo ha superado al fútbol y a otras disciplinas deportivas, en lo que respecta a los primeros lugares de la competencia.

El atletismo en la década de los ochenta ejerció tanta influencia a nivel universitario, estatal y nacional que nació la idea de cambiar la vieja pista de tierra que funciona en el estadio "Guillermo Soto Rosa" por una pista sintética de atletismo, y fue para el año de 1998 que se inauguró la actual pista sintética de atletismo en el sector "La Hechicera", construida específicamente en los terrenos de la universidad y bajo el aporte de dicha casa de estudios, bajo la administración del entonces rector de la época, el Dr. Michael Rodríguez, y contó con el empuje y apoyo decisivo de su Director de Deportes, el profesor Guillermo Matera, quien fue el que la inauguró.

La pista sintética atlética "La Hechicera", es una pista reglamentaria con ocho carriles y en ella se han desarrollado eventos de gran importancia como por ejemplo; la selección de fútbol profesional de mayores de Venezuela "La Vinotinto", la cual ha realizado dentro de su campo de fútbol importantes prácticas como parte de la preparación física, además la selección nacional de atletismo de Cuba ha realizado períodos de entrenamiento como parte de su ciclo de preparación olímpico, y últimamente una importante figura universitaria y olímpica como lo es el profesor Gilberto González, destacado triatlonista de talla mundial, el cual ha realizado y continua realizando sesiones de entrenamiento dentro de la pista sintética, entre otros.

De esta manera la pista atlética ha rendido frutos importantes en tan corta existencia. Estos triunfos es solo una demostración de lo que se puede alcanzar con un uso más adecuado, eficiente y ajustado al propósito para lo que fue creada, como lo es, la de servir de preparación y entrenamiento a selecciones de elites universitarias, estatales, nacionales e internacionales, así como también la de cumplir con la actividad docente y formativa del estudiantado universitario y ofertándole a las diferentes organizaciones que así lo requieran, su uso y disfrute enmarcado dentro de una política acorde con su naturaleza, sin olvidar la labor preventiva y curativa que se lograría en lo referente a la salud con una programación científico y técnicamente dirigida.

La pista sintética de atletismo ha experimentado en los últimos cinco años reparaciones múltiples en cuanto a su material sintético y en la actualidad presenta un marcado deterioro como producto de un uso indiscriminado, falta de adherencia y compactación en muchas de sus zonas, como lo han podido evidenciar quienes laboran en la misma (entrenadores y profesores), situación que han conocido los diferentes directores. Asimismo se presentan problemas en cuanto al control del ingreso hacia el interior de la pista por personas ajenas, quienes no siguen las normas para el debido uso y mantenimiento de la pista.

La problemática existente relacionada con la administración, el manejo y promoción de la pista, ha servido de base para plantear una propuesta que basada en los lineamientos generales y estratégicos para la pista sintética de atletismo “La Hechicera”, que servirán para regular las actividades que se llevan a cabo en dicha instalación deportiva, así como también, para garantizar así su permanencia en el tiempo, al igual que asegurar su aprovechamiento en beneficio de todas aquellas personas, selecciones e instituciones que requieran su uso, mejorando el servicio mediante los recursos que se obtengan de su autogestión y de los aportes de contribuyentes.

Sobre la base de los planteamientos señalados anteriormente se formulan las siguientes interrogantes fundamentales para guiar la investigación y la correspondiente propuesta:

1. ¿Cuál es estado actual de la pista sintética atlética “La Hechicera”, sobre todo en lo que se refiere a la administración, manejo y promoción de la misma?.
2. ¿En la actualidad la administración, manejo y promoción de la pista sintética atlética “La Hechicera”, esta regulado por lineamientos generales estratégicos que garantizan en parte la sustentabilidad de la misma?.
3. ¿Los usuarios de la pista sintética atlética “La Hechicera”, conocen o se les instruye a través de algún medio de comunicación como debe ser

su correcto proceder antes y durante la realización de sus prácticas dentro de la pista?.

4. ¿Se hace necesaria la elaboración de una serie de lineamientos generales y estratégicos para la administración, manejo y promoción de la pista atlética sintética “La Hechicera”, como una salida sustentable para la comunidad de usuarios y la institución a la que se adscribe la misma?.

Sistema de Objetivos

Objetivos General

Proponer lineamientos generales y estratégicos para la administración, manejo y promoción de la pista sintética de atletismo “La Hechicera”.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la administración, manejo y promoción de la pista sintética atlética “La Hechicera”.
2. Identificar los elementos básicos de funcionamiento en cuanto a la administración, manejo y promoción de la pista sintética atlética “La Hechicera”.
3. Elaborar lineamientos generales y estratégicos para la administración, manejo y promoción de la pista sintética atlética “La Hechicera”.

Justificación

La importancia de este trabajo de investigación radica en la necesidad de proveer a la Universidad de Los Andes de lineamientos generales y estratégicos para la administración, manejo y promoción de la pista sintética atlética “La Hechicera”, basados en una orientación real y acorde con las nuevas realidades de la universidad y del país.

Dichos lineamientos han de estar fundamentados en las normativas ya existentes en la universidad y están contempladas en el reglamento para administración, uso, mantenimiento y vigilancia de todas las instalaciones deportivas de la Universidad de Los Andes, emanadas del Consejo Universitario (1996), en uso de la atribución que le confiere el numeral 21 del artículo 26 de la ley de universidades, también se apoyará la propuesta de otras normas y reglamentos que tengan vinculación con la investigación.

La propuesta servirá para mejorar el funcionamiento actual de la pista atlética “La Hechicera”, con la intención de perfeccionar este servicio para garantizarle a los usuarios en general un eficiente desempeño. El estudio está dirigido al logro de un uso racional, ajustado y adecuado para lo cual fue creada la pista sintética, al mismo tiempo que proyectará tanto en el ámbito nacional como internacional ésta instalación deportiva, que cuenta con atributos que la hacen acorde para aquellos usuarios y organizaciones

deportivas profesionales que no cuentan con especificaciones propias de ese deporte.

Estas condiciones excepcionales repercutirán en beneficios monetarios y académicos para la universidad, generando ingresos indirectamente a la ciudad, y proyectando el turismo interno e internacional de la universidad, del estado y por ende del país.

Además de ello, traerá como consecuencia directa un conocimiento y un enriquecimiento deportivo hacia la masa estudiantil, deportiva y poblacional de proyecciones a corto, mediano y largo plazo de beneficios que repercutirán en el mejoramiento y el fomento de una población más sana, despertando en los usuarios una motivación hacia la práctica y desarrollo de las disciplinas deportivas que se pueden realizar en sus distintas instalaciones deportivas.

El proyecto se justifica desde el punto de vista del investigador quien como entrenador y universitario, ha evidenciado el deterioro constante de la pista sintética, así mismo se destaca que es necesario entender que la pista atlética sintética “La Hechicera”, es un bien deportivo al servicio de la nación, el cual ha sido construido por la Universidad de Los Andes con la única intención de brindarle al estudiantado en general y especialmente a aquellos que la utilizan, un medio de instrucción y aprendizaje, un espacio idóneo para su crecimiento y recreación.

Ahora bien, este espacio reúne una serie de características que no se consiguen en otras pistas atléticas del país, tal como su altura rodeada de un medio ambiente de bosque, que la hacen propicia para la práctica sana y benéfica en cuanto al desarrollo fisiológico del organismo.

Es por ello que se requiere de lineamientos generales y estratégicos para la administración, manejo y promoción de la pista sintética atlética “La Hechicera”, que conlleven a un aprovechamiento y uso racional por parte de los usuarios tanto públicos como privados, nacionales e internacionales, los cuales realizarán aportes monetarios cuando la requieran, y así contribuir al mantenimiento y preservación de ésta importante instalación deportiva.

www.bdigital.ula.ve

Delimitación

La investigación se fundamenta en la revisión documental y bibliográfica y en los datos obtenidos de las entrevistas a personas que tiene relación directa con la pista sintética atlética “La Hechicera”, actores que tradicionalmente han indicado la necesidad establecer normas y lineamientos para mejorar el funcionamiento de la instalación deportiva.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

Entre los principales antecedentes relacionados con la investigación, destacan:

Molina D. (1996), presentó una propuesta de estrategias gerenciales para la eficiencia administrativa de la Dirección de Deportes de una universidad venezolana, la misma estuvo orientada a determinar las herramientas de planificación, dirección y control que utiliza la misma, así como la supervisión de tareas y la coordinación que esta aplica. Esta investigación aportó distintos modelos gerenciales tanto participativos como estratégicos que han servido de base para el desarrollo de los lineamientos generales que son necesarios de implementar para lograr un uso eficiente y adecuado de pista sintética atlética “La Hechicera”.

Otro estudio propuesto por Zerpa, (2002), refiere la creación de un manual de mantenimiento de las instalaciones deportivas de la parroquia Spinetti Dini del Estado Mérida”, el mismo estuvo orientado a la realización

de un diagnóstico de la situación física de dichas instalaciones deportivas, cuyo propósito, además de crear, fue promover cambios significativos y que cumpliera con las expectativas y necesidades de la comunidad.

A tal efecto se realizaron varias actividades tales como el diagnóstico descriptivo de la situación de las instalaciones deportivas, análisis de la información, elaboración de un proyecto. El estudio se realizó mediante una investigación de campo de tipo descriptivo explicativo. La aplicación del citado manual previó la recuperación y mantenimiento preventivo y correctivo de las infraestructuras deportivas, lo que vislumbró la posibilidad de crear programas de autogestión y autofinanciamiento para su adecuada utilización y administración.

Luzardo (2000), desarrolló un manual de funcionamiento administrativo para el centro de atención integral al alumno atleta de la Escuela Técnica Deportiva Chama del Estado Mérida. Esta investigación se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo de tipo descriptivo y su desarrollo se realizó a través de tres fases: la primera diagnóstica, la segunda la factibilidad y la tercera la propuesta.

La muestra del estudio estuvo conformada por 14 empleados del centro educativo, a quienes se les aplicó un cuestionario de 36 ítems validado a través del juicio de expertos. La importancia del estudio radicó en que constituye un aporte significativo, pues la formación de recursos

humanos de alto nivel conforma un factor decisivo para lograr una mejora significativa en el proceso educativo de los atletas de alta competencia.

Asimismo se pretendió generar cambios en quienes cumplen la función gerencial y permitió además reflexionar sobre el comportamiento de los empleados con esa responsabilidad. Lo propuesto en dicho manual de funcionamiento, aportó una guía amplia que puede servir de referencia para establecer los lineamientos generales estratégicos que permitan regular otras instalaciones deportivas, tales como la pista atlética sintética “La Hechicera”.

www.bdigital.ula.ve

Fundamentación Teórica

Deportes - Atletismo

El deporte y en general el ejercicio físico es una actividad que desarrollan muchos seres humanos, en distinto grado, durante su existencia. Su práctica mantiene: *“la agilidad corporal, ejerce una influencia psicológica y social profunda; su ausencia predispone a la obesidad y afecciones metabólicas degenerativas. En síntesis, el ejercicio favorece la salud física y psíquica”*. (Montenegro L. 2004).

Los deportes, cualquiera sea su forma o especialidad, están estrechamente vinculados con la manera de expresión más natural del hombre, como es caminar, correr, saltar, nadar, trepar, lanzar, entre otras actividades, esa manifestación motora que el individuo ha realizado cotidianamente a través de toda su historia desde su aparición hasta los actuales tiempos, tiene relación con el deporte.

El ejercicio físico según Ecurra (2004); *“Produce importantes modificaciones en la personalidad, tales como estabilidad emocional, autoestima, extroversión, se modera la indefensión y la impotencia, mejorando igualmente la percepción de sí mismo”*.

El mismo autor acota, que el deporte promueve y facilita a los individuos el alcanzar a comprender su propio cuerpo, sus posibilidades, a conocer y dominar un número variado de actividades corporales y deportivas,

de modo que en el futuro pueda escoger las más convenientes para su desarrollo y recreación personal, mejorando a su vez su calidad de vida por medio del enriquecimiento y disfrute personal.

Así el deporte ha convertido las manifestaciones naturales en perfecciones y a través de ellas, y de técnicos y científicos métodos de entrenamiento basado en repeticiones constantes y dirigidas, las cristalizó en belleza y en una eficiente manera de expresarlo, en cuanto a su forma, capacidades y resultados.

El deporte que reúne la mayor gama de estas expresiones naturales, es el atletismo, como lo son correr, saltar y lanzar. El mismo fue uno de los primeros que hizo su aparición en la historia. El atletismo tuvo sus inicios de diferentes formas y manera, era practicado en diferentes escenarios, estas estructuras fueron cambiando a través del tiempo, adecuándose estos para ser más eficiente en cuanto al desarrollo y práctica de este deporte.

