



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y
DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE ÁREA DE ESTUDIOS DE POST GRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR
MENCIÓN: PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL DEPORTE**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO
GERENCIAL EN EL INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE DEL
MUNICIPIO CRUZ PAREDES, ESTADO BARINAS**

*Trabajo de Grado Presentado como Requisito Parcial para Optar al Título de
Magíster en Ciencias de la Educación Superior: Mención Planificación y
Administración del Deporte*

Autora: Vásquez Montes, Ramona Del C.
C.I. 12.089.671
Tutor: M.S.C. Alberto Peroza

Barinas, Mayo 2008



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y
DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE ÁREA DE ESTUDIOS DE POST GRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR
MENCIÓN: PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL DEPORTE**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO
GERENCIAL EN EL INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE DEL
MUNICIPIO CRUZ PAREDES, ESTADO BARINAS**

Autora: Vásquez Montes, Ramona Del C.
C.I. 12.089.671
Tutor: M.S.C. Alberto Peroza

Barinas, Mayo 2008

INDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADRO	ii
LISTA DE GRAFICO	iii
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN	viii
INTRODUCCIÓN	1
 CAPITULO	
 I.- EL PROBLEMA	
1.1-.Planteamiento del problema.....	3
1.2-.Objetivos del estudio	7
1.3-.Justificación e importancia.....	8
 II.- MARCO TEÓRICO	
2.1-.Antecedentes de la investigación.....	10
2.2-.Bases teóricas.....	14
 III.- TRATAMIENTO METODOLÓGICO	
3.1-.Naturaleza de la Investigación.....	37
3.2-.Tipo y diseño de la Investigación.....	38
3.3-.Población y muestra.....	39
3.4-.Técnicas e instrumento de recolección de datos.....	40
3.5-.Validez y Confiabilidad.....	40
 IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS...	
4.1-Presentación y análisis de datos	48
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1. Conclusiones.....	78
5.2. Recomendaciones.....	79
 VI LA PROPUESTA	81
 BIBLIOGRAFÍA	111
ANEXOS	115

ÍNDICE CUADROS

Cuadro		pp.
1	Operacionalización de la Variable.....	36
2	Distribución del Personal que labora en IMDECRUZPAR	39
3	Presupuesto de Materiales y Servicios	45
4	Estructura organizativa de IMDECRUZPAR.....	51
5	Instalaciones es adecuada para dar cumplimiento a las actividades deportivas programadas por IMDECRUZPAR.....	52
6	Material deportivo suministrado por IMDECRUZPAR para desarrollar en forma óptima las actividades deportivas en los clubes	53
7	Mantenimiento continuo para las instalaciones deportivas por parte de IMDECRUZPAR.....	54
8	¿Conoces la misión de IMDECRUZPAR?.....	55
9	¿Calificas las actividades deportivas desarrolladas por IMDECRUZPAR en congruencia con las necesidades de la comunidad en general?.....	56
10	Visión de IMDECRUZPAR.....	57
11	Acuerdo que la directiva de IMDECRUZPAR dé a conocer a los diferentes clubes los objetivos establecidos.....	58
12	Metas de IMDECRUZPAR deben establecerse sobre las bases de las necesidades de la comunidad?.....	59
13	Valores que rigen las actividades deportivas implementadas por IMDECRUZPAR.....	60
14	IMDECRUZPAR establece estrategias para promover la integración comunidad-Instituto.....	61
15	Actividades deportivas desarrolladas en IMDECRUZPAR están fundamentadas sobre las bases de un plan anual.....	62
16	IMDECRUZPAR planifica actividades deportivas que permitan fortalecer los proyectos dirigidos a la comunidad.....	63
17	Planificación deportiva de IMDECRUZPAR esta diseñada de acuerdo a las necesidades de la comunidad....	64
18	Horarios establecidos para desarrollar las actividades deportivas están acorde con el tiempo disponible de la comunidad	65
19	Quien dirige las actividades deportivas en la comunidad conoce los planes deportivos de IMDECRUZPAR.....	66
20	Elaboración de los planes deportivos de IMDECRUZPAR.....	68

21	Participación en la elaboración de la planificación en IMDECRUZPAR.....	69
22	Comunicación entre los directivos de IMDECRUZPAR y los clubes.....	70
23	Evaluación para los planes deportivos de IMDECRUZPAR?....	71
24	Control de evaluación para los planes deportivos de IMDECRUZPAR	72
25	Implementación de un plan gerencial para optimizar el proceso gerencial en IMDECRUZPAR.....	73
26	IMDECRUZPAR los recursos tecnológicos para implementar un plan de optimización para el proceso gerencial.....	74
27	Implementación de un plan estratégico para optimizar el proceso gerencial en IMDECRUZPAR.....	75
28	¿Cuenta IMDECRUZPAR con presupuesto para implementar un plan estratégico para optimizar el proceso gerencial?.....	76
29	Recursos humanos capacitados para implementar un plan estratégico para optimizar el proceso gerencial.....	77
30	Situación actual Matriz F.O.D.A. de IMDECRUZPAR	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico		Pp.
1	Estructura organizativa de IMDECRUZPAR.....	51
2	Instalaciones es adecuada para dar cumplimiento a las actividades deportivas programadas por IMDECRUZPAR.....	52
3	Material deportivo suministrado por IMDECRUZPAR para desarrollar en forma óptima las actividades deportivas en los clubes	53
4	Mantenimiento continuo para las instalaciones deportivas por parte de IMDECRUZPAR.....	54
5	¿Conoces la misión de IMDECRUZPAR?.....	55
6	¿Calificas las actividades deportivas desarrolladas por IMDECRUZPAR en congruencia con las necesidades de la comunidad en general?.....	56
7	Visión de IMDECRUZPAR	57
8	Acuerdo que la directiva de IMDECRUZPAR dé a conocer a los diferentes clubes los objetivos establecidos.....	58
9	Metas de IMDECRUZPAR deben establecerse sobre las bases de las necesidades de la comunidad?.....	59
10	Valores que rigen las actividades deportivas implementadas por IMDECRUZPAR.....	60
11	IMDECRUZPAR establece estrategias para promover la integración comunidad-Instituto.....	61
12	Actividades deportivas desarrolladas en IMDECRUZPAR están fundamentadas sobre las bases de un plan anual.....	62
13	IMDECRUZPAR planifica actividades deportivas que permitan fortalecer los proyectos dirigidos a la comunidad.....	63
14	Planificación deportiva de IMDECRUZPAR esta diseñada de acuerdo a las necesidades de la comunidad....	64
15	Horarios establecidos para desarrollar las actividades deportivas están acorde con el tiempo disponible de la comunidad	65
16	Dirigir las actividades deportivas en la comunidad conoce los planes deportivos de IMDECRUZPAR.....	66
17	Elaboración de los planes deportivos de IMDECRUZPAR	68
18	Participación en la elaboración de la planificación en IMDECRUZPAR.....	69
19	Comunicación entre los directivos de IMDECRUZPAR y los clubes.....	70

