

PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN INDICADORES DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO EN LA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL SIMÓN BOLÍVAR

José Carrasquel

Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez

RESUMEN

El presente trabajo propone un plan estratégico basado en indicadores de gestión (IG) para optimizar el desempeño de la Organización Deportiva Municipal (ODM) Simón Bolívar de los Valles del Tuy, diagnosticando las necesidades en cuanto a planificación en función de la optimización de su desempeño gerencial, determinando la factibilidad de elaborar un Plan Estratégico basado en (IG) y finalmente diseñando un Plan Estratégico. La modalidad fue Proyecto Factible con una Investigación de Campo y el diseño No Experimental. Los resultados más significativos fueron: 93% del personal de la (ODM) apoya la aplicación de (IG); en Venezuela se desconoce acerca de la aplicación de una herramienta similar a esta propuesta, existen carencias de herramientas gerenciales e indicadores de gestión para el deporte municipal, por ende se desconoce cómo ha sido el desempeño de las organizaciones deportivas municipales a nivel nacional.

Palabras clave: plan estratégico, indicadores de gestión, organización deportiva municipal.

ABSTRACT

ESTRATEGIC PLAN BASED ON MANAGEMENT INDICATORS TO OPTIMIZE PERFORMANCE IN THE MUNICIPAL SPORT ORGANIZATION SIMÓN BOLÍVAR, LOCATED IN THE STATE MIRANDA

The present work proposes a strategic plan based on management indicators (IG) to optimize the performance of the Simón Bolívar Municipal Sports Organization (ODM) of the Valleys of Tuy, diagnosing the needs in terms of its planning in function of the optimization of its Management performance, determining the feasibility of elaborating a Strategic Plan based on (GI) and finally designing a Strategic Plan. The modality was Feasible Project with a Field Investigation and the Non-Experimental design. The most significant results were: 93% of the staff of the (MDG) supports the application of (GI); In Venezuela it is unknown about the

application of a tool similar to this proposal, there are deficiencies of management tools and management indicators for municipal sport, by effort it is unknown how has been the performance of municipal sports organizations at national level.

Keys work strategic plan, management indicators, managerial performance, municipal sports organization.

INTRODUCCIÓN

La investigación que se presenta en este artículo es una propuesta gerencial que se desarrolló bajo los principios de la Planificación Estratégica vinculados transversalmente con Indicadores de Gestión en el ámbito deportivo municipal. Estos elementos fueron analizados y constituidos en un Plan, el cual se puede definir como un instrumento integrado, entre otros componentes por: Visión, Misión, Valores, Objetivos Estratégicos, Áreas de Éxito, Factores clave del Éxito y finalmente, Indicadores de Gestión.

En relación con lo anterior, uno de los elementos que justifica la elaboración de esta investigación es que se puede asumir que un alto porcentaje de diversas organizaciones en todos los ámbitos, no solo en el deportivo, poseen y llevan a cabo, de cierta manera, una planificación. Sin embargo, es posible evidenciar que en algunos casos dichas planificaciones no contienen instrumentos, herramientas o estrategias que permitan comprobar, monitorear, supervisar y evaluar cuál y cómo ha sido su desempeño o impacto; el deporte municipal no escapa de esto.

Para analizar esta problemática es necesario mencionar que a nivel internacional se han hecho algunos intentos por generar procesos estratégicos de monitoreo y seguimiento en las organizaciones deportivas municipales, pero no han sido suficientes para generar insumos significativos. En el ámbito nacional hasta el momento de la realización de esta investigación, no existe referencia oficial de que este

tipo de propuestas de plan estratégico e indicadores de gestión se hayan llevado a cabo en el sector deportivo municipal.

En este sentido, desde el punto de vista académico el interés de esta investigación es generar un aporte demostrativo mediante un proceso argumentativo con sustentos teóricos, legales, metodológicos, en fin, científicos que permitan proponer a la estructura deportiva nacional una idea para reforzar y mejorar las debilidades anteriormente mencionadas. Asimismo, en el aspecto profesional la intencionalidad fue crear una herramienta gerencial para la organización deportiva del municipio Simón Bolívar que sirva de guía para supervisar y mejorar su desempeño practicando eficacia, efectividad, eficiencia y productividad técnica, social y administrativa y que esto a su vez influya de forma impactante en los deportistas, estudiantes y personas que realizan actividades físicas y ¿por qué no? en la calidad de vida de todos los habitantes del municipio.

Desde esta perspectiva, el Objetivo General del presente estudio es Proponer un Plan Estratégico basado en Indicadores de Gestión, para la optimización del desempeño gerencial de la Organización Deportiva Municipal Simón Bolívar. De este se generaron los siguientes objetivos específicos: - Diagnosticar las necesidades que presenta la Organización Deportiva Municipal Simón Bolívar en cuanto a su planificación en función de la optimización de su desempeño gerencial. - Determinar la factibilidad para la elaboración de un Plan Estratégico basado en Indicadores de Gestión dirigido a la Organización Deportiva Municipal Simón Bolívar en función de la optimización su desempeño gerencial. -Diseñar un Plan Estratégico basado en Indicadores de Gestión dirigido a la Organización Deportiva Municipal Simón Bolívar que permita la optimización de su desempeño gerencial.

MARCO REFERENCIAL

A continuación se desarrolla una serie de elementos, conceptos, teorías y conceptualizaciones que sirven de sustentos claves para la realización de la presente investigación, por ejemplo: plan estratégico, planificación estratégica e indicadores de gestión.

En primera instancia, la presente investigación se podría estructurar en tres (3) grandes aspectos: Planificación Estratégica general donde interviene aspectos tales como: diagnóstico, competencia, misión, objetivos, eficiencia en el uso de recursos, medio ambiente, organización, comunicación, toma de decisiones, niveles estratégicos, entre otros; en segundo lugar se encuentra la Planificación Estratégica en Organizaciones Públicas que declara el trabajo a desarrollar en las organizaciones deportivas municipales de los Valles del Tuy que toma en cuenta la razón social, atribuciones legales asignadas y asumidas, trayectoria y exigencias del ámbito de acción; por último, se tiene lo referente a los indicadores y esencialmente los de gestión.

Planificación Estratégica

Rodríguez (1997) conceptualiza la Planificación Estratégica como la herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica que intenta aventajar a la organización en cuanto a acciones competitivas, además de desarrollar estrategias eficientes en función de la Misión, objetivos, ambiente y recursos disponibles.

Por su parte, Sallenave, citado por Rodríguez (1997) afirma que la Planificación Estratégica es “el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio

reservado de la alta gerencia, sino un proceso de determinación de decisiones donde intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa” (p.19). Asimismo, Rodríguez (ob. cit) señala que la Planificación Estratégica debe contener diversidad de elementos provenientes del entorno y su función es generar cambios profundos en los mercados y en la cultura interna de la organización.

Por otro lado, Pesca (2008) define la Planificación Estratégica como direccionar o enrumbar acontecimientos en función de propósitos y objetivos que se persiguen; la estrategia es el cálculo permanente de la acción antes y después de su proceder, explorando el futuro en relación con objetivos, recursos y valores determinados.

En estas definiciones, se evidencian importantes elementos que forman parte de la estructura central de presente investigación, como son: diagnóstico, competencia, misión, objetivos, eficiencia en el uso de recursos, medio ambiente, organización, comunicación, toma de decisiones y niveles estratégicos, lógicamente son parte importante de cualquier proceso que tenga relación con Gestión.

Planificación estratégica en las organizaciones públicas

Se hace aun más específico y pertinente escudriñar la definición de Planificación Estratégica en las organizaciones públicas dado a que la presente investigación se efectúa en la Organización Deportiva Municipal Simón Bolívar, la cual es un ente del sector público. Para ello Rodríguez (1997) afirma que la Planificación Estratégica en las organizaciones públicas es un proceso de establecimiento de acciones y decisiones que la institución ejecutará individual o coordinadamente con otros organismos, con base en su razón social, atribuciones legales y exigencias del entorno.

Otros de los elementos fundamentales de esta propuesta son los ***Indicadores***. Para conceptualizar acerca de lo que son los Indicadores

Serna (2005) plantea que son la medida del estado y desempeño de un macroproceso, proceso o actividad, en un momento determinado e indican el grado en que se están logrando los objetivos. Por su parte, Becerra (2009) define los indicadores como

Elementos sintomáticos o marcadores cuantitativos que señalizan el advenimiento o la manifestación de un estado o situación problemática, problema o fenómeno, así como también tanto la intensidad de la manifestación de la situación como el impacto que se causa en donde esta se presenta. En algunos casos, dichos indicadores se fijan según determinados criterios, como perceptibles, relevantes, pertinentes y asequibles. A tal efecto, se les determina su diapasón de valores, y hasta se les fija una validez temporal de ellos. Los indicadores pueden ser, entre otros, de gestión, funcionalidad, del desarrollo de un país, de resultados, de actuaciones concretas o de cualquier propiedad o cualidad que interese conocerse para algún fin (p.288).

Tal como se señala en las ideas antes expuestas, los indicadores son elementos vitales para la verificación del estado de cualquier aspecto, además de ser adaptables a cualquier circunstancia pero, profundizando más en este aspecto es importante hablar ahora de los *Indicadores de Gestión*. Al respecto, Beltrán (1998) los define como una medida de desempeño, generalmente definida como una razón a la que se le asignan eventos o números y que dependen de un conjunto de reglas preestablecidas. Es un criterio de evaluación del comportamiento de una determinada variable que tiene como fin valorar la eficiencia de los insumos, recursos y esfuerzos dedicados a

obtener ciertos objetivos con unos tiempos y costos registrados y analizados.

Plan Estratégico

Ahora bien, la expresión Planificación Estratégica se refiere al Plan Estratégico Corporativo, el cual es definido por Rodríguez (1997) como un instrumento caracterizado esencialmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, integración de la visión que tiene que ver con la Filosofía de la Gestión, Planes Estratégicos Funcionales y Planes Operativos.