Pistas de Atletismo

El campo de atletismo está compuesto por la pista, los campos de saltos y los campos de lanzamientos. Muchos factores económicos inciden desfavorablemente en el trazado, marcación y capacitación de estas instalaciones. Se necesitan grandes espacios y el elevado costo de las superficies sintéticas hacen casi imposible que la instalación de pistas de

atletismo se construyan en número suficiente, para atender las necesidades de los que desean practicar esta disciplina.

Las pistas de atletismo a medida que transcurren los años se han adaptado a las comodidades del hombre, pasando de pistas de tierra y otros materiales ligeramente parecidos; hasta llegar en la actualidad a las pistas sintéticas, las cuales se recubren con diferentes materiales, esto le permite al atleta mejores posibilidades para regularizar sus registros lo cual brinda al deportista la mayor comodidad posible.

El objetivo de las pistas sintéticas es: *“El desplazamiento cómodo y veloz dentro de su ovalo, este tipo de recubrimiento se especializo cada día más y en la actualidad siguen apareciendo diferentes materiales sintéticos que lo hacen más eficiente la carrera y en consecuencia permite mejores resultados”.* (Montenegro L. 2004).

Las pistas de atletismo son estructuras que por su función deben ser ejecutadas con mucha precisión. El tráfico a que van a estar sometidas es lento y no utiliza amortiguación que pueda disimular las imperfecciones de la superficie. Esta característica hace que el atleta pueda notar con mayor facilidad las irregularidades de la superficie lo que lo somete a riesgos que van desde pérdidas de tiempo en su ejecución hasta riesgos físicos considerables. Estas circunstancias han traído como consecuencia el desarrollo de normativas que permiten que hoy en día se compita por centésimas de segundo que, en definitiva, separan la victoria de la derrota.

Es así como las superficies sintéticas deben ser construidas con el uso de materiales de alta tecnología, adaptándolas a las exigencias de nivel internacional en cuanto a calidad se refiere y la certificación de la Internacional Association of Athletics Federations (IAAF según sus siglas en inglés) que es la asociación internacional que reúne a las federaciones que existen en el mundo para reglamentar el atletismo y hacer de esas competencias un espectáculo de altura y al alcance de todos los países.

El Manual de Instalaciones de Atletismo de la IAAF publicado en el 2003, contiene descripciones detalladas y precisas para la planificación y construcción de instalaciones de atletismo. En su artículo 160, sobre las medidas de una pista, establece que la longitud estándar de carreras será de 400 m. La pista tendrá dos rectas paralelas y dos curvas cuyos radios serán iguales.

Construcción de las Pistas de Atletismo

Dentro de las estructuras de las pistas de atletismo se deben considerar diferentes aspectos tales como: sub – drenajes, instalaciones eléctricas, condiciones de drenaje superficial, instalaciones electrónicas y estructura de pavimento entre otras. La estructura del pavimento debe iniciarse en las condiciones sobre las cuales reposará la pista. Desde la sub-rasante se deben iniciar los análisis correspondientes y basarse en estudios

de suelo que ofrezcan la mayor y mejor información posible para decidir y diseñar los espesores de las capas granulares.

.Lo más aconsejable para construir una pista al aire libre es realizar una excavación de unos 30 cm de profundidad que resida, exactamente, el perímetro proyectado. Aquellos materiales que puedan ser aprovechables para formar la base serán extensibles para formar una capa de unos 15 cm; previamente se habrán eliminado los constituyentes de procedencia vegetal, tales como raíces, maderas, carbones, entre otros.

Una vez compactada dicha primera capa, las soluciones pueden ser varias. Una capa de acabado de 4 cm de tierra roja, o bien la superposición de 2 cm de gravilla roja, 1 cm de arena roja y 5 mm de polvo de piedra. También se utiliza como acabado un riego asfáltico de unos 25 mm de espesor, perfectamente alisado y como base para recibir un pavimento especial de tipo sintético, extendido sobre la superficie. Este último tipo de pavimento sintético tiene altas propiedades impermeables, por lo que el desagüe debe proveerse por desnivel. Las aguas irán a parar a las ranuras que existirán en el bordillo, de trecho en trecho y de allí a una zanja perimetral de drenaje.

Los pisos más recientes para pista deportiva que se aplican son en base a compuestos sintéticos cuyas propiedades han sido ampliamente comprobadas, y se aplican, en circunstancias normales, en espesores de 12 a 15 mm sobre una base preparada, a la cual se adhiere con extraordinaria

fuerza a la temperatura ambiente. En uso, presentan unas altas cualidades de acabado antideslizante tanto estando el piso seco como mojado. La gran seguridad física a las pisadas que ofrece, se complementa con la excelente seguridad psicológica que experimenta el corredor al utilizar tal tipo de pista, lo que permite una actuación superior aún en curso de mal tiempo.

Pista Atlética Sintética "La Hechicera"

La pista atlética sintética de la Universidad de Los Andes, es la instalación ubicada en el Núcleo Universitario "Pedro Rincón Gutiérrez" sector La Hechicera, tiene como único y absoluto propietario a la Universidad de Los Andes.

Fue fundada el año de 1998, construida específicamente en los terrenos de la universidad y el aporte de dicha casa de estudios, bajo la administración del entonces rector de la época, el Dr. Michael Rodríguez, y contó con el empuje y apoyo decisivo de su Director de Deporte, el profesor Guillermo Matera y de Rigoberto Colmenares, quien fue el que la inauguró. La pista atlética tiene como característica básica de construcción un material sintético denominado "Recortan", y sus características técnicas llenan las recomendaciones olímpicas para la práctica del atletismo, tales como:

- a) Pista de material sintético de ocho carriles ajustada a la reglamentación olímpica.
- b) Pista sintética de calentamiento, fosa para salto largo y triple.

- c) Fosa para carreras con obstáculos.
- d) Círculos para lanzamiento de martillo, disco y bala, carril para lanzamiento de jabalina.
- e) Estadio de fútbol reglamentario.
- f) Gradas con capacidad para cinco mil personas.
- g) Local para cafetín, baños para atletas y público, camerinos y local para depósitos de materiales.

La pista presenta la reglamentación olímpica para realizar los siguientes eventos atléticos:

- a) Eventos de pista de 100, 200, 400, 800, 1.500, 3.000, 5.000, 10.000, metros planos.
- b) 110 metros con vallas 100, 400, 5.000, 10.000, 20.000, 3.000, metros con obstáculos.
- c) Eventos de campo de salto alto, salto largo, salto triple, salto con pértiga, impulso de bala lanzamiento de disco, lanzamiento de jabalina, lanzamiento de martillo.
- d) Otras actividades propias de la disciplina del atletismo y que se puedan desarrollar a la referida instalación.
- e) Además en dicha pista son realizables actividades de diferentes tipos, tales como ejercitaciones para cumplir con otras orientaciones: estéticas, salud, recuperación y prevención.

Administración

La administración se define como: *“El proceso de planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización, y utilizar los recursos disponibles de la institución para alcanzar los objetivos y metas organizacionales establecidas”*. (Chiavenato I. 2001).

La administración consiste *“En el ordenamiento económico de los medios de que se dispone y uso conveniente de ellos para proveer a las propias necesidades”*. (Osorio, 1981).

La palabra *administración* proviene del latín (*ad*, dirección hacia, tendencia; *minister*, comparativo de inferioridad, y el sufijo *ter*, que indica subordinación u obediencia, es decir, quien cumple una función bajo el mando de otro, quien le presta un servicio a otro) y significa subordinación y servicio. En su origen, el término significaba función que se desempeña bajo el mando de otro, servicio que se presta a otro.

La tarea de la administración consiste en:

“Interpretar los objetivos de la institución y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Por tanto, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia”.(Chiavenato, 2001).

Manejo

La administración hace uso del término manejo para referirse a los recursos que ésta administra, así es importante definir dicho término como: *“El manejo son todas las acciones o pasos que se toman para llevar acabo algunas funciones. Es la rutina establecida para realizar el trabajo en forma rápida, ordenada y consistente”.* (Gómez Ceja, G. 1999).

Gerencia

El término gerencia (management) se ha empleado como sinónimo de administración, o de quien administra, sea en las empresas o en las demás organizaciones. (Chiavenato, 2001). El término gerencia se emplea para denotar la función de dirección ejercida en el nivel intermedio de las organizaciones, con el fin de diferenciarla de la dirección en el nivel institucional y de la supervisión en el nivel operacional. El gerente, es ejecutivo que trabaja en el nivel intermedio de las organizaciones, está subordinado a otros ejecutivos del nivel institucional (directores) y dirige a otros ejecutivos del nivel operacional (supervisores).

“La tarea básica del nivel intermedio de la institución o empresa es la mediación, la reducción de la incertidumbre trasladada del ambiente de tarea por el nivel institucional, para transformarla en programas y operaciones estandarizados en el nivel operacional. En esta parte dedicada a la dirección, el nivel intermedio se encarga de la conducción de la actividad humana (motivación, liderazgo y comunicación), teniendo en cuenta el estilo de dirección definido en el nivel institucional”. (Chiavenato, 2001).

La gerencia, según Machado M. (1993), como *“el arte y la ciencia de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de la interrelación de los recursos tanto humanos como materiales para alcanzar un objetivo generalmente económico”*.

En este sentido, el autor citado señala que en los últimos treinta años se han sucedido cinco escuelas gerenciales, cada una de ellas con enfoques diferentes, a saber:

- a) La primera concebía la gerencia como una acción de “Dirigir”.
- b) Luego el concepto de “Persuadir” aporta lo sustantivo del ejercicio gerencial.
- c) La tercera hizo que la gerencia se inspirara en el verbo “Interactuar”.
- d) Después apareció el concepto de “Delegar” con lo cual se asentaba la concesión de autoridad.
- e) Ahora la tendencia apunta hacia el conocimiento del vocablo “Facultar” que se inscribe en la llamada gerencia virtual o libertadora.

Actualmente el término gerencia se conceptualiza como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección eficiente de una organización. De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, entre otras acciones.

La gerencia está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse, como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados, y también generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

En la actualidad, existe consenso, entre muchos autores, al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de las gestiones de planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

De esta manera se puede distinguir tres aspectos claves al definir la gerencia como proceso:

"En primer lugar, la coordinación de recursos de la organización; segundo la ejecución de funciones gerenciales o también llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación y, tercero, establecer el propósito del proceso gerencial; es decir el dónde queremos llegar o que es lo que deseamos lograr. Antes de seguir adelante es necesario saber por qué y cuándo es necesaria la gerencia, qué hace y cómo lo hace". (Machado M. 1993).

Así mismo el autor señala que a nivel de gerencia de las entidades deportivas, implica la integración de una capacidad de planificación y

organización de los ámbitos que componen las actividades deportivas, para así ser capaz de adecuar la gerencia empresarial a las fluctuaciones de las demandas sociales, saber elaborar los presupuestos anuales y estudiar las distintas funciones del gerente de entidades deportivas: directiva, administrativa, planificación, diseño de estrategias de publicidad, seguridad, selección, gestión y relaciones laborales.

En la obra citada, se establece que un gerente del deporte reunirá ciertas características como lo son: ser líder y conductor, capaz de planificar el presente y el futuro; organizar recursos, planificar programas, promover su organización, manejar técnicas contables, poseer destrezas para el diagnóstico de necesidades a corto, mediano y largo plazo, dominar técnicas estadísticas, entre otras.

Características de la Gerencia

Si bien son conocidas diversas caracterizaciones de la gerencia, es oportuno citar las establecidas por Machado, M. (1993), entre las que se encuentran: visión y misión, liderazgo, tener creatividad, toma de decisiones, organizar, controlar y motivar, calcular, planificar, administrar recursos, comunicación y liderazgo, disposición al cambio, innovación y equilibrio.

Funciones de la Gerencia

La gerencia es necesaria considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente.

Esto para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. Según Machado R. (1990), en la práctica, *“Un gerente puede ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: planeamiento, organización, dirección y control”*.

1. **Planeamiento:** Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determina su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo.
2. **Organización:** Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una

organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean integralmente apropiados.

3. **Dirección:** Esta envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Así el resultado de los esfuerzos de cada miembro de una institución, que ésta logra cumplir sus propósitos de allí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.
4. **Control:** La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

Competencias de la Gerencia

“El gerente es la persona que le compete llevar a cabo el proceso gerencial y tiene plena capacidad jurídica para dirigir una organización por cuenta y encargo del empresario. En esa persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que bajo su mando están. (Alvarado, 1990).

Para Fermín y Rubino (1997), entre las competencias de la gerencia destacan por lo menos tres grupos, que son esenciales para un efectivo trabajo gerencial:

1. La creación un grupo de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes. Una entidad productiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma.
2. Ser proactivo, es decir, armonizar en todas las decisiones y todos los actos los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo.
3. Ejecutar seis tareas básicas: fijar objetivos, derivar metas en cada área de objetivos, organizar tareas, actividades y personas, motivar y comunicar, controlar y evaluar, y desarrollar a la gente y a sí mismo.