20	Evaluación para los planes deportivos de IMDECRUZPAR?.....	71
21	Control de evaluación para los planes deportivos de IMDECRUZPAR	72
22	Implementación de un plan gerencial para optimizar el proceso gerencial en IMDECRUZPAR.....	73
23	IMDECRUZPAR los recursos tecnológicos para implementar un plan de optimización para el proceso gerencial.....	74
24	Implementación de un plan estratégico para optimizar el proceso gerencial en IMDECRUZPAR.....	75
25	¿Cuenta IMDECRUZPAR con presupuesto para implementar un plan estratégico para optimizar el proceso gerencial?.....	76
26	Recursos humanos capacitados para implementar un plan estratégico para optimizar el proceso gerencial.....	77
27	Propuesta de Organigrama funcional adaptado a IMDECRUZPAR.	88
28	Estructura sugerida para ejecutar los proyectos de masificación en Deporte para todos.	92
29	Planificación Estratégica para una Organización Deportiva (Brotons 2005)	94
30	Plan Gestor	95
31	Plan de Competición	97
32	Plan Promoción	98
33	Plan de Tecnificación	100
34	Plan de Capacitación	102
35	Plan de Difusión	104
36	Plan de Marketing	106
37	Sistema de evaluación (Brotons 2005)	108

DEDICATORIA

Dios Todopoderoso, quisiste llenar de voluntad y temple mi espíritu, para que de esta manera culminara con este proyecto de vida e interviniste en todo momento, protegiéndome e iluminando mi mente, gracias Mi Señor, Te Amo por ser mi guía celestial, sin tu ayuda no lo hubiera logrado.

A ti, Karol, por mis momentos de ausencia y por esperarme siempre, bien sabes que no importa la cantidad sino la calidad del tiempo que te he dedicado, TE AMO.

A ti, Mamá, por el apoyo incondicional y comprensión en los momentos de buenos y difíciles que tuve que experimentar para poder alcanzar el final de esta meta.

A uds. hermanos, por motivarme a seguir adelante con palabras y gestos alentadores.

A mis amigas, amigos y compañeros de trabajo, ahora más que nunca reafirmo el valor de la amistad al tener el honor de contar con seres maravillosos, gracias por brindarme ese calor humano y solidaridad.

Ramona Vásquez

AGRADECIMIENTO

Al Profesor Alberto Peroza, por su apoyo, dedicación exclusiva en este trabajo y haber aceptado ser mi tutor en este proyecto.

Al Profesor Henry Zambrano, por su gran ayuda en los asesoramientos y apoyo profesional en esta investigación, mil gracias.

A la Junta Directiva, Promotores deportivos, Asociaciones, Clubes y personal en general de IMDECRUZPAR, por su receptividad y colaboración

A Isleyer, Elsy, Maria Poleo compañeras de estudios, amigas en los momentos difíciles, gracias.

A los profesores de Postgrado, que participaron en mi formación, a todos mis agradecimientos.

A la UNELLEZ, pilar fundamental de mi formación profesional, agradecida siempre.

Ramona Vásquez



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
COORDINACIÓN DE POST-GRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR
MENCIÓN: PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL DEPORTE**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO
GERENCIAL EN EL INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE DEL
MUNICIPIO CRUZ PAREDES, ESTADO BARINAS**

Autora: Vásquez Ramona Del C.

Tutor: M.S.C. Alberto Peroza

Fecha: Barinas 2007

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de Campo, referido a diseñar un Plan Estratégico para la Optimización del Proceso Gerencial en el Instituto Municipal de Deporte del Municipio Cruz Paredes, estado Barinas; siendo necesario la estructuración en tres fases: Diagnóstica, Factibilidad y el diseño. En cuanto a la población se tomó una muestra representativa conformado por la Junta Directiva, promotores deportivos, Asociaciones y Clubes al cual se le aplicó un instrumento con preguntas dicotómicas que permitió detectar deficiencias en el proceso gerencial de IMDECRUZPAR. Una parte de estos instrumentos constituyeron la prueba piloto, a los cuales se les determinó su validez a través de juicio de expertos y confiabilidad por el método Kuder – Richarson por tratarse de ítems dicotómicos, señalado así por Ruiz (1998), obteniendo 0,80 lo que indica alta confiabilidad, según el citado autor. La aplicación de la Matriz F.O.D.A. a IMDECRUZPAR y la tabulación de los resultados confirmó el diagnóstico previo donde se evidenció que la Junta directiva, promotores, clubes y demás personal sugieren la aplicación de un Plan Estratégico para optimizar el proceso Gerencial en IMDECRUZPAR. Como resultado de este estudio se presenta el plan, conclusiones y recomendaciones enfocadas en la gerencia deportiva del municipio Cruz Paredes.

Descriptores: Plan Estratégico - Optimización del Proceso Gerencial

INTRODUCCIÓN

El deporte como otras actividades humanas que han alcanzado altos niveles de participación, exige para el éxito, que sus líderes se preparen para afrontar los cambios que se van presentando en la sociedad actual; entendiéndose como uno de los aspectos fundamentales de esa preparación, la planificación; ésta, en el área deportiva es un proceso deductivo progresivo por el que se prevé la forma de satisfacer necesidades ciudadanas, mediante actividad física organizada o inducida.

La evolución del deporte en los últimos años y los grandes acontecimientos celebrados en el país, han elevado la categoría del deporte como actividad importante para la sociedad desde muchos puntos de vista: sociológico, jurídico, económico, político entre otros, eso ha hecho que no sea suficiente el desarrollo diario de la gestión deportiva, resolviendo los problemas tal y como llegan, sino que es necesario aplicar ideas, modelos de gestión y planificación al funcionamiento de las organizaciones deportivas.