Para alcanzar el fin de la investigación se consideró en primera instancia la Planificación Estratégica como proceso general donde intervienen aspectos tales como: diagnóstico, competencia, misión, objetivos, eficiencia en el uso de recursos, medio ambiente, organización, comunicación, toma de decisiones, niveles estratégicos entre otros. En segundo lugar, se encuentra la Planificación Estratégica en Organizaciones Públicas que declara el trabajo a desarrollar en las organizaciones deportivas municipales de los Valles del Tuy, donde se toma en cuenta razón social, atribuciones legales asignadas y asumidas, trayectoria y exigencias del ámbito de acción. Por último, se tiene al Plan Estratégico Corporativo, en el cual se establece Visión, Misión, Objetivos, Metas, Cultura organizacional, Clima organizacional y eficiencia institucional.

Gerencia estratégica

La gerencia estratégica según Rodríguez (1997) es un enfoque objetivo y sistemático en el cual se organiza información cualitativa y cuantitativa para generar toma de decisiones efectivas, en medio de

incertidumbre de toda índole, para ello requiere de elementos imprescindibles como lo son: investigación, análisis, compromiso, disciplina y voluntad de cambio en todos los miembros de la organización. Una proposición importante de la gerencia estratégica es que siempre va a ver situaciones problemáticas nuevas y, por supuesto, diversas, por ende el éxito de hoy no es garantía del éxito de mañana.

En consecuencia, la organización deportiva municipal (Simón Bolívar), seguramente no escapa de esta realidad, es decir cuando se hace referencia a conducta humana desde el punto de vista social, tecnológico o deportivo, lo único seguro es que va a haber cambios en el entorno, lo que va a ocasionar que necesariamente cada organización se adapte a ellos, es aquí donde cobra mayor importancia la planificación con características significativamente flexibles o predispuestas a afrontar esos cambios con la mayor productividad y eficiencia posible, en este caso en función de la calidad del servicio no sólo a atletas, sino a la comunidad en general.

Planificación estratégica

El precitado autor conceptualiza la Planificación Estratégica como la herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica que intenta aventajar a la organización en cuanto a acciones competitivas, además de desarrollar estrategias eficientes en función de la Misión, objetivos, ambiente y recursos disponibles.

Por su parte Sallenave, citado por Rodríguez (ob. cit) afirma que la Planificación Estratégica es “el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio reservado de la alta gerencia, sino un proceso de determinación de

decisiones donde intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa” (p.19). Asimismo, señala que la Planificación Estratégica debe contener diversidad de elementos provenientes del entorno y su función es generar cambios profundos en los mercados y en la cultura interna de la organización.

En este orden de ideas, Pesca (2008) define la Planificación Estratégica como direccionar o enrumbar acontecimientos en función de propósitos y objetivos que se persiguen. La estrategia es el cálculo permanente de la acción antes y después de su proceder, explorando el futuro en relación con objetivos, recursos y valores determinados.

En estas definiciones, se evidencian importantes elementos que forman parte de la estructura central de presente investigación, como son: diagnóstico, competencia, misión, objetivos, eficiencia en el uso de recursos, medio ambiente, organización, comunicación, toma de decisiones y niveles estratégicos, lógicamente son parte importante de cualquier proceso que tenga relación con Gestión.

Asimismo, París (2005) indica que

el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a medio y largo plazo, elige (selecciona) las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias. Todo ello estableciendo un sistema de seguimiento y actualización permanente que adapte los citados objetivos, estrategias y programas a los posibles cambios, externos e internos, que afectan a la organización. (p.23).

Es importante destacar, que la planeación estratégica tiene como fundamentos la definición y formulación de principios corporativos, conformados por el conjunto de valores, creencias y normas que rigen y direccionan la vida de una organización, estos aspectos deben ser

divulgados y manejados por la totalidad de los integrantes de la institución (Serna, 2005).

Ambos autores conceptualizan la planificación estratégica de una manera muy amplia y completa desde la perspectiva de la presente propuesta de investigación, haciendo la fusión de los elementos antes mencionados e incluye otros más pertinentes con un sistema de seguimiento y actualización permanente que permita una mejora continua de una determinada gestión organizacional.

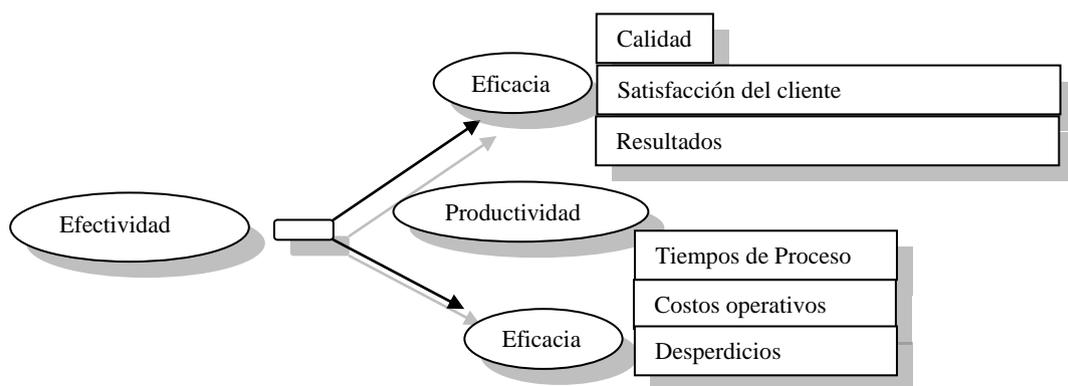


Gráfico 1 Mapa de factores claves del éxito de la Gestión (Beltrán 1998).

A través de esta investigación se diseñó un Plan Estratégico basado en indicadores de Gestión que permita a la parte gerencial de la organización deportiva municipal (Simón Bolívar) controlar y manejar información clave, para que en todos y cada uno de los componentes y empleados de la Organización se haga una revisión detallada y sistemática para así poder apuntar firmemente hacia los factores que verdaderamente influyen en el éxito de la misma. Ahora, se presentan dos gráficos que ilustran de forma didáctica los

aspectos fundamentales de un Sistema Integral de Medición de Gestión (SIMEG).

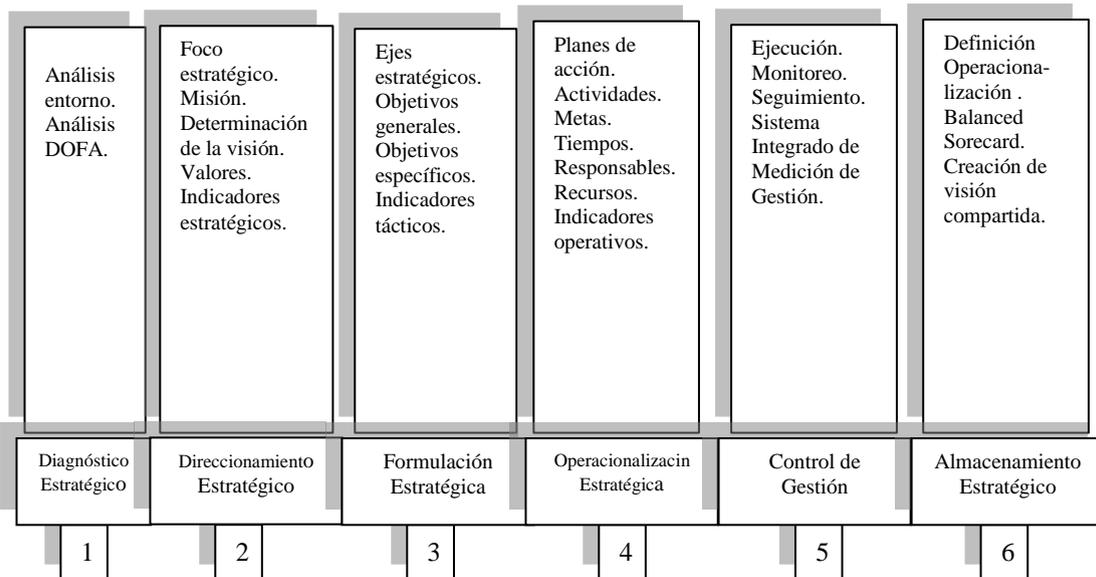


Gráfico 2 Componentes de un Sistema Integral de Medición de Gestión (Serna 2005)

Diagnóstico estratégico, análisis del entorno y análisis DOFA

El presente esquema brinda las bases en las cuales se apoya esta propuesta investigativa. A continuación se describen las concepciones de cada aspecto y también la operacionalización del modelo:

Todo proceso de planificación estratégica debe iniciarse, con un diagnóstico que en el modelo de Serna (2005) y en el de la presente propuesta se denomina diagnóstico estratégico que en síntesis es plantearse dos interrogantes: ¿Dónde estábamos? y ¿dónde estamos

hoy? Así como también incluye el análisis del entorno y el análisis DOFA. De estos últimos, Espinoza (2006) realiza un gran proceso analítico, íntimamente relacionado con el modelo integral de Serna y a su vez con la presente investigación, el cual se analiza a continuación.

El citado autor establece que el análisis DOFA, también puede ser denominado análisis FLOA o FODA, como se desee según las combinaciones, contiene Fortalezas, Limitaciones o Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Así pues, que es una de las herramientas esenciales que provee y proporciona insumos necesarios e información imprescindible al proceso de planificación estratégica, para la implementación de acciones y medidas correctivas, considerando los entornos internos y externos y los factores económicos, políticos, económicos y culturales.

Visión Corporativa

La visión es el norte de las organizaciones, es decir una situación deseada, donde se busca que lo ideal se convierta en real. Con una visión clara, argumentada, procesada, motivadora, consensuada por todos los integrantes de la organización se garantiza por supuesto, una línea estratégica verdaderamente viable y ligera de lograr. Según Pereda (2008) “puede definirse como la expresión del futuro deseado para la organización por parte de quienes tienen interés en ella”. (p.33).

Por ello, toda visión según Pereda (ob. cit) debe contener una serie de elementos fundamentales, tales como:

-Imponer un reto: debe establecer y determinar un cambio significativo e importante de la situación actual o statu de la organización. Es decir, lógicamente para emprender y desarrollar un conjunto de procesos enfocados hacia una visión, se debe plasmar lo que se desea verdaderamente obtener, con cambios altamente significativos.