En consecuencia, la efectividad de una organización depende directamente de la eficacia y la eficiencia con que el gerente ejecute sus funciones, así como también de su habilidad para tratar a las personas que conforman su grupo de trabajo, generalmente con aptitudes, actitudes y necesidades diferentes, y guiarlas por el camino que conduzca hacia la efectividad de la organización.

La gerencia estratégica formal se puede definir según David (1994), considerando cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para entenderla:

1. El porvenir de las decisiones actuales, ya que la gerencia permite diseñar las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y al escoger una de ellas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.
2. La gerencia estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias, ya que los cambios en el entorno son continuos.
3. La gerencia estratégica es una actitud que requiere dedicación y determinación por parte de la organización y fundamentalmente por parte de la dirección.
4. La gerencia estratégica define una estructura de organización que aúna tres tipos de planes fundamentales: estratégicos, programas a medio plazo y planes funcionales y operativos.

De estos elementos se deriva y justifica la necesidad de considerar y resaltar la siguiente característica: La gerencia estratégica es un esfuerzo

sistemático para producir decisiones y acciones que guíen lo que una organización es, lo que hace y el por qué lo hace. Para ello es necesario obtener información a gran escala, exploración de alternativas y atención a las consecuencias futuras de las decisiones actuales.

La gerencia estratégica es, entonces un proceso sistemático y objetivo para la toma de decisiones en una organización. Se trata, fundamentalmente, de un proceso que busca la organización de información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de decisiones en circunstancias de incertidumbre.

Necesidad de una Gerencia Estratégica

La gerencia estratégica es necesaria debido a que permite aumentar la viabilidad institucional para la ejecución de los planes, con la aplicación de estrategias y procedimientos que aseguren el avance armónico de todas las acciones institucionales previstas en un periodo administrativo.

Las organizaciones son sistemas en estrecha y continua relación e intercambio con su entorno; por tanto su supervivencia, permanencia, desarrollo y eficiencia dependen de la facilidad de adaptarse o responder oportunamente a esos cambios del medio. Lograrlo significa acometer un proceso de:

- a) Análisis del medio que permita pronosticar los cambios.

- b) Análisis de la propia organización que lleve a determinar cuan ventajosa es su posición.
- c) Planear las acometidas y acciones específicas más convenientes.
- d) Ejecutarlas conforme a lo establecido.
- e) Evaluarlas continuamente.

Características de la Gerencia Estratégica

David (1994), destaca entre las características de la gerencia estratégica se encuentran las siguientes:

1. Es contingente o adaptativa debe amoldarse a los requerimientos del medio.
2. Énfasis en el cliente, es decir, en sus necesidades, gustos y preferencias.
3. Su norte es la búsqueda de la competitividad de la organización como base de su supervivencia y crecimiento.
4. Es una gerencia cooperativa a largo plazo que se orienta hacia los fines.
5. Considera múltiples recursos escasos, lo cual da origen a múltiples criterios de eficacia.

6. La acción se realiza en un contexto político donde ninguna fuerza social tiene poder absoluto.
7. El plan se realiza con una visión futurista.
8. El plan se estructura con opciones y variantes.
9. El plan se elabora en base a problemas concretos.

Objetivos de la Gerencia Estratégica

Los objetivos de la gerencia estratégica son:

1. Reflexionar sobre los objetivos a medio y largo plazo.
2. Establecer y fijar, para toda la organización esos objetivos y estrategias.
3. Implicar y motivar a los trabajadores y colaboradores de una organización.
4. Estar preparado para el futuro.

Beneficios de la Gerencia Estratégica

Entre los beneficios de la gerencia estratégica se pueden señalar los siguientes:

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

2. Los conceptos de gerencia estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.
3. Permiten a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.
4. Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.
5. Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras.
6. Evitan la defunción de una empresa, incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño y recompensa.
7. La gerencia estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles.
8. Llevan orden y disciplina a toda la organización. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

El Proceso de la Gerencia Estratégica

En el proceso de la gerencia estratégica, deben tener presentes los lineamientos o estrategias a implementar para el progreso de la organización. De acuerdo con David (1994), la estrategia gerencial *“consiste en un plan de acción que tiene la administración para posicionar a la organización en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio”*.

La estrategia representa una gama de acciones competitivas y una nueva misión organizacional que deben implantar los directivos, tendente a la administración exitosa de la institución. Sin lugar a dudas que este nuevo enfoque estratégico requiere de un proceso profundo de adopción de decisiones, por cuanto se debe seleccionar el destino por medio de un rumbo seguro.

Esta decisión no es fácil, debido a que identificar y seleccionar un curso estratégico entre todas las opciones presentes es muy complejo, y justificar que entre todas las trayectorias y acciones que se pudieron haber elegido se decidió seguir la dirección escogida y confiar que es el mejor camino para posicionar a la organización, no es nada fácil.

Los expertos en gerencia estratégica coinciden que este proceso está representado por cinco actividades gerenciales indispensables:

1. Formular una visión estratégica de lo que será la estructura de la organización y hacia donde debe dirigirse. Con la finalidad de identificar los mejores escenarios y proporcionar un camino a largo plazo. Tratando de ayudar a la formulación de esta visión estratégica, se debe responder a la siguiente inquietud: ¿cuál es la visión para la organización, hacia dónde se debe dirigir, qué clase de empresa se está tratando de desarrollar y cuál debe ser su futura arquitectura de negocio? La respuesta a esta interrogante debe reafirmar que una visión estratégica es un mapa de caminos hacia el futuro de la organización, del destino que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las competencias que desea desplegar.
2. Establecimiento de objetivos, esto significa, la conversión de la visión estratégica en resultados muy claros que quiere conseguir la organización. Es decir convertir los fundamentos gerenciales de la visión estratégica y de la misión de la organización en indicadores de desempeño, instrumentos que puedan ser utilizados para medir el progreso de la empresa, es decir que los objetivos son criterios para dar seguimiento al ejercicio y al progreso de una organización.
3. Crear una estrategia, para garantizar la consecución de los resultados deseados, es la respuesta de la gerencia a los componentes fundamentales como si se debe estar concentrada en una o varias

unidades estratégicas. Son las acciones y enfoques de la organización que emplea la gerencia para garantizar un desempeño satisfactorio.

4. Implantar y ejecutar la estrategia seleccionada de una manera efectiva y eficiente. Esta actividad requiere de una valorización de los recursos tanto materiales como humanos para que la estrategia produzca los resultados esperados y así garantizar el momento oportuno al estilo de actuación seleccionado; sin lugar a dudas que esta actividad requiere de una competencia gerencial para innovar lo necesario para la implantación de la estrategia, ejecutarla en forma eficiente y que garantice los resultados esperados.
5. Evaluar el desempeño y tomar las medidas correctivas tanto en la visión como en la misión, así como también el recorrido a largo plazo, los objetivos, la implantación de la estrategia, tomando en cuenta los resultados reales obtenidos, de las condiciones cambiantes del entorno, de los procesos creativos y de las nuevas oportunidades que se presenten. Este paso es necesario por cuanto la visión, los objetivos, la estrategia y el enfoque de la empresa a la implantación nunca son concluyentes.

Etapas en el Proceso de Gerencia Estratégica

1. *Formulación de estrategias*

Es el proceso conducente a la fijación de la misión de la organización, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la organización. Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas. Se requieren, tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones.

2. *Ejecución de estrategias*

Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración. Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

3. ***Evaluación de estrategias***

Se debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas?; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades?; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades?.

Lineamientos de la Gerencia Estratégica

Para que una gerencia estratégica logre su cometido debe tener presente según David (1994), los siguientes lineamientos:

- a) Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual.
- b) Realizar investigaciones externas con el objeto de identificar amenazas y oportunidades.
- c) Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de la organización.
- d) Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.
- e) Fijar estrategias, metas, políticas.
- f) Asignar recursos.
- g) Analizar bases internas y externas para estrategias actuales.
- h) Medir los resultados y tomar las medidas correctivas del caso.

La gerencia estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, de ejecución y evaluación de estrategia hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas.

Planificación Estratégica

La planificación estratégica es una de las herramientas por excelencia de la gerencia estratégica;

“Consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles”. (Paris F. 2000).

Se entiende por planificación al “acto de prever y decidir las acciones que puedan llevar hasta un futuro deseado” (Roche, 2002). Sin embargo al hacer referencia a la planificación estratégica se tiene que;

“Es un proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”. (Terry, G. y Franklin, S. 1986).

La planificación aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia. La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el gerente, implica necesariamente un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización.

Ahora bien, al hablar de un plan estratégico se hace referencia al proceso de establecer todos los futuros posibles y deseados (que se quiere ser) a partir de un diagnostico interno (fortaleza y debilidades) y un diagnostico externo (amenazas y oportunidades), es decir un análisis estratégico de un entorno y a partir de esto establecer los medios adecuados (como hacerlo) para conseguir las metas, todo esto con la finalidad de establecer una posición más ventajosa con respecto a los competidores.

Plan Estratégico

El plan estratégico de una organización es el producto resultante de la aplicación en la misma de un proceso de planificación estratégica. La planificación es un proceso permanente y continuo en el tiempo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar con el mínimo de riesgos el futuro. *“El plan estratégico es el producto y resultado de ese proceso. Mientras que el proceso de planificación se mueve en el ámbito de*

las ideas y reflexiones, el plan estratégico es un elemento concreto, definido y tangible". (Paris F. 2000).

El plan estratégico de una organización es un documento inseparable de la gestión directiva de la misma. Forma parte de los escasos papeles o documentos que un directivo debe tener encima de su mesa o al alcance de su mano.

Un plan estratégico debe ser: flexible, entendido como "no rígido". En efecto, el plan debe establecer la posibilidad de adaptación permanente, que es necesaria, más que nunca, en aquellos sectores como el deporte que está en constante evolución. El plan es un instrumento que hay que seguir, para eso está hecho, pero no hasta el punto de no tener en cuenta las correcciones y desviaciones necesarias resultado de un mal diseño del mismo o de un cambio del entorno.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

La propuesta de unos lineamientos generales y estratégicos para la administración, manejo y promoción de la pista sintética atlética: "La Hechicera", se sustenta en una investigación de campo ya que; *"Este tipo de estudio permite indagar en la realidad los efectos de la interrelación entre las diferentes variables"*. (Hernández, 2003).

De igual manera la investigación es de tipo descriptiva pues la idea principal es identificar con la mayor precisión los aspectos relevantes y características de los individuos y del entorno.

Así mismo este trabajo se enmarca en la modalidad del proyecto factible, al respecto la UPEL, (2003), establece que: *"Un proyecto factible consiste en la elaboración de una propuesta viable o solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución que puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos"*.

En el caso particular de la propuesta de unos lineamientos generales y estratégicos para la administración, el uso y la promoción de la pista sintética atlética “La Hechicera”, está dirigido a la optimización del funcionamiento de dicha instalación deportiva.

Participantes

La selección de los participantes en esta investigación es de tipo intencionada, para Martínez (1991), *“La selección intencional es la que elige una serie de criterios que se consideran necesarios o altamente convenientes para tener una unidad de análisis con las mayores ventajas para los fines de la investigación”*.

En este sentido se tomaron en cuenta aquellos participantes, cuyas características específicas los hacen idóneos para llevar a cabo la investigación, las personas seleccionadas cumplen con las siguientes condiciones y características:

1. Forman parte del recurso humano de la Universidad de Los Andes.
2. Mantienen un contacto directo con la pista sintética atlética “La Hechicera”.
3. Están involucrados con el deporte que práctica en la pista de atletismo.

4. Son profesionales del área (coordinadores, administradores, entrenadores).
5. Se relacionan con atletas y estudiantes, bien sea administrativa o técnicamente.
6. Poseen experiencia laboral en pistas sintéticas.

La selección intencionada para las entrevistas estuvo conformada por seis participantes:

- a) Un Coordinador General de la Dirección de Deportes de la ULA.
- b) Dos profesores de la Facultad de Humanidades de la Escuela de Educación Física de la ULA.
- c) Un Entrenador de atletismo de la Dirección de Deportes de la ULA..
- d) Un Entrenador deportivo de Fútbol, adscrito a la Dirección de Deportes de la ULA y Coordinador de la pista "La Hechicera".
- e) Administrador de la Dirección de Deportes de la ULA.

Medios para la Obtención de Información

La entrevista semi – estructurada se eligió con la finalidad de analizar las respuestas y de obtener datos concretos que permitieran fundamentar la propuesta. El guión de la entrevista se planteó con una serie de preguntas, cuya característica fundamental es su condición de estructurada.