Es importante entonces, que para el desarrollo de la organización del deporte se trabaje estratégicamente tomando en cuenta un conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia la obtención de determinados objetivos. En este orden la planificación estratégica se considera una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro una organización para adecuarse a los cambios y a las demandas que le impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia. Debe ser entendida, entonces, como un proceso participativo que no va a resolver todas las incertidumbres pero que permitiría trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se realiza una investigación en el Instituto del Deporte del Municipio Cruz paredes donde se observa deficiencias en el proceso gerencial, razón por la cual se desarrolla un plan estratégico para optimizar dicho proceso en mencionada organización.

El estudio está distribuido en capítulos tal y como se detalla a continuación:

Capítulo I: Se refiere al planteamiento del problema, formulación, objetivos general, específicos y justificación.

Capítulo II: Contiene el marco teórico, con antecedentes del problema y bases teóricas.

Capítulo III: Señala el marco metodológico, con naturaleza y diseño del estudio, población y muestra, recolección de la información, validez, confiabilidad y mapa de variables.

Capítulo IV: Contiene Análisis e interpretación de los resultados.

Capítulo V: Se refiere a las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI: formulación de la propuesta.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1.- Planteamiento del Problema

El deporte constituye uno de los más grandes fenómenos socio-culturales; sus organizaciones, bien sean las del sector privado y el espectáculo o las del sector público y la formación integral del ciudadano, poseen altos grados de complejidad e involucran a un número muy alto de participantes; además según el ejemplar mentiras y verdades de la planificación de Elorza (2002) la magnitud, el dinamismo de la evolución deportiva y la progresiva incorporación de la comunidad a su práctica exigen un abordaje sistematizado y no empírico como el que hasta la fecha ha venido presentándose.

Actualmente en el mundo las organizaciones deportivas han tenido que buscar mecanismos y estrategias que permitan la producción efectiva y hacer frente a la competitividad, en este orden de ideas Paris, (1996) expresa que el deporte se ha convertido en una actividad muy solicitada destacándose deficiencias que necesitan ser atendidas y las organizaciones deportivas están obligadas a satisfacer estas necesidades, por lo que es importante tenerlas en cuenta en la implementación de nuevas ideas para el proceso de realización de un plan en una organización deportiva.

En relación a ello se deduce que un plan es necesario en todas las actividades importantes de la vida y está referido a la totalidad del sistema sea cual sea la delimitación de ésta; al respecto Pérez, (2002) define un plan como “un documento en el cual se precisan las estrategias para alcanzar los fines, propósitos y/o grandes objetivos” (p. 34). Es anticiparse de algún modo a la acción, es prever el futuro posible y determinar ¿qué se va a hacer?, ¿cómo se va a hacer? y ¿cuándo se va a hacer? Supone esclarecer los objetivos, las políticas y estrategias, determinar métodos, procedimientos y fijar las pautas a seguir; significa entonces que en toda

institución organizada debe concebirse un plan como un canal que involucra dirección y control de la situación y que la creación de una declaración de metas razonables conduce, a su vez, a la necesidad del diseño de un plan estratégico para realizar esas metas.

En tal sentido, cabe decir que el plan puede ser una descripción escrita o existir únicamente en la mente de los gerentes, ser relativamente simple o sumamente detallado y complejo; en todos los casos se debe tener presente los principios de una gerencia estratégica como medio para lograr sus objetivos; entendiéndose gerencia estratégica según UPEL. (2001) como “un proceso sistemático y objetivo para la toma de decisiones en una organización” (p 110). Esto implica planteamiento y previsión de vías alternas y de mecanismos compensatorios ante la presencia de obstáculos que puedan presentarse.

Lo antes expuesto resalta el caso de los estudios que realiza la Oficina de Planificación y Coordinación Deportiva del Instituto Nacional de Deporte, (2000) encontrándose con la crisis deportiva en las capacidades de gestión estratégica de los entes deportivos, producto del crecimiento desordenado de la estructura de recursos humanos del sector, el atraso y lentitud en los procesos administrativos y fundamentalmente carente durante años de los mecanismos de coordinación necesaria para el avance conjunto y armonioso de las iniciativas del sector deportivo gubernamental lo cual genera un estancamiento y debilitamiento estratégico y operativo en el desarrollo del deporte.

Por tal razón se requieren alternativas de solución, surge así el modelo de descentralización donde el Ejecutivo Nacional delega funciones administrativas a los Estados y éstos a los Municipios de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de Descentralización, Delimitación y Transferencia de Competencia del Poder Público (1989) (LODDTCPP) De esta manera nace la Fundación del Deporte en el municipio Cruz Paredes (FUNDECRUZPAR) el 21/03/97, ubicada en la avenida Tamanaco con calle Pulido; pero en el año 2001 para que esta Fundación obtuviera los aportes del IND a través del Convenio Deportes para todos, pasó a ser Instituto Municipal del Deporte Cruz Paredes (IMDECRUZPAR) en la fecha 29 de marzo de 2001; en la

actualidad cuenta con una participación de aproximadamente 540 atletas en la unidad de atención deportiva, destacándose también la colaboración de barrio adentro en las disciplinas de béisbol, fútbol de salón, fútbol sala, voleibol, kárate, Baloncesto, canotaje, boxeo y judo.

El Instituto en referencia es el encargado de organizar, dirigir, coordinar, planificar, estimular, proteger, fomentar y supervisar las actividades deportivas que se desarrollen en el Municipio de conformidad con los lineamientos del Plan General del Deporte. Así mismo cabe mencionar, que el Instituto Municipal del Deporte Cruz Paredes (IMDECRUZPAR), tiene como misión promover la transferencia Municipio–Estado de la competencia del deporte sobre la base del cumplimiento de la Ordenanza Municipal aprobada por su respectivo Concejo Municipal. De ahí, que este Instituto pueda fijar políticas y estrategias que permitan administrar los recursos materiales y financieros de manera autónoma.