-Formulación en términos claros: Pereda (Ob. cit) estipula también que debe ser un factor vital de motivación y de interpretación unánime para todo el personal para disminuir al mínimo el despilfarro de esfuerzo. Así que la aplicación de sistemas y herramientas estratégicas que confirmen que absolutamente todo el personal, no solo identifique la visión, sino que la internalice y se sienta plenamente identificado y ganado a ella, va a garantizar en un alto porcentaje la concentración de esfuerzos y medios para un mismo fin.

-Consistencia: la organización debe ser estable y firme en cuanto a sus principios corporativos, esto conlleva hacia la facilidad en el desarrollo sistémico de políticas organizacionales.

-Dimensión temporal: la visión debe establecer un horizonte claro del tiempo, el cual depende de factores internos y externos del entorno organizacional.

-Marco de evaluación: debe contener un radio de acción evaluativo que permita evidenciar cuál es el nivel de desempeño o qué distancia puede existir entre el logro o no de la visión.

-Producto de la participación: todos aquellos vinculados con la organización en todos los niveles deben ser corresponsables de la formulación de la visión, esto genera visiones más viables y acordes con la realidad y por ende un mayor y mejor compromiso.

Misión

La Misión es un elemento inmerso en la planificación estratégica que desempeña un papel de suma importancia para cualquier empresa y sus determinados procesos gerenciales, de gestión y estratégicos. Ella es una parte fundamental para el desempeño, la calidad y productividad organizacional, surge de factores innatos y propios de la empresa, además busca realzar éstos en función del prestigio, la innovación y la exclusividad en cualquier mercado o servicio donde se encuentre.

En tal sentido, Pereda (ob. cit) refuerza la idea definiendo la misión “como la declaración duradera de características y principios diferenciales que las convierte en entes únicos en un servicio o mercado determinado”. (p.35)

Características de la misión.

Según el precitado autor, para que la misión cumpla con su deber dentro de la planificación estratégica debe contener tres (3) características fundamentales:

-Declaración de actitud: debe reflejar actitudes y puntos de vista propios de la organización, también debe permitir crear y considerar una gama de objetivos y estrategias dejando un espacio hacia la creatividad y ser amplia para conciliar diferencias entre diversos grupos de interés de una empresa y atraerlos. Lo cual, afirma que las misiones deben contener una conformación de entre aciertos y debilidades del mercado o servicio que se encuentre y mostrar caminos eficientes para transformar debilidades en fortalezas y afianzar aciertos.

-Orientación al cliente: la misión según Pereda (2008) debe describir “propósito, clientes, productos o servicios, mercados, filosofía y la tecnología básica de una empresa”. Durante el desarrollo de la presente investigación se decidió proponer un estudio exhaustivo que permitió verificar, estudiar y comparar la Misión de la Organización Deportiva Municipal (ODM) (Simón Bolívar) y determinar si estaban presentes todos los elementos anteriormente nombrados, los resultados de este estudio se detallan en el siguiente capítulo derivado del diagnóstico estratégico.

-Declaración de política social: en la misión se debe establecer también la filosofía de la gerencia y el pensamiento estratégico del más alto nivel, en función de la responsabilidad social de la empresa

(Pereda, 2008). En relación con la ODM Simón Bolívar, se insta al director y a los coordinadores considerados la gerencia y el pensamiento estratégico a diseñar y argumentar su misión con base en una filosofía que combine la responsabilidad social establecida por las diversas herramientas legales, con una política interna estratégica que coadyuve con la eficiencia, eficacia, efectividad, productividad y la calidad de servicio.

Además de estas tres características fundamentales de la misión, Pereda (ob. cit) estipula que existe una variedad interesante de misiones que divergen en extensión, contenido, formato y especificidad. Sin embargo, concuerda que muchos autores proponen nueve elementos básicos para establecer una misión efectiva: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, interés en la supervivencia, crecimiento y rentabilidad, filosofía, concepto propio, preocupación por la imagen pública y, por último, y no menos importante, interés por los empleados. En fin, una de las actividades del presente estudio va enfocada a proponer sesiones estratégicas en las cuales se reestructure la Visión, Misión, Objetivos y Valores en relación con estos componentes y otros de índole interno que deriven de estas mismas sesiones.

Componentes de la misión

Según Pereda (ob.cit) las declaraciones de la misión varían en extensión, contenido, formato y especificad. La mayoría de los profesionales en el área consideran que una declaración eficaz presenta nueve componentes básicos que se evidencian a continuación:

a) *Clientes*: ¿quiénes son los clientes de la empresa? Representa todo aquel individuo a quien le es indispensable satisfacer sus necesidades y expectativas. La determinación de los clientes se realiza a partir de la identificación de las necesidades que se aspira satisfacer y no es función de los componentes actuales.

b) *Productos o Servicios*: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa? La definición del producto o servicio no debe realizarse tomando como base los productos o servicios específicos que comercializa la organización, ya que esto hace que la misión sea altamente sensible a los cambios tecnológicos por lo que se recomienda una determinación del producto en forma genérica.

c) *Mercados*: ¿Dónde compite la empresa? Este componente busca establecer el o los criterios de segmentación geográfica, la cual divide el mercado en función de áreas geográficas de actividad. Segmentación demográfica, que fracciona el mercado a partir de factores como la edad, sexo, raza, religión. Segmentación psicológica, el cual divide el mercado tomando como base los gustos, preferencias, y comportamientos del consumidor meta y segmentación por el nivel mercado socioeconómico, donde el mercado-meta es establecido de acuerdo al nivel de ingreso del consumidor potencial

d) *Tecnología*: ¿está la empresa interesada en el aspecto tecnológico? Esta variable busca reflejar la postura de la organización frente al cambio y la invasión.

e) *Interés de la supervivencia*, el crecimiento y la rentabilidad: ¿está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera? Este aspecto hace referencia a la posición que asume la empresa frente a las expectativas de los grupos de interés internos y externos.

f) *Filosofía*: ¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa? Anteriormente, la pieza clave de la competitividad del negocio se reflejaba en la tecnología a disposición de la organización, es decir, el llamado know – how. Ahora, en las organizaciones del nuevo milenio, como resultado de la globalización

del conocimiento, la competitividad organizacional descansa en valores, principios y actitudes corporativas, razón por la cual, se hace necesario profundizar en este aspecto.

g) *Concepto propio*: ¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa? Esta variable busca identificar el o los aspectos claves en los cuales se basa la capacidad competitiva de la organización y que le permitan obtener una posición privilegiada en sus mercados.

h) *Preocupación por la imagen pública*: ¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales? Existen en los momentos actuales una marcada presión de la sociedad hacia el papel de las organizaciones en la solución de sus problemas, razón esta que hace que las instituciones fijen su postura en el abordaje de dicha problemática. Esta postura obliga a las compañías a establecer cursos de acciones que aumentan el bienestar de la sociedad en general.

i) *Interés de los empleados*: ¿son los empleados un activo valioso en la empresa? Hace referencia al rol que desempeñan los empleados en el logro de los objetivos corporativos.

Metas

Según Serna (ob. cit) la operacionalización de los objetivos y sus estrategias se realiza a través de las metas, las cuales según sea el horizonte planteado para su logro, se dividen en metas de largo, mediano y corto plazo. Entonces, el autor también estipula que una meta es como un objetivo al cual se le han asignado guías como números o plazos, que permiten concretarlo y dimensionarlo específicamente. Estas metas se establecen en los planes estratégicos y en el plan normativo respectivamente. El plan normativo indica adonde desea

llegar una organización en uno, tres o cinco años. Es una norma general con los lineamientos muy claros que rige la actividad de la compañía. Esa meta de largo plazo se reevalúa 3 o 4 veces a través de lo que se domina el plan estratégico, el cual determina las metas de mediano plazo, es decir de cada semestre o trimestre. Así pues, que el plan estratégico del presente estudio está enfocado en metas semestrales en su mayoría, lo cual concuerda con la anterior definición.

Indicadores estratégicos, tácticos y operativos

Continuando con la explicación y desarrollo los elementos básicos que posee el modelo integral de gestión de Serna (2005), se deben tomar en cuenta los tipos de indicadores que para el mismo autor son en esencia tres los *indicadores estratégicos* que monitorean y miden el desempeño de los macroprocesos. Es decir su funcionabilidad va dirigida hacia el impacto organizacional. También están *los indicadores operativos*, estos esencialmente monitorean y miden las actividades enfatizando, registrando, revisando los procesos relacionados con la gestión de la organización. Por último están los *indicadores tácticos* los cuales monitorean y miden los procesos, en fin, estos demuestran resultados.

Luego de haber visto algunos los componentes del sistema integral de medición de gestión de Serna (ob. cit), se analizó la operacionalización detallada del modelo. Los pasos a seguir en el detalle de la construcción del SIMEG son:

Paso 1 La Planeación estratégica es el punto de partida del modelo de Serna. Según este, luego de haber realizado el diagnóstico estratégico, cualquiera que sea la metodología que escoja la organización, luego de un proceso de planeación estratégica se debe tener claramente identificada y definida:

- a) La visión corporativa. Según Pereda (2008) “puede definirse como la expresión del futuro deseado.
- b) La misión.
- c) Sus estrategias.
- d) Sus objetivos estratégicos.

Así mismo, se deben identificar las competencias básicas internas y los factores claves de éxito externos. Entonces, para el caso de presente investigación se revisó la planificación de la Organización Deportiva Municipal en cuestión, reformularon y reconstruyeron en función de estos elementos los cuales se van a argumentar y explicar a profundidad en la propuesta en sí.

Serna (ob.cit) recomienda que este *primer paso*, debe ser producto de la participación activa de la alta gerencia o dirección de la empresa y luego distribuirse en cascada hasta los niveles operativos, es por ello que en la presente investigación se inició el proceso con los directores y luego se pasó a los coordinadores para finalmente informarlo y tratarlo con los diversos empleados que componen las organizaciones.