Validez y Confiabilidad

Validez

La validez de un instrumento de recolección de datos se refiere al grado en el cual el proceso de obtención de información está libre de errores. El guión de la entrevista se sometió a juicio de expertos, quienes determinaron su validez de contenido. Así se atendieron elementos tales como la participación del investigador (no-ingerencia en los datos y precisión de la realidad a observar), con lo cual se persiguió darle mayor validez.

Confiabilidad

La confiabilidad se estudio desde dos puntos de vista: la externa y la interna. En la confiabilidad externa se preciso que el nivel de participación y la preparación previa del investigador estuvieran en consonancia con lo que se obtuvo de las entrevistas. De igual manera los informantes claves fueron identificados por triangulación, lo cual garantizó la idoneidad de los mismos, se manejaron los ambientes físicos, sociales, institucionales e interpersonales y finalmente la entrevista se fundamento en un guión que garantiza la concepción original.

Por otra parte la confiabilidad interna se logró al emplear un intercambio que tuviera bajo nivel de referencias y se recurrió a la precisa identificación y búsqueda de objetividad solicitando a los informantes claves la confirmación de lo que habían expresado.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Resultados de las Entrevistas

Con relación a los resultados de las entrevistas aplicadas a los informantes claves, se obtuvo información sobre aspiraciones y necesidades a satisfacer en la pista sintética “La Hechicera”, así mismo se establecieron los elementos necesarios para el análisis respectivo y la posterior elaboración de la propuesta de los lineamientos generales y estratégicos para la administración, el manejo y la promoción de la pista sintética atlética “La Hechicera”.

Se destacan a continuación los aspectos señalados por los informantes claves de la investigación, constituidos por personas involucradas en el quehacer de la Pista Sintética Atlética “La Hechicera”.

Informante N° 1: Coordinador General de la Dirección de Deportes de la ULA.

1. ¿Que opinión le merece a usted el estado actual en que se encuentra la pista sintética La Hechicera?

Se encuentra en malas condiciones, es lamentable, un hecho muy propio de la pista es que hoy vale mil doscientos millones de bolívars y esa pista costo 60 millones, se puedes imaginar que fue los que se vendieron.

2. ¿Cuáles cree usted fueron las causas que ocasionaron el estado de deterioro?

No hay causas solo evidencias de material malo, no aguantaba ni siquiera la garantía que dieron de 10 años, debido a que la pista fue construida con materias que no son los de mejor calidad.

3. ¿Cuál es el tipo de gerencia que utiliza la Dirección de Deportes con respecto a la pista?

La gerencia es muy fácil, es una cuestión que viene definida por los parámetros de los objetivos que tiene la Dirección de Deportes, uno es la academia y otra la vía del alto rendimiento, otros son los programas de extensión.

4. ¿Que tipo de financiamiento utiliza la Dirección de Deportes para mantener y preservar la pista?

Se financia con los recursos de la Universidad de los Andes, pero lo idóneo seria buscar nuevas alternativas para obtener otras fuentes de ingresos, lo cual se logra con una estrategia de autofinanciamiento.

5. ¿Cree usted que todas las instalaciones deportivas de la universidad y muy especialmente la pista sintética debe autogestionarse y como?.

Se debe establecer una promoción de la pista, la cual cuenta con unas características especiales tales como la altura para que vengan países a entrenar, y obtener recursos por el uso de la pista, de hecho estuvo Cuba, aquí entrenando pero lamentablemente no hay la promoción como tal, pues la situación de la pista hoy en día, no es atractiva.

6. ¿Cree usted que esta instalación deportiva debería de ofertarse a nivel estatal, nacional e internacional para la realización de eventos acordes con su naturaleza?.

Claro, la idea es tener una buena pista, destacando su altura, para nadie es un secreto que para los juegos de Cojedes aquí estuvo Carabobo, Guarico, Portuguesa y Monagas entrenando con muy buenos resultados a pesar de las malas condiciones de la pista.

7. ¿Qué sistema de control utiliza la Dirección de Deportes para la entrada hacia la pista sintética y que propondría usted?.

Emplean una carnetización, pero muchos usuarios entran sin permiso alguno. Se hace necesario un mayor control de acceso a las instalaciones de la pista.

8. ¿Todas las personas que hacen uso de la pista sintética reciben instrucciones de cuales son las normas a seguir para el correcto uso de la pista?.

Allí lo que hay es un desorden, por que no se tiene una gerarquización, eso es para atletas, para atletas con sus entrenadores y su patrón de entrenamiento y los que van a caminar por lo menos deben tener una prescripción medica o un control pero aquí todo el mundo es autodidacta.

9. ¿Qué opinión le merece a usted el actual sistema de vigilancia de la universidad en lo que respecta a la pista sintética?.

Ellos cumplen en la medida de sus posibilidades sus funciones, pero imagínese que pasa con el rugby cada, uno mide dos metros son fuertes y si se presentan problemas con ellos, que va hacer un vigilante lo va enfrenatar no, la anarquía también los tiene mal.

10. ¿Cómo cree usted que debe mejorarse este sistema de vigilancia?

No hay mucho que mejorar, el problema es cultural, la formación cultural de los usuarios es de diversas formas y maneras de hacer las cosas, y no existe una educación para que los usuarios cumplan las normas y respeten a los funcionarios de vigilancia.

11. ¿Qué cree usted que le hace falta a esta pista sintética en cuanto a infraestructura?

Hay que repararla y garantizar cuales van a ser los programas de atención académica, los de alto rendimiento, si se quiere promover algo hay que equiparlo y darle todas las características de lo que es un centro de entrenamiento de altura.

12. ¿Cree usted que es necesario desarrollar una serie de lineamientos generales estratégicos para la administración, manejo y promoción para mejorar el funcionamiento de la pista sintética “La Hechicera” de la Universidad de los Andes?

El reglamento general para todas las instalaciones deportivas está y fue sancionado Concejo Universitario en la gestión de Michelle Rodríguez, el problema es que se hacen las cosas y las dejan al olvido. Pero si es necesario actualizarlos y desarrollar nuevos y mejores lineamientos para el correcto funcionamiento de la pista.

Informante N° 2: Profesor de fútbol, Departamento de Educación Física de la Facultad de Humanidades de la ULA.

1. ¿Qué opinión le merece a usted el estado actual en que se encuentra la pista sintética La Hechicera?.

El estado es irregular, la pista se encuentra bastante deteriorada, por su diseño, el cual no fue el más acorde y se construyó con muchas irregularidades, y a nivel de uso no se respetan las normas.

2. ¿Cuáles cree usted fueron las causas que ocasionaron el estado de deterioro?.

El mal uso de la instalación, debido a personas ajenas a la instalación.

3. ¿Cuál es el tipo de gerencia que utiliza la Dirección de Deportes con respecto a la pista?.

La gerencia no existe, sino que se nombra un encargado de la pista para que observe y maneje, pero no hay gerencia y ninguna actividad similar.

4. ¿Qué tipo de financiamiento utiliza la Dirección de Deportes para mantener y preservar la pista?.

Igual que la anterior administración, no hay un conducto regular que maneje correctamente los recursos y actividades de la pista. Se trabaja con los recursos propios que proporciona la universidad.

5. ¿Cree usted que todas las instalaciones deportivas de la universidad y muy especialmente de la pista sintética debe autogestionarse y como?.

Todas, deben lograr una autogestión y con eso mantener las instalaciones. De manera, que la universidad no aporte ningún tipo de recurso económico para mantenerla, sino que sea directamente por la gente que la utiliza pague por el uso de la instalación.

6. ¿Cree usted que esta instalación deportiva debería de ofertarse a nivel estatal, nacional e internacional para la realización de eventos acordes con su naturaleza?.

Lo más lógico es eso, de que tenga un uso de manera que también se dé a conocer por que el estado Mérida presenta ese tipo de características, la altura con el nivel del mar, se observa en los atletas el nivel de trabajo que vengan acá sería un buen centro de entrenamiento.

7. ¿Qué sistema de control utiliza la Dirección de Deportes para la entrada hacia la pista sintética y que propondría usted?.

La vigilancia y les piden un carnet pero no hay mayor control para el ingreso de a la pista.

8. ¿Todas las personas que hacen uso de la pista sintética reciben instrucciones de cuales son las normas a seguir para el correcto uso de la pista?.

No existe ninguna norma, ni control para el uso de la pista. Se requiere de un proyecto para la utilización de la pista.

9. ¿Qué opinión le merece a usted el actual sistema de vigilancia de la universidad en lo que respecta a la pista sintética?

La vigilancia es la normal que tiene la universidad, pero no existe ninguna seguridad.

10. ¿Cómo cree usted que debe mejorarse este sistema de vigilancia?

Presentando proyectos con normas y procedimientos para preservar las instalaciones a través de un sistema de vigilancia efectivo.

11. ¿Qué cree usted que le hace falta a esta pista sintética en cuanto a infraestructura?

Debe presentar un mejor aspecto, debe ser reparada en su totalidad, es necesario un estacionamiento y muchas otras cosas tales como la iluminación, entre otros.

12. ¿Cree usted que es necesario desarrollar una serie de lineamientos generales estratégicos para la administración, manejo y promoción para mejorar el funcionamiento de la pista sintética “La Hechicera” de la Universidad de los Andes?

Si porque de allí se pueden sacar unos lineamientos para el mantenimiento de las demás instalaciones.

Informante N° 3: Profesor de la Facultad de Humanidades de la Escuela de Educación Física de la ULA.

1. ¿Qué opinión le merece a usted el estado actual en que se encuentra la pista sintética La Hechicera?.

Actualmente esta bastante mal, para decirlo concretamente.

2. ¿Cuáles cree usted fueron las causas que ocasionaron el estado de deterioro?.

Falta de mantenimiento, a esa pista no se le ha hecho un mantenimiento desde hace aproximadamente 10 o 15 años.

3. ¿Cuál es el tipo de gerencia que utiliza la Dirección de Deportes con respecto a la pista?.

Ninguna, hace falta gerencia en ese tipo de instalaciones deportivas, para poder administrar los recursos y mantener la pista en buenas condiciones.

4. ¿Que tipo de financiamiento utiliza la Dirección de Deportes para mantener y preservar la pista?

Hasta ahora no ha llegado la administración de la pista, si la Dirección de Deportes toma en consideración esa instalación, se van a obtener buenos resultados, se puede mantener sola. Hasta ahora yo no tengo conocimiento al respecto, es posible que tenga, ya que no estoy al tanto de la administración de la pista, pero es posible que tengan dinero para eso.

5. ¿Cree usted que todas las instalaciones deportivas de la universidad y muy especialmente la pista sintética debe autogestionarse y como?.

Claro si, esa es la parte importante para poder mantener en buen estado las instalaciones de pista, pues con los recursos de la autogestión se pueden mejorar muchas cosas dentro de la pista.

6. ¿Cree esta instalación deportiva debería de ofertarse a nivel estatal, nacional e internacional para la realización de eventos acordes con su naturaleza?.

Lógico, por que si no se cuenta con una administración directa en la pista no se puede promocionar la misma, por ejemplo se tiene una altura excelente para la práctica del atletismo.

7. ¿Qué sistema de control utiliza la Dirección de Deportes para la entrada hacia la pista sintética y que propondría usted?.

El control de entrada que se implementa consiste en que el vigilante pide un carnet al usuario y nada más, pero puede entrar cualquier persona, hay no existe control adecuado.

8. ¿Todas las personas que hacen uso de la pista sintética reciben instrucciones de cuales son las normas a seguir para el correcto uso de la pista?

Sería lo ideal que hicieran eso, porque así se tendría una pista mejor, se han visto personas del fútbol corriendo en la pista con los zapatos que se utilizan para jugar eso.

www.bdigital.ula.ve

9. ¿Qué opinión le merece a usted el actual sistema de vigilancia de la universidad en lo que respecta a la pista sintética?

Debe ser un poco más estricto, de manera que la gente cumpla con lo indicado para utilizar esta pista, un short unas botas algo por el estilo, es decir se debe utilizar la instalación con la indumentaria adecuada.

10. ¿Cómo cree usted que debe mejorarse este sistema de vigilancia?

Bueno, eso está dentro de la organización de la Dirección de Deportes, el que esté a cargo de la vigilancia de las instalaciones tiene que tomar un poco más de seriedad en sus funciones.

11. ¿Qué cree usted que le hace falta a esta pista sintética en cuanto a infraestructura?

De todo primero hay que arreglarla, primero que todo, y después tener control para utilizar eso, además no tiene estacionamiento y las veces que se ha intentado utilizar este, todas las puertas están dañadas, y no se puede utilizar, el alumbrado es algo primordial si tiene el fútbol alumbrado por que la pista de atletismo que es algo que prácticamente lo utiliza todo el mundo por que no lo podemos tener, y también haría falta la sala de musculación es un medio para utilizarlo.

12. ¿Cree usted que es necesario desarrollar una serie de lineamientos generales estratégicos para la administración, manejo y promoción para mejorar el funcionamiento de la pista sintética “La Hechicera” de la Universidad de los Andes?.