IMDECRUZPAR, es la organización por medio del cual se impulsa el desarrollo del deporte en el municipio Cruz Paredes involucrando a toda la sociedad a través del mismo para obtener un impacto importante en el bienestar general, esto es posible teóricamente a través de la debida planificación en base a las necesidades que sean detectadas, al respecto los artículos 6, 7, 8, 11 de la Ordenanza sobre Gaceta Municipal expresan: Artículo 6; el Municipio concibe el Deporte para todos como un elemento fundamental en la formación integral del ser humano, por lo cual las autoridades Municipales promoverán y desarrollaran políticas dirigidas a que todos los sectores tengan acceso a su práctica; entre tanto el artículo 7 deja expreso que el Municipio reforzará todo lo relativo al Deporte para todos en los sectores: Estudiantil, laboral, profesional y comunal con especial énfasis en la incorporación a la práctica de actividades deportivas, recreativas y para la salud de niños, jóvenes, personas en la tercera edad y discapacitados. Seguido de manera coincidencial artículo 8 dice, en el Municipio el deporte y la recreación serán promovidos como una actividad esencial para la formación integral de los individuos, el bienestar de la comunidad, satisfacer las necesidades deportivas y recreativas de las personas y los derechos que les consagran la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las leyes

nacionales. Más adelante el artículo 11 resalta que el Municipio cooperará en forma permanente con otros entes públicos y privados mediante convenios o acuerdos, e incentivará la participación de la sociedad civil para establecer una coordinación adecuada en el desarrollo del Deporte en el Municipio. Estos artículos fundamentan la actividad deportiva al servicio del desarrollo integral de todas las personas sanas a lo largo de toda la vida.

Sin embargo, a través de la observación directa realizados por el investigador en la aplicación de encuestas informales se evidencia la existencia del recurso humano acorde con la función a desempeñar pero con ausencia de un registro que sirva como aval y que les permita manejar la información sobre la institución como es el caso de la visión y misión, no se prevé la selección de entrenamiento de los atletas, falta de proyecto de integración entre comunidad e institución, escasez de programas de capacitación para entrenadores y personal administrativo; falta de programas deportivos–recreativos que permitan dar buen uso del tiempo libre de la comunidad en general, desatención a los clubes, y por último, ausencia de un seguimiento periódico y mejoramiento del proceso de planificación.

Esta situación problemática genera una serie de consecuencias en el desarrollo de las actividades deportivas en el Municipio, entre los que se citan: Atraso en el entrenamiento de las selecciones que participan en las distintas competencias de carácter estatal y nacional, pérdida de valores deportivos y los atletas emigran a otras partes, es decir, que en vista de que no se les toma en cuenta se van a entrenar y representar a otros municipios, poca participación de los entrenadores, selección de entrenamiento no adecuado a las características del atleta; desconocimiento de la visión, misión, objetivos, metas y otras informaciones relevantes de la institución por parte del personal, promotores y de las directivas de los clubes, poca o ninguna participación de los clubes y comunidad en general, deterioro y abandono de las instalaciones, la planificación generalmente no se adecua a la realidad de la comunidad deportiva y al presupuesto existente y esa planificación escrita no se da, es decir, que el Plan en la mayoría de los casos no llega a utilizarse para manejar la organización, en pocas oportunidades llega a ser un documento desarrollado.

Ello ocasiona que el esfuerzo se queda en una de esas sesiones anuales dirigidas por un facilitador o consultor, algunas simulaciones o reuniones y al fin la planificación pasa a ocupar su lugar en alguno que otro archivo causando con esto una gran debilidad a la organización y en tal sentido, el deporte requiere mayor atención en lo que se refiere a la gerencia para consolidar el trabajo de la acción deportiva; motivado a que se requiere tanto de la actuación de entrenadores, atletas y demás miembros y en especial del gerente como ente que dirige las actividades; por lo tanto esta investigación pretende buscar solución que ayude a minimizar las situaciones, antes mencionadas con un Plan Estratégico para la optimización del proceso gerencial en el Instituto de Deporte del Municipio Cruz Paredes, estado Barinas. De acuerdo a éste planteamiento se originan las siguientes interrogantes. ¿Es posible diagnosticar la necesidad de un plan estratégico para la optimización del proceso gerencial en el Instituto de Deporte del Municipio Cruz Paredes en el estado Barinas? ¿Qué nivel de factibilidad financiera, técnica, de mercado, y legal puede mostrar la ejecución de un plan estratégico para la optimización del proceso gerencial en IMDECRUZPAR? ¿Qué elementos estructuraría el diseño de un plan estratégico para la optimización del proceso gerencial en IMDECRUZPAR?

1.2.- Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un plan estratégico para la optimización del proceso gerencial en el Instituto Municipal de Deporte, Municipio Cruz Paredes, Estado Barinas (IMDECRUZPAR).

Objetivos Específicos

-Diagnosticar la necesidad de diseño y puesta en marcha de un plan estratégico para la optimización del proceso gerencial en el Instituto Municipal del Deporte Municipio Cruz Paredes, Estado Barinas (IMDECRUZPAR).

-Determinar la factibilidad de mercado, técnica, financiera, social y legal para la ejecución de un plan estratégico para la optimización del proceso gerencial en el Instituto de Deporte Municipal de Deportes del Municipio Cruz Paredes, Estado Barinas (IMDECRUZPAR).

-Diseñar el plan estratégico para la optimización del proceso gerencial en el Instituto Municipal de Deporte, Municipio Cruz Paredes en el Estado Barinas (IMDECRUZPAR).

1.3.- Justificación e Importancia

El Deporte ha pasado a ser objeto de atención en la vida de las naciones modernas donde se vive como una nueva forma de recreo, ocio y salud y es competencia de la institución del deporte promover la incorporación masiva de la población a la práctica de actividades deportivas recreativas y para la salud de todos los sectores, de todas las edades y de ambos sexos. En este sentido el trabajo de investigación está revestido de una serie de acciones que le dan una importancia relevante en el contexto del Instituto Municipal del Deporte Cruz Paredes del estado Barinas en donde existen diversas situaciones que se muestran como un problema para el desarrollo deportivo en el municipio, entre las que se citan: falta de proyecto de integración entre comunidad e institución, deficiente programa de capacitación para entrenadores y personal administrativo, falta de programa deportivo-recreativo para la comunidad que les permitan dar buen uso del tiempo libre, entre otros; toda esta situación abarca el proceso gerencial que es el que permite establecer las directrices para un mejor desarrollo deportivo a través de la Institución.