Paso 2 Definición de iniciativas estratégicas estos pasos, por su puesto, deben ir hilvanándose, este proceso debe conducir según Serna a la identificación de iniciativas estratégicas que ejecutadas hagan realidad en la práctica los objetivos estratégicos. Según el mismo autor estas iniciativas pueden agruparse en 4 grandes categorías:

Categoría 1. *Iniciativas estratégicas a nivel corporativo*. Estas iniciativas deben ser monitoreadas en su ejecución por la alta gerencia de la compañía y comprometer a la organización como un todo. Estas labores en la práctica de las organizaciones deportivas municipales las deben llevar a cabo los directores de deporte, motivando, comunicando, uniendo, concretando y compartiendo a nivel general y específico un adecuado proceso de planificación estratégica con un

vital proceso de seguimiento, monitoreo y mejoramiento continuo que en este caso se propone, sea basado en indicadores de gestión.

Categoría 2. *Iniciativas estratégicas a nivel de procesos.* Sobre cada una de las unidades estratégicas que integran un conjunto de procesos y subprocesos se deben establecer iniciativas estratégicas que contribuyan con el logro de las iniciativas estratégicas a nivel corporativo, de unidad estratégica y de los procesos y subprocesos. Estas iniciativas deben realizarlas en el caso de las organizaciones deportivas municipales cada coordinador de unidad que pertenezca a los ejes estratégicos dependiendo de ellos mismos generalmente son unidades de masificación deportiva, deporte comunal, alta competencia y recreación en la propuesta se establece un ejemplo específico para estas dependencias, de iniciativas estratégicas a nivel de procesos. (Serna, ob cit).

Categoría 3. *Iniciativas estratégicas a nivel de equipos.* Dentro del contexto corporativo de cada unidad estratégica y de los procesos es indispensable identificar iniciativas estratégicas que deben ser aclaradas y ejecutadas por cada equipo de trabajo, con impacto global sobre la organización. Según sea la estructura de cada organización deportiva en este caso municipal debe contener diversos equipos de trabajo y cada uno de ellos debe integrarse mancomunadamente hacia la producción de iniciativas estratégicas concatenadas con la Visión corporativa y con todos los elementos que ella contiene. (Serna, ob. cit)

Categoría 4. *Iniciativa a nivel del cargo o función, tarea o rol.* Cada cargo o función, tarea o rol, de la cual es responsable una persona. Tiene también iniciativas estratégicas, las cuales deben ser productivas, identificadas claramente para, a su vez, ser monitoreadas

y evaluadas. Cada persona, empleado, trabajador de las organizaciones deportivas municipales de los Valles del Tuy posee un rol. Es probable que en algunos casos la persona desconozca muchos puntos, características y atributos de sus funciones, lo que puede traer como consecuencia un alineamiento estratégico con ciertas debilidades que no sería nada beneficioso para el desempeño global de la organización, es allí donde se hace trascendental esta categoría de iniciativa. (Serna ob. cit)

Paso 3 Profundidad del modelo. En este paso el citado autor hace mención a la operación en cascada, es decir señala la importancia de desplegar cada paso y proceso del modelo de arriba hacia abajo para así establecer la profundidad del modelo que tiene una relación directa con el número de categorías de iniciativas estratégicas que él incluya. Por ejemplo: profundidad 1 incluye solo iniciativas corporativas, 2 iniciativas corporativas, iniciativas de unidad estratégica. 3 iniciativascorporativas, iniciativas de unidad estratégica e iniciativa de proceso. 4 iniciativas corporativas, iniciativas de unidad estratégica, iniciativa de proceso e iniciativas de cargo.

Es muy importante tener un sistema de medición de gestión que facilite el aprendizaje de la organización y la incorporación de cultura, para alcanzar niveles cuatro (4) de profundidad es importante contar con un modelo automatizado de medición de gestión, este no es el caso de presente investigación, por ende se toma mayormente el aporte de Serna, en cuanto a la recomendación de iniciar con los niveles uno (1) y dos (2) de profundidad que hasta el tres (3) se puede construir con cierta fluidez. (Serna, ob.cit).

Por su puesto, según el mismo autor precitado, un nivel cuatro (4) de profundidad es el ideal pero ello requiere de un conjunto de factores que generan algunas dificultades como por ejemplo: rediseño de cargos, funciones, roles, cambiar los sistemas de evaluación de

desempeño y en los modelos de compensación. El autor de la presente investigación intentó acercarse a este nivel en la Organización Deportiva Municipal como lo es el caso del municipio Simón Bolívar (Yare).

Paso 4 *Relación causa-efecto.* Luego de definir la profundidad del modelo se debe realizar un análisis causa-efecto entre las diferencias iniciativas estratégicas. Este ejercicio va a permitir identificar las cadenas de valor de cada iniciativa, las relaciones y las interdependencias entre ellas, funcionamiento integral del modelo y definir las estrategias para que estas se lleven a cabo. Según Serna (ob cit), si no se realizan estas relaciones se generará una competencia inadecuada entre las áreas que puede destruir el modelo. Lo que quiere decir que cada iniciativa debe descomponerse en partes diversas comprendidas por dos vertientes causas que son acciones que generan sub-acciones que serían los efectos.

Paso 5 *Identificar las perspectivas del modelo.* El mismo autor plantea que según un elemento del diagnóstico estratégico, como lo es el entorno, se deben definir las perspectivas que han de integrar el modelo de medición de gestión. No existe un modelo único aquí hay libertad para la creación y desarrollo de diversos modelos. Cada empresa adecúa sus perspectivas a su direccionamiento estratégico. En algunos casos cada unidad estratégica debe tener sus propias perspectivas pero generalmente deben hacerse en la alta gerencia y ser igual para toda la organización.

Para llevar a cabo este proceso de identificación de las perspectivas indica el autor que estas deben estar alineadas con las iniciativas estratégicas de los diferentes niveles de la organización. Una iniciativa estratégica puede ser medida en una o más perspectivas. En si

las iniciativas estratégicas son el punto de partida para definir las perspectivas. Este proceso debe ser sistemático y sistémico, de tal manera que permita establecer un panorama amplio, profundo, específico y pertinente que se entretaja y proporcione una especie de “red” para aclarar factores de direccionamiento y alineación estratégica.

Paso 6 *Definir indicadores por perspectivas establecidas.* Se deben definir las perspectivas que corresponden a cada iniciativa estratégica, hay que delimitar los indicadores o variables que van a ser medidos con respecto a cada iniciativa estratégica dentro de las perspectivas respectivas.

Este es una actividad muy simple pero muy importante en el proceso. Si se define la variable equivocada, el resultado será erróneo. Las variables pueden ser cuantitativas pero también cualitativas. Es muy importante no quedarse solamente en variables de tipo cuantitativo. Debe incorporarse toda variable sobre la cual se pueda obtener información y su medición.

Paso 7 *Definir los parámetros de medición.* No hay un modelo de medición de gestión si no existen parámetros. Cualquiera que sea la opción que se escoja, el ideal es que este sea el resultado de un proceso de negociación en que conjuguen los intereses de la organización y sus capacidades con las de los individuos.

Lograr establecer “protocolos de desempeño” genera el ambiente adecuado para que el sistema de mediación no sea el verdugo de la organización, sino en cambio el facilitador de un sistema de gerencia basado en el mejoramiento permanente.

En una organización centrada en la obsesión por recorrer el kilómetro adicional, por superar la meta anterior el sistema de medición se convierte en una ventaja competitiva de la organización que lo incorpore.

Paso 8 *El balance del modelo*, lo define cada organización. Dentro de su momento estratégico y las prioridades, cada empresa define el peso de cada perspectiva, en el desempeño global de la organización. Balance no significa el mismo peso estratégico a cada perspectiva, tampoco que el modelo es estratégico. La organización de acuerdo con su desempeño estratégico ajusta el balance del modelo. Por ello, el monitoreo y seguimiento del comportamiento de la organización es tan importante dentro de ese modelo.

Paso 9 *Seguimiento ... Seguimiento ... Seguimiento* si el sistema de medición de gestión se convierte en un modelo, en un estilo, en una cultura gerencial, lo que lo hace perdurable en el tiempo es un seguimiento metódico, permanente y consistente. Seguimiento significa evaluación periódica, permanente y consistente. Seguimiento significa evaluación periódica, acciones correctivas, ajustes, consolidación de estrategias, mejoramiento continuo.

La cultura de seguimiento permite a la organización coordinar un proceso de aprendizaje sobre el desempeño de la organización frente al cliente, el mercado y sus stakeholders. Tal como ocurre con el enfermo que acude al médico y no le hace seguimiento al tratamiento de su dolencia, le pasa a las organizaciones que diseñan un sistema de medición de gestión y no le hacen el seguimiento y los ajustes que él requiere. Por tanto, la implantación de un SIMEG, con disciplina y consistencia, es una ventaja competitiva.

Paso 10 *Ser consistente en las consecuencias* En el modelo de medición de gestión se incorpora en una empresa y pasan muchas cosas de las cuales hay que ser consciente. El Sistema Integral de Medición de Gestión (SIMEG) pone en crisis las estructuras organizacionales, las cuestiona, por su centralismo, su burocratización,

por su concentración de poder que impide dar resultados. El colaborador empieza a entender que su jefe es el cliente, el mercado donde se hacen palpables los resultados. El liderazgo gerencial aparece como una necesidad y el empoderamiento de los colaboradores una consecuencia necesaria.

Inmediatamente, surge una necesidad de revisar perfiles de cargos y comenzar a desarrollar a los colaboradores de acuerdo con las competencias que demanda su crecimiento personal, el cliente y el mercado. El colaborador crece, aprende, el cliente también. Como consecuencia, los sistemas de evaluación del desempeño tradicional comienzan a ser ineficientes y contrarios a la realidad de los mercados. Una evaluación del desempeño de 360 grados empieza a imponerse como necesidad.

Por otro lado, a continuación se presenta una serie de perspectivas de gran importancia ya que tienen un carácter de universalidad y, por ende, son adaptables a cualquier organización. Según Serna (ob.cit) no son únicas ni poseen estándares. Pueden variar dependiendo de los elementos estratégicos de cada empresa.