Lógico, se tiene que contar con reglamentos, mientras algo este reglamentado marcha bien si se carecen de reglamentos se presenta un descontrol total.

Informante N° 4: Entrenador de Atletismo de la ULA.

1. ¿Qué opinión le merece a usted el estado actual en que se encuentra la pista sintética La Hechicera?

No es muy buena, esta deteriorada, no es apta para realizar entrenamientos.

2. ¿Cuáles cree usted fueron las causas que ocasionaron el estado de deterioro?

La pista fue construida con un deficiente diseño, la falta de un mantenimiento continuo, y el control de los usuarios ya que los mismos hacen un inadecuado uso.

3. ¿Cuál es el tipo de gerencia que utiliza la Dirección de Deportes con respecto a la pista?

Hasta el momento no se ha observado un cambio sustancial en el manejo de la pista ni de las implicaciones que demuestran su estado.

4. ¿Qué tipo de financiamiento utiliza la Dirección de Deportes para mantener y preservar la pista?

No se tiene mucha información sobre como es la administración actual, pero es evidente que existe un manejo limitado de recursos destinados para la pista. Hasta la fecha el aporte principal conocido esta referido al de la ULA,

sin embargo será conveniente contar también con aportes de instituciones públicas y privadas para promocionar las actividades deportivas, así como el apoyo para algunos atletas destacados.

5. ¿Cree usted que todas las instalaciones deportivas de la universidad y muy especialmente la pista sintética debe autogestionarse y como?.

Podría ser un tema interesante, ya que cuando se ejecuta la autogestión hay un mayor control de los recursos así como del alcance de los mismos, sin embargo no hay que olvidar que la universidad cuenta de una manera subutilizada con recursos suficientes para su restablecimiento.

www.bdigital.ula.ve

6. ¿Cree esta instalación deportiva debería de ofertarse a nivel estatal, nacional e internacional para la realización de eventos acordes con su naturaleza?.

Por supuesto, ya se ha comentado en muchas oportunidades que la ubicación geográfica del complejo deportivo es privilegiada y parte de la recuperación vendría de la mano con una promoción adecuada y de alto nivel, claro esta todo esto con el previo restablecimiento de la pista y del complejo en su totalidad.

7. ¿Qué sistema de control utiliza la Dirección de Deportes para la entrada hacia la pista sintética y que propondría usted?.

El único control que existe es la presentación del carnet estudiantil o el que es entregado por la Dirección de Deportes de la ULA, en otras palabras no hay un control estricto.

8. ¿Todas las personas que hacen uso de la pista sintética reciben instrucciones de cuales son las normas a seguir para el correcto uso de la pista?

Seria lo ideal, en este tipo de complejos se realizan para un uso especifico y de alto nivel deportivo, no es un parque de paseo, ni una cancha escolar y el trato que debería dársele es el que le corresponde a un espacio de este tipo, la mejor manera seria creando un reglamento interno que sea bien claro y específico con normas óptimas que mantengan de la mejor manera el estado de la pista.

9. ¿Qué opinión le merece a usted el actual sistema de vigilancia de la universidad en lo que respecta a la pista sintética?

Los recursos que maneja la vigilancia de la ULA son escasos, así como el personal que asignan no esta en conocimiento de las reglas mínimas de cuidado para con la pista, y aparte que no son fijos se les dificulta mas crear un control rutinario y optimo.

10. ¿Cómo cree usted que debe mejorarse este sistema de vigilancia?

En primer lugar crear un perfil específico acerca del personal que va estar laborando allí, que sean fijos en sus diferentes turnos y que reciban una inducción adecuada sobre este tipo de instalaciones, equiparlos bien con los implementos necesarios para que cumplan de la mejor manera sus funciones.

11. ¿Qué cree usted que le hace falta a esta pista sintética en cuanto a infraestructura?

Es evidente el olvido que ha sufrido, no hay un área adecuada de estacionamiento, aparte de que sería ideal que existiera una extensión deportiva exclusiva para el atletismo, el manejo de las áreas adyacentes y la iluminación también son importantes.

12. ¿Cree usted que es necesario desarrollar una serie de lineamientos generales estratégicos para la administración, manejo y promoción para mejorar el funcionamiento de la pista sintética “La Hechicera” de la Universidad de los Andes?

Es un hecho de total y franca necesidad, ya que de llegar a ser realizado se beneficiarían los usuarios, atletas en potencia y atletas consumados y hasta la misma universidad por que contaría con un recurso atractivo para el país y hasta para el exterior.

Informante N° 5: Entrenador deportivo de Fútbol, adscrito a la Dirección de Deportes de la ULA y Coordinador de la pista “La Hechicera”.

1. ¿Qué opinión le merece a usted el estado actual en que se encuentra la pista sintética La Hechicera?.

Se encuentra en muy malas condiciones, la pista sintética presenta diversos problemas que no han sido resueltos por las autoridades.

2. ¿Cuáles cree usted, fueron las causas que ocasionaron el estado de deterioro?.

La mala administración de la pista, no existe un constante mantenimiento y no se reparan los daños que presenta en la actualidad, a pesar de se le hacen oficios a la Dirección de Deportes con todas las reparaciones que tiene que hacer y a su vez este departamento le notifica a la Dirección de Ingeniería y Mantenimiento, para que evalúe la situación y tome las medidas necesarias del caso.

3. ¿Cuál es el tipo de gerencia que utiliza la Dirección de Deportes con respecto a la pista?.

Es una gerencia tradicional, no existen mecanismos nuevos y eficaces para administrar la pista.

4. ¿Qué tipo de financiamiento utiliza la Dirección de Deportes para mantener y preservar la pista?.

A través de los recursos que la ULA asigna para el funcionamiento de la pista.

5. ¿Cree usted que todas las instalaciones deportivas de la universidad y muy especialmente la pista sintética debe autogestionarse y como?.

Se deben establecer nuevos mecanismos para generar ingresos propios y mantener en buen estado las instalaciones con dichos recursos.

6. ¿Cree usted que esta instalación deportiva debería de ofertarse a nivel estatal, nacional e internacional para la realización de eventos acordes con su naturaleza?.

La pista de "La Hechicera", se encuentra a una altura óptima sobre el nivel del mar que es de 1960 mts, lo cual la hace idónea para el desarrollo de entrenamientos de selecciones del país y del extranjero, debería promoverse más todos sus beneficios.

7. ¿Qué sistema de control utiliza la Dirección de Deportes para la entrada hacia la pista sintética y que propondría usted?.

Ninguno. Solo se exige el carnet pero esto no se aplica a todos los usuarios de la pista.

8. ¿Todas las personas que hacen uso de la pista sintética reciben instrucciones de cuales son las normas a seguir para el correcto uso de la pista?

No se encuentran totalmente informados, pero en los actuales momentos a los nuevos usuarios, y los que se inscriben con la nueva carnetización se les indica como debe ser el uso y mantenimiento de la pista.

9. ¿Qué opinión le merece a usted el actual sistema de vigilancia de la universidad en lo que respecta a la pista sintética?

No es bueno, porque en su mayoría son personas contratadas con apenas un bachillerato, y sus supervisores no le dictan ningún tipo de cursos o instrucción a la hora de su ingreso, pues se trata de una instalación deportiva que debe tener normas especiales de seguridad.

10. ¿Cómo cree usted que debe mejorarse este sistema de vigilancia?

Adiestrando debidamente al personal de vigilancia, ya que los mismos no están debidamente entrenados ni con la suficiente dotación, no tiene capacidad de resolver por ejemplo desordenes en el público en partidos de fútbol, y así en general cualquier situación que ponga en peligro a los usuarios dentro de la pista no están debidamente instruidos.

11. ¿Qué cree usted que le hace falta a esta pista sintética en cuanto a infraestructura?

A parte de la pista, la cual debe ser reparada en su totalidad o cambiarla en su defecto, se deben hacer reparaciones a la cancha de fútbol, las tribunas y los baños y camerinos de los atletas los cuales presentan importantes daños que no han sido considerados, lo cual repercute en la calidad de servicio que se brinda al usuario. También es necesario un estacionamiento con vigilancia adecuada para ello, debido a que esta pista puede albergar eventos de envergadura y se debe contar con un estacionamiento para usuarios que visiten la instalación.

www.bdigital.ula.ve

12. ¿Cree usted que es necesario desarrollar una serie de lineamientos generales estratégicos para la administración, manejo y promoción para mejorar el funcionamiento de la pista sintética “La Hechicera” de la Universidad de los Andes?.

Totalmente, debido a que se carecen de políticas de uso administración, vigilancia y mantenimiento, lo cual es prioritario porque si se pretende acondicionar la instalación deportiva, se debe contar con normas y reglamentos que permitan administrarla eficazmente, para que se mejore el funcionamiento en general de la misma, así como su preservación. Para los usuarios también es necesario una mayor información acerca de cómo deben utilizar las instalaciones de la pista.

Informante N° 6: Contador, adscrito a la Administración de la Dirección de Deportes.

1. ¿Qué opinión le merece a usted el estado actual en que se encuentra la pista sintética La Hechicera?

Se encuentra en condiciones que no son las acordes para las actividades deportivas que allí se realizan. Faltan muchas cosas por atender, no existen un mantenimiento acorde a las necesidades.

2. ¿Cuáles cree usted fueron las causas que ocasionaron el estado de deterioro?

No existen políticas definidas para su administración y mantenimiento.

3. ¿Cuál es el tipo de gerencia que utiliza la Dirección de Deportes con respecto a la pista?

La gerencia institucional que proviene de la política de la universidad, la cual es una gestión basada mayormente con el manejo de los ingresos propios. Esta orientada por el sistema de administración establecido para los ingresos propios de la ULA.

4. ¿Qué tipo de financiamiento utiliza la Dirección de Deportes para mantener y preservar la pista?

El proporcionado por la Dirección de Deportes, además de ingeniería y mantenimiento que tiene la responsabilidad de mantener la pista, ya que con los aranceles recaudados no se logra financiar las actividades en su totalidad.

5. ¿Cree usted que todas las instalaciones deportivas de la universidad y muy especialmente la pista sintética debe autogestionarse y como?.

Si, porque el presupuesto destinado a la pista no es suficiente, ya que la pista requiere de gran inversión de recursos para su mantenimiento y funcionamiento diario, hay que establecer un autofinanciamiento.

www.bdigital.ula.ve

6. ¿Cree usted que esta instalación deportiva debería de ofertarse a nivel estatal, nacional e internacional para la realización de eventos acordes con su naturaleza?.

Si es necesario, pero en los actuales momentos la pista no se encuentra en buenas condiciones para ofrecerla a los diferentes estados y entidades deportivas nacionales e internacionales, ya que carece de muchas cosas y las reparaciones no se hacen como es debido.

7. ¿Qué sistema de control utiliza la Dirección de Deportes para la entrada hacia la pista sintética y que propondría usted?.

El tipo de control para acceder a la pista es a través de la presentación de un carnet que proporciona la administración de la Dirección de Deportes. Pero no es suficiente, ya que muchos usuarios entran y utilizan las instalaciones sin un permiso alguno y en muchos casos le ocasionan daños a la pista.

8. ¿Todas las personas que hacen uso de la pista sintética reciben instrucciones de cuales son las normas a seguir para el correcto uso de la pista?.

No reciben educación al respecto, se deben instruir a los usuarios antes de que utilicen las instalaciones para así protegerla de posibles daños.

9. ¿Qué opinión le merece a usted el actual sistema de vigilancia de la universidad en lo que respecta a la pista sintética?

No es óptimo, aunque no son los indicados para resolver los problemas de la pista, carecen de muchas cosas, no están equipados debidamente y tampoco reciben un entrenamiento que les permita afrontar las situaciones de la pista.

10. ¿Cómo cree usted que debe mejorarse este sistema de vigilancia?.

La vigilancia solamente esta dirigida a mantener la seguridad, sin embargo es necesario prepararlos para que puedan proteger las instalaciones de manera eficaz.

11. ¿Qué cree usted que le hace falta a esta pista sintética en cuanto a infraestructura?.

Servicios relacionados con la actividad del atletismo, tales como atención al usuario, su protección, a nivel medico, instalaciones sanitarias más adecuadas y estacionamiento privado.

12. ¿Cree usted que es necesario desarrollar una serie de lineamientos generales estratégicos para la administración, manejo y promoción para mejorar el funcionamiento de la pista sintética “La Hechicera” de la Universidad de los Andes?.

Si, ya que hoy en día no se cuenta con la normativa adecuada para su utilización, administración, vigilancia y mantenimiento, y se debe establecer políticas al respecto. Debe crearse un sistema completo de administración, uso, mantenimiento y vigilancia de la pista, para que pueda funcionar de marea optima y se debe establecer mecanismos para su preservación y cuidado.