La problemática que se presenta no ha recibido la atención requerida por lo que se observa un vacío de trabajo de esta naturaleza, justificando de fondo cualquier esfuerzo investigativo y en especial de un “Plan estratégico para la optimización del proceso gerencial en el Instituto Municipal de Deporte Municipio Cruz Paredes en el Estado Barinas (IMDECRUZPAR).” De igual manera el alcance de la presente investigación se reflejará en todos los usuarios o atletas del mencionado Instituto;

ellos representan un impacto social altamente significativo. En cuanto al ámbito académico éste trabajo se muestra como un punto de referencia a investigaciones o temas que se pretendan desarrollar en un futuro.

Finalmente se destaca la importancia que tiene un plan estratégico porque a través de él se define la visión de la institución y las estrategias para alcanzarla como también la necesidad expresada por el grupo de personas en materia de planificación en IMDECRUZPAR, así como también se determina a través de la línea de investigación su factibilidad, justificando de manera evidente la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

La planificación como proceso tendente a lograr fines mediante la puesta en práctica de una determinada política, se ha generalizado; de la misma manera el sector deportivo; este a través de los lineamientos del Plan General se fundamenta en una visión estratégica que se resume en cinco componentes constituyendo las áreas básicas de trabajo para realizar la planificación de las actividades deportivas a nivel nacional; y para su relevancia se han venido realizando investigaciones que surgen como soporte a dicho proceso, considerándose este trabajo como tal.

A continuación se presentan algunos antecedentes nacionales e internacionales que de una u otra forma respaldan esta investigación.

Philos (1997) realizó una investigación de carácter descriptivo en donde empleó el modelo de gerencia estratégica de Fred David DOFA para hacer el diagnóstico de necesidades en el Departamento de control de Estudio de la Zona Educativa Táchira. Para operacionalizar el trabajo metodológicamente seleccionó a 178 usuarios y 52 funcionarios administrativos; con los primeros realizó la auditoria externa y con los segundos la auditoria interna, para los dos estratos poblacionales empleó dos cuestionarios con preguntas dicotómicas una vez operacionalizadas las variables; la propuesta gerencial indica que es necesario la automatización de ese departamento, mejorar la capacitación de los funcionarios administrativos en cuanto al dominio de los procesos administrativos, de igual manera mejorar el comportamiento organizacional.

Igualmente, Fortoul (1997) efectuó una investigación titulada Una Propuesta Gerencial Sustentada en el Modelo Corporativo para Mejorar la Administración de los Recursos y Materiales en la Unidad de Deportes de la Universidad Francisco de Miranda en Coro Estado Falcón. Para el desarrollo de la misma consideró una población de estudiantes que normalmente formaban parte de las selecciones de la

institución así como también el cuerpo de docentes y de personal obrero y administrativo. Para lograr los datos aplicó un cuestionario tipo Escala de Likert que permitió buscar la información sobre el comportamiento operativo de la referida unidad. Para el análisis de la información aplicó un modelo estadístico de discrepancia, fundamentada en la “t” de student. Los resultados y el análisis de las fuentes de información que permitieron sustentar las variables de estudios, indicaron entre otras conclusiones que la unidad requería de otra reestructuración de su comportamiento organizacional para el alcance de una posibilidad de administrar los recursos en función de las necesidades operativas.

También Thomas (1998), planteó una investigación de Evaluación del Departamento de Educación Física y Deportes de la Universidad de Costa Rica, para el desarrollo del estudio seleccionó a dos estratos poblacionales, uno que correspondió a los usuarios del departamento, como atletas, estudiantes de Educación Física, atletas que representan a los profesores, docentes y obreros y el otro estrato se ubicó en el personal administrativo. A los mismos les aplicó dos cuestionarios Tipo Escala Likert para medir su opinión a los programas, proyectos y planes se evaluaron con el modelo de Leyton Pluss que permite además de evaluar necesidades, la infraestructura física, proyectos y recursos financieros. Como conclusión determina que no existía organización que le diera funcionalidad administrativa, generando falta de recursos humanos y materiales, poca aceptabilidad de la atención integral al atleta estudiante de alta competencia, comportamiento organizacional inadecuado, por lo que se recomienda una nueva estructura de la organización y un nuevo perfil de los miembros directivos.

Así mismo Naranjo (2000), realizó un estudio cuyo objetivo fue evaluar el desempeño del Director de Deporte de la Alcaldía de Guacara, Estado Carabobo. Los resultados arrojaron que este pocas veces desarrolla los principios de supervisión, control y evaluación en el personal que tiene bajo su responsabilidad y concluye afirmando que lo referido anteriormente puede interpretarse como un patrón de conducta en los gerentes deportivos, situación que evidencia la poca capacitación

gerencial que poseen, por lo que el autor propone talleres que coadyuven al mejoramiento de los procesos administrativos.

Entre tanto Jáuregui (2001) desarrolló una Propuesta Gerencial para Mejorar los Procesos Administrativos del IRDEB a través de una investigación descriptiva modalidad proyecto factible. Seleccionó de manera intencional a 48 sujetos que normalmente asisten a la institución como usuarios, en términos de directivos, atletas, entrenadores y otros, éste estrato poblacional le permitió realizar auditoria externa de igual manera consideró seis miembros del personal administrativos para el cumplimiento de la auditoria interna. Para el desarrollo del procedimiento metodológico utilizó el modelo de Fred David (DOFA) que le permitió la ejecución del diagnostico y de la factibilidad. A los elementos muestrales les aplicó un cuestionario de preguntas dicotómicas. Del análisis de los resultados concluyó la necesidad de establecer líneas de acción que involucraran de manera globalizante a todos los entes responsables de la conducción del deporte en el estado Barinas, para el logro del mejoramiento organizacional y a su vez optimizar los procesos administrativos del IRDEB tomando en cuenta la misión que se establece dentro de la orientación administrativa y funcional que tiene desde el punto de vista social e institucional la referida organización. De esta manera sugiere como alternativa de solución la puesta en práctica de esta propuesta gerencial que permita alcanzar los cambios administrativos requeridos en la organización objeto de estudio.