Las perspectivas del modelo, las características de cada organización y el modelo adoptado en su planeación estratégica determinan también las perspectivas y las variables que integran el modelo de medición de gestión. Cada organización debe diseñar por tanto, su modelo propio de medición de gestión. Este dependerá de su direccionamiento y la dinámica del entorno en que se desempeña. (Ver gráfico 3).

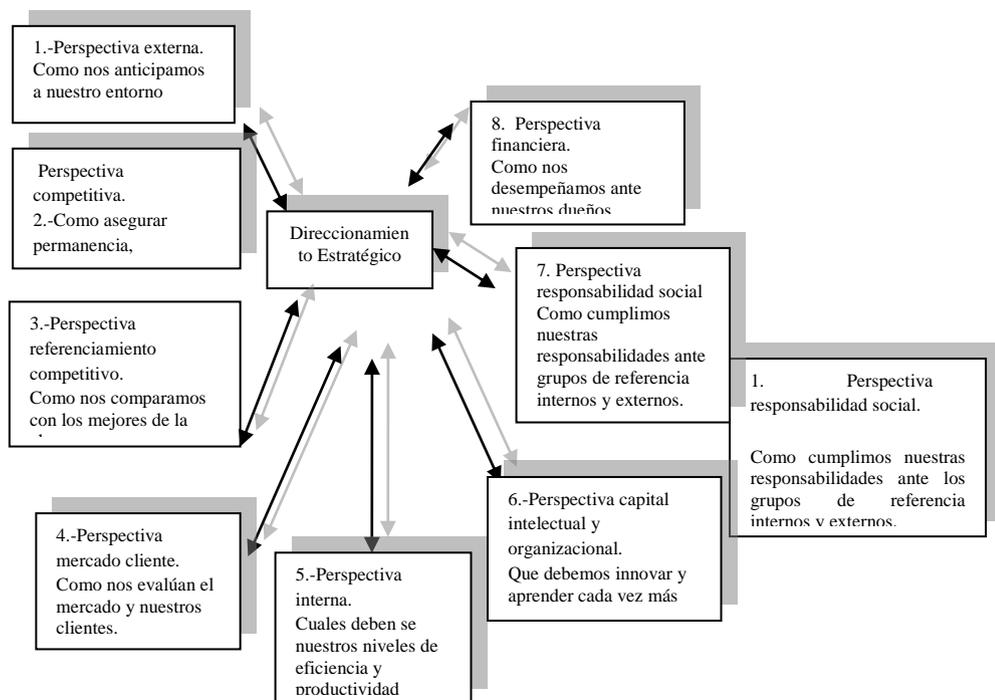


Gráfico 3 Perspectivas del Modelo integral de medición de Gestión (Serna 2005)

Por ello, el modelo SIMEG propuesto está integrado por ocho perspectivas:

1. La Perspectiva Externa.
2. La Perspectiva Competitiva (modelo porter)
3. La Perspectiva de Referenciamiento Competitivo (Benchmark)
4. La Perspectiva de Mercado y Cliente
5. La Perspectiva Interna

6. La Perspectiva de Capital Intelectual y Organizacional
7. La Perspectiva de Responsabilidad Social
8. La Perspectiva Financiera

La Perspectiva Externa: Serna (ob. cit), establece que la perspectiva externa es un conjunto de indicadores críticos económicos, políticos, geográficos, sociales y culturales que deben monitorearse porque afectan el desempeño de los negocios en el ámbito sectorial o corporativo. En el caso de la presente investigación se realizó un diagnóstico estratégico para determinar en qué medida, si se quiere, afectan este conjunto de factores en el desempeño organizacional, generalmente todos estos factores inciden de una manera altamente significativa en la gestión de las diversas organizaciones deportivas municipales no sólo de los Valles del Tuy sino a nivel nacional e internacional.

La Perspectiva Competitiva: el mismo autor, hace mención a que esta perspectiva es un conjunto de indicadores que permiten determinar la competitividad del negocio mediante el análisis de las variables relacionadas con el comportamiento del sector, el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de sustitutos, la intensidad de la competencia y las barreras de entrada y salida del negocio o de cada uno de los sectores. Por tanto, son indicadores que determinan la permanencia, el crecimiento y la rentabilidad de la organización. Estos indicadores en las organizaciones deportivas de los valles del tuy se desglosan y desprenden de las diversas coordinaciones y sus respectivos equipos de trabajo con respecto a las estrategias, las metas y los objetivos trazados en ámbitos como, deporte escolar, actividad física para la salud, alta competencia y masificación deportiva.

La Perspectiva de referenciamiento competitivo (Benchmark):

Esta perspectiva es un conjunto de indicadores que permiten comparar el desempeño de la organización con respecto a los mejores de su clase (Serna ob.cit). Esto en la presente investigación se puede evidenciar tomando como puntos de referencia los diferentes factores de éxitos de organizaciones deportivas municipales del país que tenga un alto grado de productividad y excelente nivel de desempeño o/y se podría hacer un análisis de las variables que inciden en este rendimiento.

La Perspectiva de Mercado y Cliente: La perspectiva de mercado y cliente son un conjunto de indicadores que permiten a la organización conocer el impacto y la aceptación de sus productos y servicios, así como también los niveles de satisfacción y lealtad de sus clientes. Para efectos de la presente investigación esta perspectiva de alguna manera se puede conseguir recogiendo y procesando información que provengan de las personas que realicen algún tipo de actividad física, recreativa y deportiva dentro de cada uno de los municipios. (Serna ob.cit).

La Perspectiva Interna: Hace mención también Serna (ob.cit) a que la perspectiva interna es un conjunto de indicadores que miden la eficacia y la eficiencia de los procesos internos en términos del valor que genera al facilitar el desempeño organizacional en relación al mercado y al cliente. Al hacer referencia a eficiencia y eficacia, es bien sabido que se está tratando con el mejor y más adecuado uso de los recursos en función de los objetivos, en un alto porcentaje de las organizaciones deportivas municipales los recursos son supuestamente escasos, es allí donde cobra mayor importancia esta perspectiva.

La Perspectiva de Capital Intelectual y Organizacional: Esta perspectiva Serna (ob.cit) la define como un conjunto de indicadores que miden los procesos de mejoramientos continuo y de incorporación de aprendizajes de la organización, que se traducen en creatividad e

innovación y crecimiento de la organización, así como también prácticas gerenciales de aprendizaje en equipo, participación que influye en el clima y la cultura organizacional. En síntesis, para la presente investigación es importante observar cómo se desarrolla el talento humano en cuanto cursos, talleres, actividades de actualización en fin mejoramiento continuo y como repercute todo ello en el comportamiento organizacional.

La Perspectiva de Responsabilidad Social: La perspectiva de responsabilidad social “es un conjunto de indicadores que permiten medir el cumplimiento de la organización de sus responsabilidades sociales, tanto internas como externas, que vayan en función de su calidad de ciudadano corporativo”. (Serna, ob.cit, p.52). La responsabilidad social de las organizaciones deportivas municipales elementalmente es su razón de ser y se describe en las diversas visiones y misiones de cada una de ellas.

La Perspectiva Financiera: Argumenta también Serna (ob.cit) que esta perspectiva es un conjunto de indicadores que permiten medir el desempeño organizacional frente a sus dueños en cuanto a rentabilidad, solidez y en un grado especial del valor agregado que le generan. Estas organizaciones deportivas municipales tienen un carácter dependiente del factor político y tienen una estructura organizativa que establece la jerarquía de los entes que conforman el sector público del deporte en donde la máxima figura es el Ministerio del Poder Popular para el Deporte que es a quien le deben rendir cuentas.

Cuadro 1 Elementos básicos de la propuesta

| Nivel estratégico | Nivel Táctico | Nivel operativo | Usuarios |
|---|--|--|--|
| Entes responsables Responsables: Director de deporte Visión- Misión- Valores estratégicos- Objetivos Estratégicos Diagnóstico, direccionamiento y formulación estratégica Normativa legal Indicadores estratégicos Recursos: humanos, financieros, técnicos, tecnológicos y materiales | Responsables: coordinadores Metas, acciones, sub acciones, lapsos Indicadores tácticos Recursos Operacionalización estratégica Recursos: humanos, financieros, técnicos, tecnológicos y materiales Identificación de Factores claves del éxito | Responsables: entrenadores, preparadores físicos, atletas Recursos Indicadores operativos Recursos: humanos, financieros, técnicos, tecnológicos y materiales Difusión y representación gráfica de resultados según los indicadores Identificación de Factores claves del éxito | Personas que perciben el servicio municipal del deporte, actividad física y recreativa. Nivel de aceptación y calidad de servicio |

En consideración a las ideas hasta ahora expuestas se pretende en esta investigación dar respuesta a las siguientes interrogantes:

Interrogantes de la Investigación

¿Cuáles son las necesidades que presenta la Organización Deportiva Municipal Simón Bolívar en cuanto a su planificación en función de la optimización de su desempeño gerencial?

¿Cuál es la factibilidad de diseñar un Plan Estratégico basado en Indicadores de Gestión dirigido a la Organización Deportiva Municipal Simón Bolívar que permita optimización de su desempeño gerencial?

¿Cómo diseñar un Plan estratégico basado en Indicadores de Gestión que permita la optimización del desempeño gerencial de la Organización Deportiva municipal Simón Bolívar?

Para encontrar respuesta a estas interrogantes, el autor se plantea los siguientes objetivos de investigación.

Objetivo General

Proponer un Plan Estratégico basado en Indicadores de Gestión, para la optimización del desempeño gerencial de la Organización Deportiva Municipal Simón Bolívar.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar las necesidades que presenta la Organización Deportiva Municipal Simón Bolívar en cuanto a su planificación en función de la optimización de su desempeño gerencial.
- Determinar la factibilidad para la elaboración de un Plan Estratégico basado en Indicadores de Gestión dirigido a la Organización Deportiva Municipal Simón Bolívar en función de la optimización su desempeño gerencial.
- Diseñar un Plan Estratégico basado en Indicadores de Gestión dirigido a la Organización Deportiva Municipal Simón Bolívar que permita la optimización de su desempeño gerencial.