Análisis y Recomendaciones

Estableciendo el estado actual de la pista sintética “La Hechicera”, se determinó que la misma se encuentra en condiciones no aptas, su diseño no fue el más acorde y se construyó con muchas irregularidades, la pista no siguió las especificaciones necesarias para la colocación del material sintético y a nivel de uso no se respetan las normas.

Dadas estas circunstancias la misma no está en condiciones para realizar entrenamientos de alto nivel atlético, no existe un mantenimiento acorde a las necesidades y lo más notorio del caso es que las autoridades no toman las medidas pertinentes para resolver los problemas, no existen unos lineamientos para que los usuarios, cuiden y utilicen como es debido las instalaciones de la pista.

En el ámbito administrativo y gerencial la pista se rige por los parámetros que establece Dirección de Deportes de la ULA, los cuales no son los más idóneos, pues se presentan muchas irregularidades para resolver los problemas de la pista, no existen estrategias para poder administrar los recursos y mantener la pista en buenas condiciones, no existen programas definidos para captar recursos por vías de autogestión, hace falta una recuperación total de la pista poder promoverla y así generar

ingresos extras a los que asigna la Universidad de los Andes para su mantenimiento y preservación.

Esta instalación deportiva, no cuenta con un efectivo sistema de control para el ingreso de usuarios, lo cual es importante considerar pues muchos de los usuarios utilizan la pista sin ninguna autorización, sin la indumentaria adecuada para hacer las actividades deportivas, y en muchos casos los daños al material sintético de la pista se producen por su incorrecta utilización. Es necesario desarrollar políticas para informar a los usuarios como deben hacer uso de las instalaciones de la pista.

En lo respecta a la vigilancia, la misma no funciona correctamente, pues se trata de una vigilancia tradicional, el personal de vigilancia no tiene conocimiento de las reglas mínimas de cuidado para con la pista, y aunado a que no son personal fijo, se les dificulta crear un control rutinario y optimo, los sistemas de seguridad para ingresar y proteger las instalaciones son mínimos.

Esta situación se resuelve implementando nuevas estrategias para vigilar la pista, creando un perfil específico acerca del personal de vigilancia, que reciban una instrucción adecuada sobre este tipo de instalaciones, equiparlos con los implementos necesarios para que cumplan de la mejor manera sus funciones.

Para poder promover los atributos únicos de la pista, tales como sus condiciones ambientales, geográficas, su altura rodeada de un medio ambiente de bosque, que no se consiguen otras pistas atléticas del país, y que la hacen más propicia para la práctica sana y benéfica en cuanto al desarrollo fisiológico óptimo del organismo, es necesario mejorar su infraestructura física, hay que reparar el material sintético de la pista de atletismo, dotarla de estacionamiento, áreas satenarias acordes para los usuarios, el alumbrado para realizar actividades nocturnas, establecer la sala de musculación, es decir reacondicionarla totalmente, para poder establecer un sistema de mantenimiento y cuidado que la preserve y la haga atractiva a los usuarios foráneos.

Se hace necesario para mejorar la situación actual de la pista desarrollar una serie de lineamientos generales y estratégicos para su administración, el manejo y promoción de la misma, debido a que si se llega a acondicionar la instalación deportiva, se debe contar con lineamientos que permitan gerenciarla eficazmente, estableciendo políticas para mejorar su funcionamiento en general, así como su preservación. Para los usuarios también es necesario una mayor información acerca de cómo deben utilizar las instalaciones de la pista.

De estos aspectos se infiere la necesidad de proveer a la Universidad de Los Andes, de un proyecto basado en lineamientos generales y

estratégicos para la administración, manejo y promoción de la pista sintética atlética “La Hechicera”, que estén diseñados sobre la base de la realidad existe en la pista y acorde con las nuevas realidades de la Universidad y del país, y lo más importante es destacar la pista sintética atlética “La Hechicera” como un elemento para desarrollar el deporte y propiciar el acuerdo entre los participantes, personal de la misma y usuarios para favorecer acciones contundentes para el funcionamiento de esta instalación deportiva.

A continuación se destaca un análisis comparativo que muestra las principales interrogantes y las respuestas de los informantes claves, y de las cuales la recomendación más destacada de esta investigación es la de elaborar una serie de lineamientos que le den una nueva imagen y un funcionamiento acorde con una gerencia estratégica.

Cuadro 1: Aspectos relevantes de la información proporcionada por los participantes.

Interrogantes	Informantes Claves						Análisis
	Informante 1	Informante 2	Informante 3	Informante 4	Informante 5	Informante 6	
Interrogante 1: ¿Qué opinión le merece a usted el estado actual en que se encuentra la pista sintética? La Hechicera?	Está mal, un hecho propio de la pista es que hoy vale mil doscientos millones de Bs. y esa pista costo 60 millones. No se compro lo más adecuado.	El estado es irregular, la pista se encuentra bastante deteriorada, por su diseño, el cual no fue el más acorde y se construyó con muchas irregularidades, y a nivel de uso no se respetan las normas.	Actualmente está bastante mal.	No es muy buena, esta deteriorada, no es apta para realizar entrenamientos	Se encuentra en muy malas condiciones, la pista sintética presenta diversos problemas que no han sido resueltos por las autoridades.	Se encuentra en condiciones que no son las acordes para las actividades deportivas que allí se realizan. Falta muchas cosas por atender, no existen un mantenimiento acorde a las necesidades.	Se observa que todos coinciden en el hecho de que la pista se encuentra en malas condiciones, hay un mal uso, y el mantenimiento no es adecuado.
Interrogante 2: ¿Cuál es el tipo de gerencia que utiliza la Dirección de Deportes con respecto a la pista?	La gerencia es muy fácil, es una cuestión que viene definida por los parámetros de los objetivos que tiene la Dirección de Deportes	La gerencia no existe, sino que se nombra un encargado de la pista para que observe y maneje, pero no hay gerencia y ninguna actividad similar.	Ninguna, hace falta gerencia en ese tipo de instalaciones deportivas, para administrar los recursos y mantener la pista en buenas condiciones.	Hasta el momento no se ha observado un cambio sustancial en el manejo de la pista ni de las implicaciones que demuestran su estado.	Es una gerencia tradicional, no existen mecanismos y eficaces para administrar la pista.	La gerencia institucional que proviene de la política de la universidad, la cual es una gestión basada mayormente con el manejo de los ingresos propios.	A nivel gerencial la pista no cuenta con una estrategia para manejarla, solo se hace lo que la Universidad y la Dirección de Deportes crean necesario.
Interrogante 3: ¿Cree usted que todas las instalaciones deportivas de la universidad y especialmente la pista sintética debe autogestionarse y como?	Hay que promocionar la pista, la cual cuenta con unas características tales como la altura para que vengán países a entrenar, y obtener recursos por el uso de la pista.	Deben lograr una autogestión y con eso mantener las instalaciones. De manera, que la universidad no aporte ningún tipo de recurso económico para mantenerla	Si ya que es importante para poder mantener en buen estado las instalaciones de pista, pues con los recursos de autogestión se pueden mejorar muchas cosas dentro de la pista.	Si se ejecuta la autogestión hay un mayor control de los recursos así como del alcance de los mismos.	Se deben establecer nuevos mecanismos para generar ingresos propios y mantener en buen estado las instalaciones.	Se invierten para cumplir con todos los gastos de mantenimiento de la pista y actividades propias de la instalación.	Hay una común opinión en cuanto a promocionar la pista y sus recursos, una vez que la misma sea reparada.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Lineamientos Generales y Estratégicos para la Administración, Manejo y Promoción de la Pista Sintética Atlética “La Hechicera”

Presentación y Definición

Los lineamientos generales y estratégicos para la administración, manejo y promoción de la pista sintética atlética “La Hechicera”, que a continuación se describen forman parte de un modelo que permite administrar los recursos humanos y materiales de manera óptima, aplicando una gerencia fundamentada en lineamientos generales y estratégicos, de la cual dependerán las gestiones que son necesarias realizar.

Este proyecto se basa principalmente en la administración, el manejo y la promoción de las instalaciones deportivas de la pista sintética atlética “La Hechicera”, pertenecientes a la Universidad de los Andes, con el fin de preservar en buen estado sus instalaciones y además buscar el uso acorde por parte de los atletas y usuarios en general a la hora de practicar las disciplinas en dichas instalaciones, teniendo en cuenta que a este complejo

deportivo concurren un gran número de atletas tanto de la Universidad de Los Andes como del estado, así como también de otras entidades del país y usuarios internacionales, por lo cual se hace imprescindible el establecimiento de un programa general para el uso de las instalaciones, que cumpla con las necesidades y expectativas de todos los usuarios.

De igual manera se persigue desarrollar una serie de recomendaciones para mejorar el funcionamiento de la pista, pues en los actuales momentos se carece de lineamientos que la regulen, todo lo cual permitirá un aprovechamiento y uso racional por parte de los usuarios tanto públicos como privados, así como nacionales e internacionales, para contribuir al mantenimiento y preservación de tan importante recurso deportivo.

Justificación e Importancia

La elaboración de los lineamientos generales estratégicos para la administración, manejo y promoción de la pista sintética atlética “La Hechicera”, se justifica debido a la necesidad de mejorar el uso de las instalaciones, que en los actuales momentos es de carácter deficiente, pues dicha instalación deportiva no tiene ningún tipo de control para su uso, mantenimiento y vigilancia generando que las instalaciones se encuentren en

un alto grado de abandono y además están siendo utilizadas inadecuadamente por personas sin ningún tipo de autorización.

Esta propuesta servirá para rescatar estas instalaciones de la pista, que tiene una importancia particular debido a su ubicación ya que se encuentra a una altura considerable que beneficia a los atletas que usan estas instalaciones por esta y muchas más razones se hace imprescindible la pronta marcha de este proyecto.

Objetivo General

Elaborar lineamientos generales y estratégicos viables para la administración, manejo y promoción de la pista sintética atlética “La Hechicera”.

Objetivos Específicos

1. Promover planes, programas y proyectos para la administración, manejo y promoción de la pista sintética atlética “La Hechicera”.
2. Definir metas y estrategias que permitan mejorar el funcionamiento de la instalación deportiva.
3. Incidir en la formación, capacitación y actualización permanente del personal de vigilancia y de mantenimiento.

Fundamentación Teórica

La creación de los lineamientos generales estratégicos para la administración, manejo y promoción de la pista sintética atlética “La Hechicera”, emplea como conceptos tales como la administración que se refiere al ordenamiento económico de los medios de que se dispone y uso conveniente de ellos para proveer a las propias necesidades; la gerencia, pues la administración de instalaciones deportivas de este tipo debe tener claramente definido que tipo de gerencia debe aplicar ya que la misma persigue formular, ejecutar, evaluar actividades que hacen posible alcanzar los objetivos de la organización.

La organización es la principal gestión de la gerencia, que marca una diferencia en el grado que las organizaciones le sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener la organización de instalaciones deportivas para alcanzar sus objetivos y también para satisfacer sus usuarios depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización.

En el caso particular de la presente propuesta se empleará el tipo de gerencia estratégica pues la misma permiten definir lineamientos y estrategias que conllevan a lograr los objetivos que se plantean con relación al mejoramiento de la pista “La Hechicera”. Así la gerencia estratégica es un

proceso sistemático y objetivo para la toma de decisiones en una organización.

En este sentido se hace necesario desarrollar lineamientos basados en la gerencia estratégica, para así poder definir los objetivos, identificar amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades de la instalación deportiva a fin de formular de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.

La gerencia estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas.

De igual manera emplea los conceptos de planificación estratégica pues ésta es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, para establecer las ventajas competitivas de la pista y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de los objetivos planteados y de los recursos disponibles.

La planificación estratégica se basa en un plan estratégico con orientaciones reales, normas y lineamientos que consideren las metas futuras (que se quiere hacer), a partir de un diagnostico interno (fortaleza y debilidades) y un diagnostico externo (amenazas y oportunidades), es decir el análisis estratégico de la pista sintética atlética "La Hechicera", va a

permitir definir las reglas del juego para el buen funcionamiento de ésta instalación deportiva, y a partir de allí, determinar cuales son los medios más apropiados (como hacerlo) para conseguir las metas, todo esto con la finalidad de establecer una posición acorde a lo que representa esta instalación deportiva.

Todo este proceso se cumple a través de las etapas clásicas de la planificación estratégica, como lo son:

1. Determinación de la situación actual de la pista.
2. Fijación de objetivos que los directivos quieren lograr para mejorar su funcionamiento.
3. Formulación de estrategias y lineamientos.
4. Ejecución de los lineamientos estratégicos.
5. Evaluación de los lineamientos propuestos.