En el contexto Internacional Soler, (2001) presentó en el 1er Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña un proyecto denominado Plan Estratégico del Deporte para la Ciudad de Barcelona, en donde expone la importancia del crecimiento deportivo y a su vez presenta una manera de proyección a nivel mundial a través del mismo, para convertirse en una ciudad atractiva; en este proceso de planificación ha de implicar: los gestores del deporte profesional, los gestores de competiciones y circuitos internacionales, los responsables de los clubes deportivos de elite, la industria de los servicios y los espectáculos deportivos, empresas y servicios profesionales, representantes del sector turístico, responsables de las acciones de promoción de la ciudad, gastos de equipamiento e instalación de elite,

responsables de centros de servicios avanzados de elite (formación, etc.), conjunto de entidades de promoción, entre otros.

Este proyecto trae beneficios muy positivos para la ciudad de Barcelona, tanto monetario porque la tradición y la imagen de la ciudad constituye una excelente base para atraer nuevas inversiones, refiriéndose a las sedes direccionales de empresas y organismos asociados al deporte; como social debido a que se crean relaciones y sinergias entre los sectores presentes; destacándose entonces que la actividad física del deporte es también un campo importante para la búsqueda científica y el desarrollo tecnológico de la ciudad. El proceso de elaboración del plan ha de establecer y orientar las bases de una cooperación sostenida y la corresponsabilización con y entre los diferentes agentes que inciden en cada uno de los ejes. Los marcos organizativos en los que se formaliza la implicación y la cooperación de las diversas instituciones y entidades del sector son diferenciados por cada uno de los ejes, si bien tienen elementos compartidos.

Molina (2002), en su investigación “Propuesta de Estrategias gerenciales para la eficiencia Administrativa de la Dirección de Deporte de una Universidad Venezolana”, señala que no existe un modelo gerencial definido para la conducción del personal y de los procesos administrativos por lo que recomienda aplicar un modelo de gerencia basada en la participación de calidad.

Y por último se cita a Rondón (2006) quien realizó un Modelo para el Desarrollo Gerencial del Deporte Municipal (Caso estudio: Municipio Obispos Estado Barinas), este estudio de carácter descriptivo enmarcado en el proyecto factible con un diseño de investigación de campo, permitió conocer el desarrollo gerencial del deporte municipio obispo y el modelo gerencial descansa sobre postulados inmersos en las nuevas estrategias gerenciales, logrando como producto una integración entre el gerente y su recurso humano o personal de la institución deportiva.

Con lo antes mencionado se sustenta claramente el trabajo realizado, cabe agregar entonces que las sugerencias de los proyectos mencionados son un gran aporte que se toma en cuenta como apoyo a la investigación.

2.2. Bases Teóricas

Las bases teóricas se fundamentan en la revisión de bibliografías, hemerográficas y otras fuentes que le dan sustento al trabajo que se realiza; de allí se tomaron e consideración los siguientes aspectos:

Deporte

El deporte es el fenómeno social más universal de todos los tiempos; su alcance se extiende mucho más allá de los adherentes a las religiones con mayores seguidores refiriéndose al deporte que se observa y al que se practica, proporciona un medio, quizás el mejor para usar de manera productiva el tiempo libre. Al incorporarse a la actividad deportiva, el individuo se incorpora a un proceso que involucra el despliegue de energía corporal y psicológica que lo aleja de la posibilidad de orientar esa energía hacia áreas no cónsonas con la sana convivencia y la integración de la comunidad a la cual pertenece; así mismo, encuentra una vía socialmente productiva para drenar las angustias y tensiones del diario vivir.

Según Hoeger (1996), deporte es toda actividad psicofísica de competencia, en la cual se valoran intensamente aspectos del orden psicológico, físico y fisiológico, persiguiendo con la actividad el perfeccionamiento de las posibilidades morfo-funcionales y psíquicas (destrezas psicomotoras complejas), las cuales se concretarán en la superación de un registro (récord) de sí mismo o de un contrincante; siempre con la intención a las normas y/o reglamentos que delimitan el desempeño.

Es importante señalar que el deporte es un idioma universal no representado por ninguna lengua hablada o escrita; basta con relacionar a varios jugadores y el juego se realiza indistintamente así su lengua sea distinta. El deporte es por lo tanto un instrumento de organización social así como una manifestación a nivel internacional.

Deporte para Todos

Deporte para todos es definido como el conjunto de actividades físicas diversas, realizadas permanentemente con propósitos recreativos o de acondicionamiento físico o estético, por grandes grupos poblacionales, de todas las edades, ambos sexos y procedencia social, abarcando las áreas de actividad física para la salud, deporte para discapacitados, deporte estudiantil, deportes en ambientes naturales y por último deporte sectorial; y según la presentación de proyectos deportivos (1999) persigue los siguientes objetivos:

*Promover la incorporación masiva de la población venezolana a la práctica de actividades deportivas recreativas y para la salud, de todos los sectores poblacionales, de todas las edades y de ambos sexos.

*Propiciar la diversificación de las actividades deportivas recreativas y para la salud (actividades de mantenimiento de la condición física, actividades estéticas, actividades al aire libre, juegos y deportes), a practicar por parte de todos los sectores poblacionales del país.

*Contribuir a la educación deportiva de la población y a la difusión del derecho social a práctica de las actividades deportivas recreativas y para la salud.

*Promover la creación y el fortalecimiento de las organizaciones no gubernamentales deportivas federadas y no federadas, como una forma válida de participación de la sociedad civil venezolana.

*Implantar a nivel de los municipios del país, las diferentes formas de actividades deportivas recreativas y para la salud dirigidos a todos los sectores poblacionales.

*Efectuar el seguimiento y la evaluación de los programas y proyectos de masificación y diversificación del deporte recreativo y para la salud, ejecutados por los entes deportivos públicos nacionales, estatales y municipales, así como por los entes deportivos privados federados y no federados.

*Propiciar el mejoramiento cualitativo y cuantitativo de la Educación física obligatoria y el deporte extraescolar recreativo y para la salud, en los planteles educativos públicos y privados del país. Para alcanzar todos estos objetivos se debe

diagnosticar, controlar y medir los resultados, proponer alternativas de solución viables y otras situaciones que solamente se podrán llevar a cabo a través de un plan que sirva de guía y orientación al logro de los objetivos.