El abordaje de estos objetivos se apoyará en la aplicación de los aspectos metodológicos que a continuación se exponen.

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se abordan los aspectos generales de la metodología que utilizó el autor del presente trabajo. Se establece el tipo y diseño del estudio, la población y la muestra seleccionada con la cual se desarrolló el proceso investigativo. La investigación se enfoca bajo el paradigma cuantitativo, el cual es definido por Hernández , Fernández y Baptista (2010) como un conjunto de procesos, secuenciales y probatorios que parten de una idea que se delimita y de la que se desprenden unos objetivos y preguntas. A partir de estas se forman hipótesis y determinan variables en un determinado contexto. Se revisa la literatura y se construye una perspectiva teórica, se analizan las mediciones estadísticamente y se elaboran una serie de conclusiones.

Con este proceso se pretende realizar sistemática y científicamente una serie de acciones que permitan, a raíz de la idea principal, proponer una herramienta eficiente que contribuya con la mejora continua del desempeño de la Organización Deportiva Municipal Simón Bolívar, formulando unos objetivos factibles que con la ayuda de sustentos teóricos y de aplicación de métodos, técnicas e instrumentos, generen insumos suficientes para al final elaborar una propuesta científicamente fundamentada.

Tipo y diseño de la Investigación

El tipo o modalidad de la investigación comprende la forma o manera en cómo se llevará a cabo el proceso investigativo. Al respecto, Bautista (2006) señala que de acuerdo a la estrategia que se utilice en la recolección de los datos y considerando los objetivos del estudio, se estipula el tipo de investigación y su diseño.

El presente trabajo, en primera instancia, pretende tomar los datos desde el mismo lugar en donde se presentan los hechos sujetos a estudio. En relación con esto, el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2011) estipula que la investigación de campo es el análisis del problema en el propio lugar donde ocurren los hechos, con la intención de describirlos y explicar sus causas y efectos. Por su parte, Bautista (Ob. Cit.) coincide con la UPEL, al manifestar que la investigación de campo indaga in situ los acontecimientos de la problemática y la relación entre sus elementos.

En atención a lo anterior, el trabajo que se presenta se enmarca dentro de una investigación de campo, ya que se analiza la problemática en el mismo lugar donde está ocurriendo. En este caso, se hace referencia a la Organización Deportiva Municipal Simón Bolívar.

Por otra parte, según Palella y Martins (2006) un Proyecto Factible consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender las necesidades específicas determinadas a partir de una base diagnóstica. El mismo autor señala que el propósito fundamental de estas investigaciones es presentar proposiciones que se puedan ejecutar por ejemplo: creación de programas y planes instruccionales o de capacitación, creación de modelos innovadores entre otros.

En efecto, UPEL (2006) plantea que el Proyecto Factible consiste en “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (p.21). En apoyo a este criterio, Balestrini (2006) estipula que los Proyectos Factibles “consisten en una proposición sustentada en un modelo operativo factible, orientado a resolver un problema planteado o a satisfacer necesidades de una institución o campo de interés nacional (p.130).

En este sentido, existe gran similitud en cuanto al tipo de investigación que se desarrolla en el presente trabajo. En cuanto al diseño, se asumió el no experimental debido a que no se manipularon de ninguna manera las variables en estudio, solo se observaron mediante un diagnóstico y luego se analizaron para con estos resultados finalmente elaborar la propuesta. Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit) respaldan esto al señalar este diseño como un conjunto de “estudios que se realizan sin manipulación deliberada de las variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para luego analizarlos” (p.149).

En concordancia con lo establecido por los autores anteriormente citados, se concluye que la presente investigación al plantear un Plan Estratégico basado en Indicadores de Gestión, que permita la elaboración de un aporte teórico y práctico, que se direcciona hacia la mejora del desempeño del deporte municipal se encuadra dentro de la modalidad o tipo de Proyecto Factible apoyado en una investigación de campo con un diseño no experimental.

Población y Muestra

En relación con este punto, se puede expresar que Palella y Martins (2006) estipula que la población de una investigación es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar las conclusiones. Para este estudio, el cual se realizó en la región de los Valles del Tuy, específicamente en la Organización Deportiva Municipal Simón Bolívar (Yare) ubicado en el estado Miranda, la población estuvo conformada por el director de deporte y empleados de la organización, esto se apoya en la definición expuesta

por Hernández y otros (2010) la cual establece que “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174). En este proceso estos individuos concuerdan debido a que son esenciales para que se lleve a cabo un proceso gerencial en el Municipio Simón Bolívar.

En cuanto a la muestra, tal como lo comenta Bautista (2006) se toma un pequeño segmento de la población y las observaciones y conclusiones respecto a esta se derivan del estudio del segmento, al cual se le denomina muestra. En este aspecto, la población va a seleccionarse por completo, es decir, la población va a ser la misma muestra debido a que son pocos los integrantes de la organización en estudio.

Por consiguiente, la presente investigación tiene como muestra, el director de deporte y trece (13) empleados, conformados por dos (2) coordinadores, (10) diez entrenadores y (1) una secretaria. Esta muestra es no probabilística, porque es de fácil acceso al investigador y no fueron seleccionados matemáticamente, es decir, se tomó a este grupo, de manera intencional (Hernández y otros 2010).

Técnica e instrumento de recolección de datos

En lo que respecta al proceso de recolección de datos, Palella y Martins (2006) estipula, que luego de realizar el muestreo, empieza el contacto directo con la realidad y con el objeto de investigación, para ello se utilizan unas técnicas de recolección de datos que son las distintas formas o maneras de obtener la información. Para el acopio de información en este tipo de investigación generalmente se usan técnicas como: observación, entrevistas, encuestas, pruebas y otras.

Para dar respuestas objetivas a las interrogantes planteadas en el estudio, el investigador debe seleccionar las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se adecuen al tipo de investigación seleccionado. En relación a esto, Arias (2006) plantea la técnica como “...el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p. 67)

En este sentido, al aplicar cualquier técnica de medición se obtendrán datos o informaciones que necesitan ser registradas para luego someterlas a descripciones, análisis e interpretaciones. El medio utilizado para el registro de los datos arrojados se le denomina instrumento de evaluación o de recolección de datos. Respecto a ello, Arias (2006) expresa que hay diversos tipos de instrumentos para cumplir esa función, cada uno con características diferentes. Por lo tanto, el instrumento que se tome para la medición de los datos dependerá de la técnica empleada.

Por su parte, Bautista (2006) define a los instrumentos como “los medios que permiten observar y registrar características, conductas, y en general cualquier dato que se desea obtener en una situación educativa a investigar, evaluar o supervisar” (p. 43).

Para la realización de esta investigación, básicamente se utilizó la técnica de la encuesta que para Bautista (ob. cit.) es una técnica que permite obtener datos del perfil de una población y de sus conocimientos, además de ser procedimientos económicos de recolección directa que pueden ser aplicados de diversas maneras como por ejemplo, llamadas telefónicas, correos electrónicos o directamente con el encuestado.

Tal cual se mencionó anteriormente, la aplicación de un instrumento va a depender de la técnica empleada. Entonces si para este caso se usó la encuesta el instrumento es el cuestionario.

Balestrini (2006) lo define como “un medio de comunicación escrito y básico entre el encuestador y el encuestado, que facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de preguntas particulares, preparadas cuidadosamente, susceptibles de analizarse en relación con el problema estudiado” (p.155).

El tipo de cuestionario que se aplicó en el presente estudio fue elaborado a partir de la escala de Likert que para Hernández y otros (2010) es un conjunto de ítems que se presentan como juicios, de los cuales los participantes generan una reacción, se solicita que este elija una de las cinco (5) categorías de la escala. La escala del cuestionario de esta investigación se conformó con las opciones Siempre, Casi siempre, Pocas veces, Casi nunca y Nunca.

Validez y confiabilidad

El presente instrumento tuvo como finalidad recolectar datos sobre dos variables: plan estratégico conformado por las dimensiones *diagnóstico estratégico* y *operacionalización estratégica* e indicadores de gestión conformado por *eficacia*, *efectividad* y *eficiencia* en el Municipio Simón Bolívar. La indagación permitió generar insumos suficientes en función de la presente investigación dirigida a crear una “*Propuesta de un plan estratégico basado en indicadores de gestión, para la optimización el desempeño gerencial en la organización deportiva municipal Simón Bolívar ubicada en los Valles del Tuy estado Miranda* para generar un aporte para optimizar el desempeño gerencial de esta institución.

Estructura El instrumento está conformado por 26 ítems, de los cuales siete están referidos a la dimensión diagnóstico estratégico, cinco a la dimensión operacionalización estratégica, cinco a la dimensión eficacia, cuatro a efectividad y cinco a eficiencia.

Validación

Para la presente propuesta investigativa se realizó la validez por juicio de expertos definida por Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit) como ese proceso a través del cual una serie de expertos seleccionados establece hasta que punto el instrumento mide las variables de la investigación. El proceso de elaboración y validación del instrumento se realizó de la siguiente manera.

Proceso de Construcción

Para la construcción del instrumento se tomó como punto de partida la serie de indicadores que se extrajeron de la revisión bibliográfica, de tesis, revistas, artículos publicados en la web entre otros. La primera versión del instrumento se les presentó a tres docentes del Instituto Pedagógico de Caracas con la finalidad de revisar la apariencia, uno magister en Administración del deporte, otra con conocimientos de ambos constructos (Educación Física y Gerencia) para, posteriormente, hacerlo llegar a un especialista en construcción y validación de instrumentos para la investigación, quien señaló que la revisión de la redacción de algunos ítems que, a su manera de ver, incitaban a una respuesta lógica.

Las sugerencias se incorporaron y se procedió al estudio piloto para lo cual se seleccionó una muestra, accesible al autor, de coordinadores y entrenadores del Organización Deportiva Municipal y se les administró el instrumento para determinar la confiabilidad y realizar el análisis factorial o validez del constructo.