Metas a Cumplir en la Pista Atlética “La Hechicera”

1. Organizar el control de administración, manejo y promoción de las instalaciones de la pista.
2. Controlar el uso de la indumentaria adecuada para la práctica deportiva en las instalaciones, por medio de la Información verbal y escrita.
3. Crear una identificación o permiso (autorizado por el director de deportes) que permita al portador hacer uso de las instalaciones, con el fin de no saturar las instalaciones que traerá como consecuencia el desorden y la dificultad para cumplir con los objetivos del entrenamiento.
4. Crear una oficina de información dentro de la instalación deportiva que le brinde al usuario todo tipo de información referente a esta área (horarios, instalaciones, indumentaria, deportes, entre otros).
5. Realizar permanentemente el monitoreo de las instalaciones con el fin de detectar algún daño.
6. Realizar permanentemente mantenimiento adecuado a las instalaciones (cancha, pista, baños, oficina, cercado, área de espera, área de gradas y servicios básicos como: aseo, luz y agua).
7. Modernizar el sistema de financiamiento y administración de la pista, empleando para ello un programa basado en el autofinanciamiento que permita cubrir los gastos de manejo de la pista.

Lineamientos Generales y Estratégicos para la Pista Atlética

“La Hechicera”

Los siguientes lineamientos tienen por objeto regular y servir de estrategias generales para la administración, manejo y promoción de la pista sintética atlética “La Hechicera”, de la Universidad de los Andes.

Lineamientos para la Administración

Los lineamientos de administración representan las acciones estratégicas generales para gestionar los recursos humanos y materiales de la pista sintética atlética “La Hechicera”, a fin de optimizar su funcionamiento administrativo y gerencial. Los mismos deben contar con la asistencia técnica de la Unidad de Apoyo Administrativo de la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes.

Entre los principales lineamientos se destacan los siguientes:

- 1) Impulsar desde la Dirección de Deportes, la inmediata rehabilitación de la pista de atletismo de la universidad.
- 2) Desarrollar un nuevo y eficiente modelo de administración gerencial y estratégica, que esté más a tono con las nuevas realidades universitarias y nacionales.
- 3) Presentar informes semestrales del desarrollo de los planes y programas diseñados para la pista, a la Dirección de Deportes.

- 4) Planificar el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones deportivas de la pista.
- 5) Planificar y ejecutar todas las actividades deportivas programadas (campeonatos Inter – facultades, estatales, municipales, nacionales e internacionales).
- 6) Elaborar planes de contingencia a través de la gerencia estratégica, para adaptar la programación habitual a eventos y actividades extraordinarias que pudieran solicitar la utilización de la pista.
- 7) Gestionar la búsqueda de recursos a través del autofinanciamiento en todo lo inherente al manejo (uso, vigilancia y mantenimiento), como remodelación y construcción de infraestructura que mejoren los servicios ofertados.
- 8) Controlar la administración de los recursos financieros provenientes del uso de las Instalaciones deportivas de la pista de atletismo.
- 9) Regular el uso de las instalaciones deportivas, estableciendo convenios y tramitando permisos con la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes, con por lo menos treinta días de anticipación a la realización del evento, indicando naturaleza y propósitos del mismo, su duración y áreas a utilizar.
- 10) Ofrecer a las comunidades organizadas y asociaciones civiles sin fines de lucro, unidades educativas, el uso y disfrute de la instalación deportiva sin la erogación de ningún tipo de aporte monetario. Además

de la formación académica que pudiera impartir dichas organizaciones comunitarias.

- 11) Establecer las tarifas correspondientes para el uso de la instalación deportiva, de acuerdo a la naturaleza del evento y al tipo de organización que así la requiera.
- 12) Llevar los libros contables y facilitarlos a quienes lo requieran presentando sus respectivos soportes.
- 13) Acordar con el departamento de administración, los ajustes necesarios para elaboración de planes y programas orientados a mantener y obtener el mayor aprovechamiento de la instalación deportiva.
- 14) Formulación, discusión y aprobación del plan anual, elaborado conjuntamente con los departamentos y personal de la pista donde se establezca el diagnóstico y el pronóstico institucional.
- 15) Evaluar la función administrativa de los departamentos y unidades asesoras de la pista de atletismo.
- 16) Presentar un informe de justificación ante el Rector o el Consejo Universitario, acerca de los cobros semestrales por concepto del uso de la instalación por parte del personal no beneficiario.
- 17) Dirigir, coordinar, supervisar y evaluar la elaboración de la memoria y cuenta del complejo deportivo.

Lineamientos de Manejo

Los lineamientos de manejo se refieren a las actividades a implementar a fin de mejorar el uso, el mantenimiento y la vigilancia para utilizar la pista sin causar daños a la misma. A nivel de uso se plantean líneas estratégicas generales para que los usuarios foráneos y permanentes realicen sus actividades deportivas preservando en todo momento el buen estado de la instalación deportiva.

Entre los lineamientos de uso se tienen los siguientes:

- 1) El ingreso de la pista deberá hacerse mediante la presentación de un permiso por escrito o de un carnet expedido por la Dirección de Deportes.
- 2) Reservarse el derecho de uso y admisión en los horarios establecidos para las actividades deportivas.
- 3) La carnetización debe ser de diferentes colores y formatos que identifiquen los horarios y el tiempo de duración de los mismos.
- 4) Los usuarios y público en general que utilicen la pista de atletismo deben observar normas de conducta de acuerdo a la moral y buenas costumbres establecidas por la sociedad.
- 5) Planificar el establecimiento de normas de uso en sitios visibles de la pista, para informar a los usuarios.

- 6) Toda persona al utilizar las instalaciones se compromete automáticamente a cuidar y mantener dichas instalaciones.
- 7) Las personas que soliciten el uso de la pista deberán ser provistos al momento del pago del arancel correspondiente, de un folleto contentivo de información a cumplir para el buen uso de las instalaciones de la pista.
- 8) Los entrenadores deben notificar a sus alumnos y atletas acerca del buen uso de la instalación deportiva, así como también el cuidado con que utilizarán los equipos y materiales de las prácticas deportivas.
- 9) Establecer las normas disciplinarias en caso de violación de los lineamientos sugeridos, los cuales van desde la suspensión parcial o total para el uso de las instalaciones de la pista, hasta sanciones monetarias por los daños ocasionados a la pista, para así reparar el daño o sustituir el material deteriorado.
- 10) Los estudiantes que cometan irregularidades se someterán a sanciones disciplinarias que van desde la suspensión de becas o retiro de la misma, pago de los daños ocasionados, hasta la no entrega de la constancia de solvencia expedida por la Dirección de Deportes, en tanto no haya cancelado el daño cometido.

- 11) Las instalaciones no podrán ser utilizadas para actividades que no son propias para el desarrollo deportivo de las disciplinas para la que fue hecha.
- 12) Controlar que los usuarios utilicen la indumentaria adecuada para la practica de actividades deportivas a desarrollar en la instalación. No se permite el uso de zapatos de suela y tampoco el uso de jeans y poliéster.
- 13) Garantizar el cuido de espacios de camerinos de los atletas, estantes y lockers si los hubiera, donde se guardan las prendas y pertenencias de los usuarios mientras estos realizan sus prácticas deportivas.
- 14) No se permite el consumo de cigarrillos, drogas, y bebidas alcohólicas dentro de las instalaciones de la pista.
- 15) La instalación prestará servicio de información con un personal capacitado para aquellas personas que deseen realizar alguna actividad física deportiva, con objetivos de recreación, salud, terapia y no cuenten con un entrenador.
- 16) Todo los usuarios que soliciten el uso de la pista como terapia para mejorar su salud, deberá presentar los exámenes médicos correspondientes donde no existan contraindicación con el ningún tipo de actividades que se realizan dentro de la pista.

- 17) Establecimiento de cabinas de información dentro de la instalación deportiva, a fin de instruir al usuario acerca de cómo debe utilizar la instalación deportiva.
- 18) La actividad que desarrolle el usuario debe estar bajo la supervisión de un entrenador o monitor deportivo por su seguridad ya que cualquier accidente que le ocurra, la comisión encargada de las instalaciones no se harán responsables.
- 19) Utilizar correctamente las instalaciones sanitarias (baños, duchas, camerinos), manteniendo su buen estado y aseo.
- 20) Acatar los avisos de información y prevención existentes en la instalación.
- 21) La administración establecerá un horario de uso de la pista de atletismo, para los diferentes usuarios, tomando en cuenta que el horario central es para el uso de los atletas de la universidad.
- 22) Los horarios deben ser fijados en turnos, en la mañana desde las 6 am a 12m. En la tarde desde la 1pm a las 7pm por razones de seguridad y vigilancia en la parte externa de la pista.
- 23) Establecer restricciones en cuanto a la cantidad de usuarios por cada horario de trabajo en la pista, debido a la cantidad limitada de instalaciones sanitarias y duchas.

- 24) Sugerir las estrategias a seguir en cuanto a los horarios de uso, y la forma de cómo deben utilizar los materiales atléticos por las diferentes entidades o selecciones que requieran por un tiempo determinado el préstamo de la instalación deportiva.

Los lineamientos de mantenimiento se refieren a las condiciones en que las instalaciones deportivas de la pista atlética “La Hechicera”, se mantendrán para el funcionamiento de la misma. Se trata de lineamientos que permitirán preservar la infraestructura, mantener su aseo y garantizar su cuidado.

Entre los lineamientos de mantenimiento se encuentran:

- 1) El personal de mantenimiento debe ser instruido adecuadamente para desarrollar labores de cuidado, uso, y preservación de la instalación deportiva.
- 2) Controlar el buen estado de las instalaciones. Empleando para ello campañas informativas a los usuarios para que cuiden las instalaciones.
- 3) El personal de mantenimiento será informado de las actividades regulares y extraordinarias que se desarrollan en la pista, para orientar a los usuarios a que cumplan las lineamientos de manejo de las instalaciones de la pista.

- 4) Aseo, limpieza y mantenimiento de toda la instalación deportiva, instalación de recipientes de basura y aseo de las instalaciones sanitarias.
- 5) Supervisar el estado y condiciones de los recursos naturales y sus obras, equipos y enseres.
- 6) El personal de mantenimiento debe portar el respectivo uniforme identificador y estar provisto de los implementos y maquinaria necesarios para el aseo, mantenimiento y preservación de la pista.
- 7) Promover un constante mantenimiento de las áreas verdes internas y externas del complejo.
- 8) Conservar en condiciones adecuadas de presentación, preservación, higiene y limpieza los elementos y construcciones de la instalación.
- 9) Dotación de los filtros de agua para los atletas, así como también implementos en las áreas de higiene (baños, duchas, entre otros).
- 10) Dotación de la pista de sistemas de protección contra incendio y normas de seguridad para garantizar el bienestar de los usuarios.
- 11) Mantenimiento del alumbrado de las instalaciones deportivas para garantizar la seguridad física de los usuarios nocturnos, cuando ellos lo requieran.

- 12) Dar aviso oportuno de las irregularidades que observen, tales como el ingreso de animales domésticos, hallazgos de objetos perdidos, animales que se encuentren maltratados o enfermos.
- 13) Evitar el robo, destrucción o daño de los recursos, material de apoyo, así como de la estructura física de la instalación.
- 14) Desarrollo de proyectos, coordinación y asesoramiento técnico e inspección de obras periódicos que se realicen en la pista, para establecer así un plan para el rescate de la infraestructura física de la pista.

www.bdigital.ula.ve

En el ámbito de vigilancia los lineamientos a seguir constituyen un instructivo que orientará al personal de vigilancia al cabal cumplimiento de sus funciones dentro la pista atlética “La Hechicera”. De igual manera constituye un elemento informativo al cual podrá acudir el vigilante para consultarlo y le servirá de ayuda, permitiéndole desenvolverse efectivamente en su trabajo, evitando la incertidumbre y situaciones embarazosas o de riesgo a nivel del trato y cuidado de la instalación y sus usuarios.

Entre los principales lineamientos a seguir por el personal de vigilancia se tienen:

- 1) Desarrollar un plan de instrucción para el personal de vigilancia a fin de que conozcan las normas de uso y protección de la pista de atletismo.

- 2) Velar por la seguridad y protección de todos los usuarios.
- 3) El vigilante debe estar debidamente uniformado, y dotado con implementos necesarios para cumplir las labores de cuidado, defensa y protección de los usuarios y de la instalación deportiva,
- 4) El vigilante mantendrá un comportamiento decente y universitario, el cual infundirá la confianza necesaria para elevar su condición profesional y así ganar el respeto necesario para su persona y la actividad que desempeña.
- 5) El vigilante de guardia responde totalmente por cualquier irregularidad que ocurra durante su servicio, tanto de las personas como de los materiales que allí se encuentren depositados.
- 6) Será responsable de los implementos de seguridad y defensa que se le asigne para el cuidado de las instalaciones deportivas.
- 7) En el complejo deportivo es necesario instalar modernos sistemas de seguridad, tales como sistemas de circuito cerrado (cámaras de video), alarmas, a fin de proteger la instalación deportiva.
- 8) Trabajar en conjunto con los organismos policiales del estado.
- 9) En caso de incendios, y accidentes de emergencia deberá facilitar la evacuación de la instalación deportiva y reportar de manera inmediata a las autoridades competentes.