Plan Estratégico, Planificación en los Procesos Administrativos y Planificación Deportiva

Un plan se considera como un esquema elaborado para el cumplimiento de objetivos, y la planificación se orienta más que todo hacia el proceso que se desarrolla para la elaboración del plan, es decir, que el resultado del proceso de planificación es el plan, en el se recogen todos los aspectos que a juicio del planificador son los más convenientes para el desarrollo del mismo. Al respecto Pérez (2002) define un plan como “Un instrumento para la operación que permite la definición y la orientación de los recursos de la organización” (p. 34). Por lo tanto se debe tener cuidado para no confundir un plan con el programa o con el proyecto; en el plan se fijan los principales objetivos del desarrollo, las prioridades entre ellos y su ubicación en el tiempo señalando en la medida de lo posible, la cuantía y clase de los recursos requeridos y los medios necesarios para su ejecución.

Según Paris (1996), las características de un plan estratégico:

- Ser flexible: se pueden realizar las correcciones necesarias, si fuera el caso.
- Ser global: Abarca a toda la organización deportiva en su conjunto.
- Ser operativo: Deben de ser factibles de llevar a la práctica.
- Ser participativo: Todos los integrantes de la organización deben participar en el proceso.
- Ser formal: Debe ser escrito de acuerdo a una sistemática y metodología practica.
- Ser conocido: Debe ser conocido por todos los componentes de la organización, que identifiquen claramente los objetivos, estrategias y programas de la institución.

Así también establece tres fases de un Plan estratégico en una organización deportiva:

- 1.-La planificación propiamente dicha
- 2.-La ejecución (programación), a través del Plan Operativo Anual.
- 3.-El seguimiento y evaluación.

La planificación propiamente dicha corresponde al proceso de elaboración del producto que denominamos Plan Estratégico; es la fase analítica en la cual se reflexiona sobre la situación, se fijan los objetivos y estrategias a medio plazo y se enumeran los proyectos a desarrollar a corto plazo. La ejecución y puesta en marcha del plan estratégico corresponde al diseño (programación) y desarrollo de lo que denominamos Plan Operativo Anual.

Por tal razón, representa el conjunto de proyectos que es preciso llevar a cabo en un año para lograr avanzar y alcanzar, total o parcialmente, los objetivos y estrategias fijados en el plan estratégico. Entre los elementos que se toman en cuenta para la elaboración del plan estratégico se mencionan: Análisis del entorno, objetivos generales, estrategias, proyectos que se describen dentro del plan operativo anual, indicadores y por último seguimiento y evaluación.

El análisis del entorno como primer paso en la elaboración del Plan estratégico va a permitir un análisis integral de las situaciones tanto internas como externas en donde se desenvuelve la organización, permitiendo así identificar los problemas, limitaciones, posibilidades para determinar medidas, objetivos, estrategias y programas para el futuro. Siguiendo con los objetivos estos deben ser claramente especificados, tienen que ver con la política a desarrollar por esa organización teniendo en cuenta la situación actual y futura, factores internos y externos que influyen positiva o negativamente. Según París, las características de los objetivos de una organización deportiva son:

A.-Definen la política de la organización y abordan las áreas claves de la misma.

B.-Son escasos, es decir, no más de cuatro.

C.-Son mensurables, tener en cuenta que deben poder ser medidos directa o indirectamente.

D.-Son factibles de llevar a cabo y realistas. Deben ser posibles de realizarlos.

E.-Representan un propósito a alcanzar a medio plazo. Se tiene en cuenta lo que se pretende alcanzar en un tiempo determinado.

F.-Son claros y comprensibles. Tienen que ser definidos en palabras y conceptos claros, que sea entendido por los miembros de la organización.

G.-Deben ser motivantes. Que impliquen estrategias distintas y nuevos proyectos, es un elemento motivador fundamental para el conjunto de la organización.

Las estrategias se definen como el camino que nos permite alcanzar los objetivos fijados. Parí señala a Bryson (1988) distingue cuatro niveles básicos de estrategias:

- Gran estrategia de la organización en su conjunto.

- Unidades estratégicas de planificación.

- Estrategias de programas o servicios.

- Estrategias funcionales (financieras, instalaciones, de personal y otros.)

Esto se refiere a la línea que la organización debe seguir para vivir o desarrollarse, dependiendo por supuesto del o los objetivos.

Los proyectos son los instrumentos que permiten alcanzar los objetivos fijados a través del desarrollo de las estrategias seleccionadas. Son tangibles y concretos, a su vez es un elemento de conexión entre y enlace entre el nivel estratégico y el nivel operativo.

Los planes, en el ámbito deportivo, perfilan, instrumentan, concretan las directrices deportivas políticas de una entidad, el conjunto de ellos constituyen la esencia, la razón de ser de la organización; en este caso se señala a Mestre, J. (1998), quien define “plan deportivo como la elaboración de una sistemática de trabajo, encaminada a la concreción, para su posterior consecución de los fines constatados como deseables; para la satisfacción de una necesidad deportiva”. Todos los planes de un sistema deportivo poseen un punto de convergencia que supone el fin hacia el

que tienden; con frecuencia los objetivos logrados, no responden plenamente a las exigencias, sino, únicamente de forma parcial.

Por otro lado, se tiene que la planificación es considerada por muchos gerentes como una herramienta de gran relevancia que les permite enfrentar día a día situaciones cambiantes y discontinuas que afecten a la institución, es sin duda esencial en la dirección de una organización; siguiendo el mismo orden de ideas se cita a París (1.996), quien sostiene: “Planificar es establecer un objetivo y, luego, determinar el curso de acción que debe seguirse para alcanzarlo” (p. 14). Por lo tanto planificar es explorar en busca de dirección para toda la organización en relación con el ecosistema en donde se desenvuelve tomándose en cuenta algunos elementos que son claves en este proceso, se citan: la formalización, la existencia de un plan formal ayuda al directivo a la hora de tomar decisiones y facilita las demás tareas o funciones; reflexión sobre nuestro entorno, esto se refiere a la situación actual; de la previsión, es tomar en cuenta acciones para los cambios que se puedan presentar; la toma de decisiones, se debe tener alternativas variadas para tomar decisiones acertadas; y el tiempo, tener en cuenta los conceptos de corto, mediano y largo plazo.

En el mismo orden de ideas la planificación es una función y responsabilidad de todo directivo a todos los niveles dentro de una organización. Al respecto señala París que la planificación es un proceso que, al incorporar mecanismos de control y evaluación, proporciona una base para medir la eficacia y eficiencia de la entidad y para tomar por parte del directivo las medidas correctoras necesarias.