Lo que sigue contempla el análisis de confiabilidad y factorial del instrumento.

Confiabilidad

El procedimiento que se detalla a continuación tiene como finalidad detectar hasta qué punto un instrumento que permite evaluar o diagnosticar una determinada realidad lo hace de una manera confiable. La confiabilidad según Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit) en un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales. También define la confiabilidad, grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes.

Un instrumento es confiable cuando con el mismo se obtienen resultados similares al aplicarlo dos o más veces al mismo grupo de individuos o cuando lo que se aplica o administra son formas alternativas del instrumento. La confiabilidad se define como la estabilidad de los resultados de una prueba, su determinación se basa en la medición de la consistencia de las respuestas de los sujetos con respecto a los ítems del instrumento.

Cualquier cuestionario, escala o test compuesto por varios ítems o enunciados, ha de permitir evaluar un constructo o realidad global desde múltiples perspectivas o puntos de vista, que son las que recogen las diversas dimensiones o indicadores del mismo a través de los enunciados de los ítems.

Para determinar la confiabilidad del instrumento, se realizó un estudio piloto con una muestra de seis (6) individuos, (entrenadores y coordinadores). Los resultados obtenidos se enumeraron y se colocaron en una matriz de datos para ser tratados con el paquete estadístico computacional *SPSS* versión 21.0 en español. Los resultados arrojados por el *SPSS* se muestran en éste, aparte a los que se les hace la descripción, explicación e interpretación.

Es importante señalar que los ítems que, al parecer, fueron problemáticos en la escala reportan los valores más altos para este estadístico (se muestran en rojo para mejor visualización). La tercera columna indica el coeficiente de correlación de *Pearson* entre cada ítem y el total de la escala, restada de este total la puntuación del ítem al cual hace referencia el coeficiente, este valor da una idea sobre la *validez* o contribución del ítem. Se aprecia que este valor para los ítems 1, 2, 3, 4, 18, 22, 29,33 es negativo.

Es importante recordar que lo ideal para una mayor confiabilidad del instrumento es que estos valores resulten de medianos a altos. Por último, la cuarta columna muestra los coeficientes α (*alfa de Cronbach*) no para el total del instrumento sino para los 33 ítems que quedan cuando es eliminado el ítem en referencia. De esta manera, puede observarse cómo afecta cada ítem a la confiabilidad del instrumento. Por ejemplo, al eliminar el ítem 1 el valor de α se incrementa, igual interpretación se debe dar a la eliminación del resto de ítems resaltados, sin embargo, es importante destacar que dicho incremento no es sustancial. No obstante, se procede a eliminar estos reactivos para realizar una segunda corrida con el fin de verificar cómo afecta el valor de α que para este caso (0,895) indica que el instrumento presenta una confiabilidad aceptablemente alta. Por otra parte, sería un error eliminar cualquiera del resto de los ítems, ya que el valor de α disminuiría.

En el siguiente gráfico, se presenta el Alfa de Cronbach que resultó ser de 0,895, lo que permite concluir que la confiabilidad del instrumento a pesar de ser alta no es excelente. Por esta razón, se decidió eliminar los ítems, que presentaron una influencia negativa (1, 2, 3, 4, 18, 22, 29,33), ya que al ser negativos indican que los planteamientos no estaban bien redactados o que no fueron comprendidos por los coordinadores y entrenadores. Entonces al eliminarlos el alfa de Cronbach aumentó.

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,895 | 34 |

Gráfico 4. Resumen de estadísticos ítem-total y alfa de Cronbach

En el anexo C se resumen los estadísticos ítem-total, luego de eliminar los ítems 1, 2, 3, 4, 18, 22, 29,33. En la primera columna, la media de las puntuaciones totales de la escala de la suma de estas puntuaciones indica la necesidad de que se elimine el ítem correspondiente. Se aprecia acá que los valores para las medias así determinadas son semejantes entre sí. La segunda columna muestra las varianzas de la media de las puntuaciones totales de la escala al eliminar el ítem correspondiente en la suma de las puntuaciones.

En el cuadro siguiente, se presenta el alfa de cronbach que arrojó un valor de 0,957, lo que permite concluir que la confiabilidad del instrumento es excelente, lo cual indica que fue adecuado y aplicable al estudio llevado a cabo.

En relación con lo que establece Fernández (2006) el Alfa de Cronbach por debajo de 0,5 sería un nivel de fiabilidad no aceptable, si el valor se encuentra entre 0,5 y 0,6 podría señalarse como un nivel muy bajo o pobre, entre 0,6 y 0,7 aun es un nivel débil, entre 0,7 y 0,8 es un nivel aceptable y el intervalo entre 0,8 y 0,9 lo califica como un nivel muy bueno, finalmente el valor superior a 0,9 se considera excelente.

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0,957 | 26 |

Gráfico 5 Resumen de estadísticos ítem-total y Alfa de Cronbach corregido

Con la eliminación de los ítems problemáticos, es decir, aquellos que presentaron valores negativos en la tercera columna, el *alfa de Cronbach* se incrementó de manera significativa desde 0,895 hasta 0,957. Lo que permite concluir que la escala presenta una confiabilidad bastante alta.

Estructura factorial

El análisis factorial es una técnica que nos permite identificar un número relativamente pequeño de factores que pueden ser utilizados para representar la relación existente entre un conjunto de variables intercorrelacionadas Batanero (2001). En el presente estudio se justifica el análisis factorial ya que permite verificar la validez estadística de constructo, del cuestionario aplicado, así como establecer una vía para una posible interpretación de resultados cónsona con las dimensiones que realmente mide el instrumento. Lo que a continuación se presenta corresponde a la descripción, explicación e interpretación de los resultados del análisis factorial.

Con la finalidad de determinar la estructura empírica de la escala, se sometieron los ítems aprobados en el análisis de confiabilidad (se excluyeron los ítems (1, 2, 3, 4, 18, 22, 29,33)) a un análisis factorial de componentes principales con la solución fija sujeta a una rotación

varimax, procedimiento que hace que los factores se mantengan ortogonales entre sí, es decir, no permite que exista relación entre ellos. La condición que privó en el análisis fue la de extraer los factores hasta encontrar que en ellos cargaran por lo menos dos ítems, lo que permitiría, luego determinar la confiabilidad de cada factor.

El análisis factorial pretende llegar a interpretar una matriz de correlaciones a partir del menor número posible de factores. El procedimiento de componentes principales consiste en llevar a cabo una combinación lineal de todos los ítems de modo que el componente principal sea una combinación que explique la mayor proporción de varianza de la muestra. El segundo, la segunda mayor y que a su vez no esté correlacionado con el primero y así sucesivamente hasta tantos componentes como ítems. Entonces procura reducir un número de ítems correlacionadas a un número inferior de factores no correlacionados.

En el anexo D se muestra, en porcentajes individuales y acumulados, la proporción de varianza total explicada por cada factor, tanto para la solución no rotada como para la rotada. Los cuatro factores incluidos en el modelo explican el 100 por 100 de la variabilidad total, lo que se interpreta como un porcentaje excelente.

El Factor 1 explica el 54.70 % de la varianza total y el 62,47% de la varianza explicada. Tal como se aprecia en el anexo E, en este factor saturan los ítems 17, 13, 24, 12, 15, 23, 22, 9 todos estos ítems parecen tener relación con la dimensión Diagnóstico Estratégico, al revisar la confiabilidad de este factor se obtuvo un valor de 0,937 que permite concluir que presenta una consistencia bastante alta.

El Factor 2 explica el 18,53% de la varianza total y el 15,39% de la varianza explicada. En él cargan los ítems 1, 2, 3, 4, 25, 8 y 5 Todos estos ítems parecen estar relacionados *con operacionalización estratégica*. Al igual que para el factor anterior, se revisó la consistencia interna, se obtuvo un valor de 0,981 que permite concluir que su confiabilidad también es bastante alta.

El Factor 3 explica el 15,37 % de la varianza total y el 12,32% de la varianza explicada. En este factor saturan los ítems 7, 11, 26, 14 y 18. Estos ítems están relacionados con *la Eficacia*. La confiabilidad de este factor resultó ser aceptablemente alta con un valor de *alfa de Cronbach* de 0,916.

El Factor 4 explica el 7,10% de la varianza total y el 9,81% de la varianza explicada. En este factor cargan los ítems 20, 22, 16 y 6. Estos reactivos, al parecer, tienen relación con *Efectividad*. La confiabilidad de este factor resultó ser aceptable con un valor de *alfa de Cronbach* de 0,766.

El Factor 5 explica el 4,90% de la varianza total y el 9,81% de la varianza explicada. En este factor cargan los ítems 17 y 10. Estos reactivos, al parecer, tienen relación con *Eficiencia*. La confiabilidad de este factor resultó ser aceptable con un valor de *alfa de Cronbach* de 0,707.

El cuadro siguiente, resume los valores asociados con la consistencia interna de cada factor de la estructura.

| Factor | <i>Alfa de Cronbach</i> |
|----------------------------------|-------------------------|
| 1 Diagnóstico Estratégico | 0,937 |
| 2 Operacionalización estratégica | 0,981 |
| 3 <i>Eficacia</i> | 0,916 |
| 4 <i>Efectividad</i> | 0,766. |
| 5 <i>Efectividad</i> | 0,707. |

Grafico 6. Coeficientes de Confiabilidad por Factores

NOTA: es importante destacar que en el presente análisis de confiabilidad se realizaron varias corridas tratando de reducir dimensiones para entonces verificar si el instrumento era más confiable

con tres y hasta dos factores pero los resultados obtenidos fueron infructuosos, ya que tanto con tres como con dos factores, se cargaba solo 1 ítem lo que por su puesto impide cualquier análisis o búsqueda del Alfa de Cronbach. Por lo que se procedió a realizar las recomendaciones con la primera corrida en la cual cargaron al menos dos ítem para cada factor.