- 10) Instalar sistemas de identificación para controlar el acceso a la instalación deportiva.
- 11) Mantener un registro diario de las actividades y personas que ingresen y egresen de la instalación deportiva, así como también de proteger el patrimonio de la pista.
- 12) Todo implemento deportivo que ingrese o egrese de la instalación deportiva deberá hacerse la respectiva reseña en el libro de anotaciones que lleven para tal fin.

Lineamientos de Promoción

Los lineamientos de promoción tienen como finalidad proveer a la pista atlética “La Hechicera” (una vez que la misma este completamente rehabilitada), de las acciones a seguir para su divulgación y publicidad a fin de dar a conocer los atributos y beneficios que brinda esta instalación deportiva. Entre las principales estrategias para promover la pista se tiene las siguientes:

1. Desarrollo e implementación de una campaña promocional a fin de dar a conocer a la colectividad estatal, nacional e internacional los beneficios que brinda la pista a sus usuarios.
2. Empleo de publicidad radial, escrita, en línea por Internet y medios televisivos, de las actividades que se pueden desarrollar en la pista.

3. Diseño de una página web, donde se describa las características y beneficios de la pista atlética “La Hechicera”, a fin de dar a conocer a nivel nacional e internacional las oportunidades que brinda el uso de ésta instalación deportiva.
4. Implementar la distribución de material escrito informativo tales como folletos, volantes y trípticos que den a conocer y promuevan las instalaciones de la pista.
5. Establecer paquetes promocionales de uso de la pista para selecciones y eventos.

Factibilidad

Esta propuesta tiene sus bases amplias para su puesta en marcha, por una parte, dado el ámbito que le es propio y siendo los participantes elementos claves de la organización, la factibilidad socio – organizacional.

Por otro lado, se cuenta con un personal ganado para la idea de optimizar el uso de la pista, tanto técnico como de servicios, logrando así la factibilidad de carácter operativo. Queda para una posterior oportunidad la implementación de los lineamientos, así como el proceder al diseño de programas específicos para el adecuado funcionamiento de las instalaciones de la pista atlética “La Hechicera”.

Validación

La propuesta fue validada por expertos con un cuestionario de respuestas cerradas, considerándose que dicha propuesta cumple con los fines para los cuales fue concebida, su validación expresa la utilidad de los lineamientos y la estructura formal del documento, determinándose que la misma satisface los requerimientos exigidos.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO VI

CONSIDERACIONES FINALES

Conclusiones

Sobre la base del establecimiento de unos lineamientos generales y estratégicos para la administración, manejo y promoción de la pista sintética de atletismo “La Hechicera”, y considerando todos los pasos cumplidos para el desarrollo del mismo, se han generado una serie de aspectos concluyentes entre los cuales destacan:

En primer lugar se cumplió con el objetivo general del proyecto, debido a que se propusieron lineamientos generales y estratégicos para la administración, manejo y promoción de la pista sintética de atletismo “La Hechicera”, los cuales se adecuan a los requerimientos iniciales planteados y a la situación actual de pista.

De igual manera se alcanzaron los objetivos específicos planteados respecto al diseño de los lineamientos:

- a) Se logró establecer las condiciones existentes en la pista “La Hechicera”, estudiando para ello las características más predominantes

de la misma, diagnosticando así la situación actual de la administración, el manejo y la promoción de la pista sintética atlética “La Hechicera”.

- b) Se determinaron las características específicas de las actividades acordes con los usos y elementos básicos del funcionamiento de la pista sintética atlética “La Hechicera”.
- c) Se diseñaron los lineamientos generales y estratégicos para la administración, manejo y promoción de la pista sintética atlética “La Hechicera”, para mejorar la situación existen en la misma.

En el ámbito de la investigación teórica que soporta el estudio, se logró destacar la importancia de la gerencia la cual se basa en planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos tanto humanos como materiales para alcanzar un objetivo organizacional, en particular la propuesta se fundamentó en los aspectos de la gerencia estratégica para su concepción y diseño, siendo esta un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, definición de estrategias para lograr estas metas y desarrollo de planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias, generándoles así una serie de beneficios no alcanzables fácilmente por otros métodos.

Igualmente se llegó a establecer un vínculo teoría – metodología – diseño, que permitió el desarrollo progresivo de los lineamientos generales y estratégicos como los elementos principales que mejoraran la administración,

el manejo y la promoción de la pista sintética atlética “La Hechicera”, así las características estudiadas de pista, dentro de los conceptos y apreciaciones gerenciales se ven de una u otra manera reflejadas en el resultado final de la propuesta.

Destaca en todo este proceso de desarrollo de la propuesta la importancia que tiene la pista en el quehacer deportivo de la Universidad de Los Andes, así como a nivel estatal, nacional e internacional, pues se trata de una instalación deportiva con atributos únicos que la hacen muy atractiva para el desarrollo de actividades deportivas, y que sin duda alguna representa una obra arquitectónica de importante atracción, que garantiza condiciones especiales para los deportistas y los usuarios en general.

Es por ello que los lineamientos planteados, son estrategias a seguir para garantizar la preservación de las instalaciones de la pista, orientar a los usuarios a como utilizar la misma sin ocasionar daños, a nivel administrativo persigue brindar alternativas para mejorar la gerencia y captación de recursos para que sean invertidos en su mantenimiento.

De igual manera en lo referente a la vigilancia y mantenimiento se presentaron acciones para que los funcionarios encargados de proteger la instalación sean eficientes en su trabajo, y por último se plantearon diversas estrategias para promocionar la pista y captar recursos monetarios de

organizaciones deportivas nacionales e internacionales producto de su utilización.

En general la propuesta conlleva a un mejor aprovechamiento y uso racional por parte de los usuarios, así como el personal que labora en las instalaciones de la pista, para de esta manera contribuir al mantenimiento y preservación de tan importante recurso deportivo, que de ser puesta en ejecución servirá como medio deportivo de gran alcance para la Universidad de Los Andes.

La investigación realizada representa un instrumento que servirá de soporte complementario a la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes, el cual tiene carácter determinante en el proceso de recuperación, uso adecuado, mantenimiento y promoción de la pista sintética atlética “La Hechicera”, esto con la finalidad de crear conciencia colectiva e individual acerca de las normas y procedimientos a seguir para preservar tan importante instalación deportiva única en Venezuela.

Recomendaciones

Entre las principales recomendaciones que se generan del desarrollo de la investigación se tienen:

1. Queda a disposición de las autoridades universitarias, así como de los funcionarios encargados de ésta instalación deportiva, para que profundicen e implementen los lineamientos establecidos en la propuesta.
2. Involucrar a los atletas, estudiantes, empleados, y usuarios en general de pista sintética atlética “La Hechicera”, para que respeten y pongan en práctica los lineamientos a la hora de utilizar esta instalación deportiva.
3. Crear conciencia ante las autoridades de la universidad para que rescaten las instalaciones de la pista y así continuar siendo esta, un medio de instrucción y aprendizaje, un espacio idóneo para el deporte, la recreación y la práctica deportiva para la salud.
4. La investigación desarrollada es referencia para futuros proyectos y estudios enfocados en el mantenimiento y cuidado de instalaciones deportivas del país, para así seguir fomentado la práctica deportiva en la colectividad.

REFERENCIAS

- ALVARADO, J. (1990). *El gerente en las organizaciones del futuro*. Caracas: Ediciones UPEL.
- CHIAVENATO, I. (2001). *Administración*. México: McGraw – Hill Interamericana, tercera edición.
- DAVID, Fred R. (1994). *La gerencia estratégica*. Colombia: Editorial Serie Empresarial. Novena Reimpresión.
- ESCURRA, Mariela (2004). *El ejercicio físico*. [Página Web en Línea], Disponible: www.canal cursos.com. [Consulta: 2004, julio 04].
- FERMÍN, I. Y RUBINO, N. (1997). *Gerencia y liderazgo*. Material Instruccional. Caracas: UPEL-IPC.
- GÓMEZ CEJA, G. (1999). *Planeación y organización de empresas*. México: Editorial Mc Graw – Hill, octava edición.
- HERNÁNDEZ S., FERNÁNDEZ Y BAPTISTA (2003). *Metodología de la investigación*. (3^{ra} Edición). México: Editorial McGraw – Hill Interamericana.
- INTERNACIONAL ASSOCIATION OF ATHLETICS FEDERATIONS -I.A.A.F. (2003). *MANUAL DE INSTALACIONES DE ATLETISMO*. [Página Web en Línea], Disponible: www.ilustrados.com/documentos/pistaatletismo.doc.

- LUZARDO, Yaneth (2000). *Manual de funcionamiento administrativo para el centro de atención integral al alumno atleta de la Escuela Técnica Deportiva Chama del estado Mérida*. (Trabajo de grado, sin publicar para optar al grado de especialista en gerencia). Mérida – Venezuela: Universidad de los Andes.
- MACHADO, R. (1990). *Gerencia deportiva venezolana*. Caracas: Editorial Miranda.
- MACHADO, M. (1993). *Gerencia participativa*. Caracas: Editorial Don Clemente.
- MARTÍNEZ M. Miguel (1991). *La Investigación cualitativa etnográfica en educación*. Caracas: Editorial Texto.
- MONTENEGRO, L. (2004). *Fisiología del ejercicio físico*. [Página Web en Línea], Disponible: www.intermedicina.com/. [Consulta: 2004, julio 04].
- MOLINA M. Dacio. (1996). *Propuesta de estrategias gerenciales para la eficiencia administrativa de la Dirección de Deporte de una Universidad Venezolana*. Universidad de los Andes. (Trabajo de grado, sin publicar para optar al grado de especialista en gerencia). Mérida – Venezuela: Universidad de los Andes.
- OSORIO, M. (1981). *Diccionario de ciencias jurídicas, políticas y sociales*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- PARIS F. (2000). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona – España: México: Editorial Paidotribo.
- ROCHE, J. (2002). *Planificación y administración*. (6ª Edición) México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

TERRY, G. Y FRANKLIN, S. (1986). *Principios de administración*. México: Continental.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR,
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO – UPEL
(2003). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. Caracas.

ZERPA, Carmen (2002). *Propuesta para la creación de un manual de mantenimiento de las instalaciones deportivas de la Parroquia Spinetti Dini del Estado Mérida*. (Trabajo de grado, sin publicar para optar al grado de especialista en gerencia). Mérida – Venezuela: Universidad de los Andes.

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

ANEXO A:

**GUIÓN DE ENTREVISTAS APLICADAS A LAS PERSONAS
INVOLUCRADAS EN EL QUEHACER DE LA PISTA ATLÉTICA
“LA HECHICERA”.**

**Guión de entrevistas para las personas involucradas en el quehacer de
la Pista Sintética Atlética “La Hechicera”**

1. ¿Qué opinión le merece a usted el estado actual en que se encuentra la pista sintética La Hechicera?.
2. ¿Cuáles cree usted fueron las causas que ocasionaron el estado de deterioro?.
3. ¿Cuál es el tipo de gerencia que utiliza la Dirección de Deportes con respecto a la pista?
4. ¿Qué tipo de financiamiento utiliza la Dirección de Deportes para mantener y preservar la pista?
5. ¿Cree usted que todas las instalaciones deportivas de la universidad y muy especialmente la pista sintética debe autogestionarse y como?.
6. ¿Cree usted que esta instalación deportiva debería de ofertarse a nivel estatal, nacional e internacional para la realización de eventos acordes con su naturaleza?.
7. ¿Qué sistema de control utiliza la Dirección de Deportes para la entrada hacia la pista sintética y que propondría usted?.

8. ¿Todas las personas que hacen uso de la pista sintética reciben instrucciones de cuales son las normas a seguir para el correcto uso de la pista?
9. ¿Qué opinión le merece a usted el actual sistema de vigilancia de la universidad en lo que respecta a la pista sintética?
10. ¿Cómo cree usted que debe mejorarse este sistema de vigilancia?
11. ¿Qué cree usted que le hace falta a esta pista sintética en cuanto a infraestructura?
12. ¿Cree usted que es necesario desarrollar una serie de lineamientos generales estratégicos para la administración, manejo y promoción para mejorar el funcionamiento de la pista sintética “La Hechicera” de la Universidad de los Andes?

ANEXO B:

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Identificación del Experto:

Nombre y Apellido: _____

Instituto donde trabaja: _____

Título de pregrado: _____

Título de post-grado: _____

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Criterios Evaluados	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Diseño del guión de instrumento de evaluación (entrevista).				
Resultados obtenidos de los informantes claves y su respectivo análisis.				
Presentación de la propuesta.				
Objetivos, justificación, fundamentación teórica de la propuesta.				
Diseño de los Lineamientos Generales Estratégicos para la administración, el manejo y la promoción de la Pista Sintética Atlética "La Hechicera"				