Procedimientos de la Investigación

Para cumplir secuencialmente con cada uno de los objetivos de la presente investigación se realizaron las siguientes fases: en la fase diagnóstica se realizó una serie de observaciones directas en las organizaciones deportivas municipales de los Valles del Tuy y entrevistas no estructuradas a los directores de las mismas, de las cuales se obtuvo una serie de resultados verdaderamente interesantes y que forman parte de los primeros pilares de la presente investigación.

Para la fase de determinación de importancia y factibilidad de elaboración del Plan Estratégico basado en indicadores de gestión para las organizaciones deportivas de los Valles del Tuy, se aplicó un cuestionario donde se evidenciaron elementos esenciales que abarcan falta de designación de funciones, instrumentos de gestión y evaluación, perfil de competencias, planes estratégicos entre otros que en el próximo capítulo se detallan a profundidad.

Posteriormente, se analizaron los constructos teóricos de mayor incidencia para la generación de la propuesta que en cuyo caso, son según Rodríguez (1997) Planificación estratégica, Planificación estratégica en organizaciones públicas, Planes Estratégicos, así como también, Serna (ob.cit) y Beltrán (1998) que enfatizan sus argumentos técnicos específicos en relación a los Indicadores de gestión y diversos esquemas que engloban los aspectos básicos y

elementales que van a poseer la presente propuesta como lo son: Diagnóstico Estratégico, Direccionamiento Estratégico, formulación y Operacionalización de estrategias, Control de Gestión, Almacenamiento Estratégico y, por último y no menos importante, se encuentran los postulados teóricos de Alles, acerca del perfil por competencias.

Para la fase de aplicación, el autor cumplirá con la comunicación y presentación de la propuesta además de instar al director de la (ODM) Simón Bolívar a proceder con la aplicación ya que según las diversas herramientas jurídicas son ellos los que tienen la potestad para hacerlo.

Análisis e Interpretación de los resultados

A continuación se presenta una descripción de los resultados de mayor importancia e impacto que conforman la base para la construcción de la presente propuesta investigativa, sus conclusiones y recomendaciones. En este sentido, los resultados verdaderamente favorables a esta investigación fueron los siguientes: del ítem 13 se deriva que en la planificación de la organización en cuestión, **pocas veces** se establecen los valores que conforman la cultura organizacional, en el ítem 14 se revela que en el plan estratégico **pocas veces y casi nunca** se establecen las funciones de cada miembro de la organización, el 15 muestra que las actividades que desarrollan las coordinaciones **pocas veces y casi nunca** se basan en estándares de desempeño.

Así como también: en los ítems 16, 17, 18, 19, 20 y 21, se evidencia que **pocas veces y casi nunca** la organización: desarrolla estrategias para determinar cuáles son los factores claves del éxito para su gestión; toma decisiones estratégicas en base a índices de gestión,

utiliza estrategias de gestión para adquirir los recursos necesarios en actividades deportivas, recreativas o de actividad física, ha sido eficiente con las estrategias para obtener recursos con empresas públicas o privadas, utiliza indicadores operativos para evaluar las actividades establecidas en el plan, utiliza herramientas tecnológicas para sus procesos de toma de decisiones.

De igual forma en los ítems 22, 23 y 24, se observa que *pocas veces* y *casi nunca* se evalúa el desempeño de cada persona que integra esta organización comparándolo con sus competencias laborales, se aplican estrategias para determinar cuáles son los motivadores al logro esenciales para el personal y la eficiencia de las actividades establecidas en el plan operativo. El ítems 25, es crucial debido a que brinda un gran sustento ya que el total de personal asume que *casi nunca* la organización aplica Sinergia entre sus homólogas, del ítems 26 se desprende que no realiza sesiones estratégicas para el análisis del desempeño de sus coordinaciones, en el 27 se observa que no se estipulan en el plan operativo los rangos máximos y mínimos de cumplimiento, del 32 se expresa que tampoco utiliza mecanismos para precisar la cantidad de recursos empleados y el desempeño alcanzado en el plan operativo, en el 28, 29 y 33 se ve que *pocas veces* y *casi nunca* la organización se basa en una matriz de seguimiento preestablecida ni indaga acerca del nivel de satisfacción de las personas que la integran y tampoco reconoce su valor agregado.

Finalmente, en el ítems 31 se demuestra que *casi nunca* utiliza técnicas de recolección de datos para determinar la cantidad de personas dispuestas a realizar actividades físicas dentro del municipio. En fin, es preciso aclarar que los ítems: 16, 18, 19, 20, 22, 26 y 29 pertenecen a la dimensión Diagnóstico Estratégico, los ítems: 15, 31 y 32 se derivan de la dimensión Operacionalización Estratégica; 14, 21, 25 y 33 a Eficacia, 13, 23, 27 y 28 a efectividad, mientras que los 17 y 24 tienen relación con la Eficiencia.

CONCLUSIONES

Al elaborar las conclusiones según Hernández, Fernández, y Baptista. (Ob.cit) es aconsejable recordar “que no se trata de repetir los resultados, sino de resumir los más importantes” (p.353). Además, las conclusiones deben ser congruentes con los datos. La adecuación de éstas respecto a la generalización de los resultados deberá evaluarse en términos de aplicabilidad a diferentes muestras y poblaciones. Esta parte debe redactarse de tal manera que se facilite la toma de decisiones respecto de una teoría, un curso de acción o una problemática. Para los referidos autores, en las conclusiones de desglosan, básicamente, los siguientes aspectos: la manera como se respondieron las preguntas de investigación, así como si se cumplieron o no los objetivos, se generalizan los resultados a la población, se relacionan con los estudios existentes (antecedentes), se vinculan con el marco teórico y se explican los resultados inesperados.

En función de lo anterior las conclusiones a consideración del investigador del presente estudio son las siguientes:

-La Organización Deportiva Municipal Simón Bolívar tiene carencias y debilidades en cuanto a: cultura organizacional, valores corporativos, factores claves de éxito organizacional, indicadores de gestión, estratégicos, de eficiencia y de estándares de desempeño; así como también en sesiones estratégicas, estrategias para la adquisición de recursos, uso de herramientas tecnológicas y formatos de supervisión y mejoramiento continuo.

-La Organización en estudio estipula en su Plan Operativo Anual la Visión y Misión, sin embargo se evidencian confusiones entre lo que son Objetivos Estratégicos y Visión, lo que hace notar debilidades en cuanto a conocimiento gerencial y Planificación Estratégica.

-Existen carencias en cuanto a herramientas gerenciales de indicadores de gestión en el ámbito del deporte municipal, por ende se desconoce cómo y cuál es y ha sido el desempeño de las organizaciones deportivas municipales a nivel nacional (Foldvary 2013), lo que afecta el rendimiento de la estructura organizacional deportiva, de actividad física y educación física del país; no hay información, seguimiento o supervisión para generar planes, desarrollar y ejecutar procesos administrativos sólidos que contribuyan a la resolución de esta problemática.

-Las Organizaciones Deportivas Municipales en el ámbito internacional han sido de vital importancia para el desarrollo deportivo, de actividad física y recreativa según investigaciones realizadas por varios autores incluyendo a Brotons y Sánchez en el (2005) sin embargo, éstas han hecho algunos intentos por llevar a cabo procedimientos de seguimiento, monitoreo, supervisión, evaluación y otros, pero no han sido suficientes para generar resultados positivos en función del mejoramiento de su productividad y desempeño, esto debido a que no poseen modelos de gestión claros que lleven a cabo de la mejor manera los procesos administrativos.

- Uno de los resultados más conclusivos fue que el Deporte Municipal está desapareciendo, desde el año 2010 no se ha llevado a cabo proceso alguno que tenga que ver con el estudio o análisis de la gestión de las organizaciones de este sector. En atención a ello, según Jaso (2001), Stoppani y muchos otros autores, el municipio es una estructura fundamental para llevar a cabo acciones de distinta índole (deportivo, recreativo, actividad física y salud), que van a influir con gran nivel e impacto en la calidad de vida de la sociedad en general.

REFERENCIAS

Arias F, (2006). *El Proyecto de Investigación, introducción a la metodología científica*. Caracas. Editorial Epísteme.

Balestrini, M. (2006) *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Editorial: Consultores asociados. Caracas-Venezuela.

Batanero, C. (2001) *Didáctica de la Estadística*. Editorial: Grupo de Investigación en Educación Estadística Departamento de Didáctica de la Matemática Universidad de Granada.

Bautista, M. (2006). *Manual de metodología de instigación*. Editorial: Tlitip. Caracas.

Becerra (2009) *Thesaurus curricular de la educación superior*. Lo que en el presente necesita saber un docente universitario de su academia y de su quehacer académico institucional cotidiano en este siglo XXI. Caracas- Venezuela.

Beltrán, J. (1998). *Indicadores de Gestión, herramientas para lograr la competitividad*. 3R editores, Santa fe de Bogotá: Colombia.

Brotóns, J. (2005). *Propuesta de un nuevo modelo de gestión integral para federaciones deportivas*./Disponible: www.efdeportes.com/.Consulta: 2005, Mayo 5/.

Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación*. Quinta edición.McGraw-Hill/ Interamericana editores, S.A. de C.V.

Jaso (2001). El Municipio: génesis del desarrollo de la Educación Física y el Deporte en un país /Disponible: www.efdeportes.com/.Consulta: 2011, septiembre, 27/.

- Parella, S. y Martins, F (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL) Editorial Pedagógica de Venezuela. Caracas.
- Paris, F. (2005) *La planificación Estratégica en Organizaciones Deportivas*. Editorial: Paidotribo. Barcelona-España.
- Pereda, G. (2008) *Gerencia Estratégica en Organizaciones de Salud*. Editorial: Editorial Texto, C.A. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas-Venezuela.
- Pesca, C. (2008) *Planificación estratégica heurística*. Editorial: Grupo gráfico 5 Caracas Venezuela.
- Rodríguez, M. (1997) *Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias*. Caracas Venezuela.
- Serna, H. (2005). *Índices de Gestión, cómo diseñar un sistema integral de medición de gestión*. 3R editores, Santa fe de Bogotá: Colombia.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctoral*. Caracas: Autor.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2011). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctoral*. Caracas: Autor.