Según el art. 2 de la Ley Orgánica de Planificación (2001); se entiende por planificación, la tecnología permanente ininterrumpida y reiterada del estado y la sociedad, destinada a lograr su cambio estructural de conformidad con la Constitución de la República. Esto indica la relevancia de elegir y realizar los mejores métodos para satisfacer determinadas políticas y lograr los objetivos propuestos, tomando en cuenta la idea central de racionalidad, entendiéndose como tal el hecho de que existiendo una multitud de posibilidades de acción se elija racionalmente cuales son las mejores alternativas.

Organización Deportiva, Misión, Visión y Objetivo

Cuando se habla de organización, se define como el grupo de personas, en donde cada uno de ellos reciben los recursos necesarios para cumplir con diferentes actividades coordinadas con el fin de alcanzar un objetivo en común, liderizados por alguien que pueda ayudarlos y orientarlos a cumplir con sus metas; considerándose éstas metas como partes integrantes de los objetivos manifestados en forma más precisa, cuantificando y determinando los límites de un objetivo y pueden establecerse en todos los niveles de la organización; así como también representan las condiciones futuras deseadas que debe lograr la institución, y en este sentido incluyen propósitos, cuotas y tiempo.

En este orden de ideas se señala a Pérez, (2002), quien dice: “Una organización se define como un ente total en continuo movimiento hacia el logro de objetivos cada vez más precisos y en función de la calidad del proceso y el producto”; de hecho una organización existe cuando la gente interactúa para desempeñar funciones esenciales que le ayude a alcanzar metas fluyendo hacia el aprendizaje, estimulada por la necesaria autonomía y la participación de sus trabajadores en la toma de decisiones originando la necesidad de un plan, programa o métodos para alcanzar metas en común.

En este sentido señala a Stoner y Wankel (1996), quienes determinan que al no poseer por escrito un plan de lo que se debe hacer, ninguna organización podrá ser eficaz, por lo que es necesario realizar una serie de actividades que lleven una secuencia lógica adecuada a una determinada organización se justifica entonces que una organización es eficaz cuando se logran los objetivos en el lapso previsto y con el empleo mas económico de los recursos asignados, por lo que se considera indispensable la realización del plan para definir y orientar los recursos y medios necesarios para su consecución y crecimiento; sin embargo, para que se dé este crecimiento y permanezca en el mercado debe tener muy en claro la visión, misión y objetivo de la organización, y es de gran relevancia que todos sus integrantes las conozcan y las divulguen tanto dentro como fuera de la institución.

Asimismo, se deduce que para cumplir con la misión se requiere del compromiso de los trabajadores de la organización, el cual les va a permitir obtener respuestas de las siguientes preguntas: ¿para qué existe la organización? ¿Cuál es su negocio? ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Cuáles son sus usuarios? ¿Cuáles son sus prioridades? ¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores? y ¿Cuál es su responsabilidad social?; por lo que Serna H. (2003) define la misión como “La formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización”. Teniendo en cuenta éste concepto se deduce que cada organización es única.

Igualmente se dice que la visión es el conector del presente con el futuro, es decir señala el rumbo de lo que la organización es y quiere ser; al respecto señala Serna (2003) que la visión “es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro”. Es importante señalar que la visión ayuda en la realización de estrategias, convirtiéndose en el propósito de la organización, tomando en cuenta que estos deben enmarcarse dentro de los principios de la misma.

En este sentido se incluye y es relevante hablar de los objetivos, siendo estos los resultados que se quieren lograr; y se señala a Serna (2003), quien define los objetivos como “Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y visión de la empresa o área de negocio”. Es necesario destacar lo importante que es proyectar en el tiempo al definir objetivos de una determinada organización; estos objetivos se formulan tomando en cuenta algunas características entre las que se mencionan: tienen que ser medibles tomando un patrón de rendimiento; tienen que ser razonables, vale decir, lógicos, coherentes y motivantes y por último se formulan para la organización en general y para cada unidad de trabajo en particular.

Por otro lado, en una organización el desarrollo del pensamiento estratégico implica formularse la pregunta ¿Hacia donde quiere ir la Institución? La preocupación de la planeación operativa es la búsqueda de respuestas ¿En que forma

puede la Institución alcanzar sus metas y objetivos? De esta manera se busca la direccionalidad de la organización hacia la competitividad y por supuesto tomando en consideración lo que se llama gerencia estratégica.

Gerencia Estratégica y Matriz F.O.D.A.

La gerencia estratégica implica las vías para lograr la efectividad y es importante desarrollar una actitud favorable de planificación. Según el autor Fred (1994), la gerencia estratégica es:

El proceso a través del cual las organizaciones, previo un diagnóstico del medio y un análisis de sus condiciones internas, determinan en términos generales (estrategias) y específicos (actividades), su dirección futura, así como también implantan las decisiones pendientes al logro de sus objetivos a mediano y largo plazo”;

Esta conceptualización, resalta la importancia de las fases de la planificación para formular estrategias y actividades que conllevan al cumplimiento de los objetivos trazados.

Dentro de esta misma idea la gerencia estratégica involucra dos dimensiones importantes. La planificación estratégica corporativa e implantación y control de la estrategia. Al respecto Mantilla (1997) señala: “La Planificación corporativa busca a través de la formulación y funcionamiento del plan estratégico, integrar de manera sistemática la eficacia en la toma de decisiones con la optimización en la eficiencia organizacional” (p. 4).

Por lo tanto, el proceso metodológico para la formulación del plan estratégico corporativo comienza con la definición de los propósitos fundamentales y de la razón de ser de la organización, inmediatamente se realiza la identificación, análisis y definición de los problemas (factores críticos a enfrentar) y demandas prioritarias a satisfacer, teniendo en consideración el análisis del entorno (oportunidades y amenazas que expresan los tipos estratégicos de atención) y el análisis de la organización (fortalezas y debilidades que determinan su capacidad de respuesta). Actualmente las organizaciones sin fines de lucro gubernamentales o no

gubernamentales están en la búsqueda de estrategias gerenciales para asegurar la supervivencia dentro del desarrollo gerencial.

En efecto, una de las estrategias establecidas en el desarrollo del estudio es la matriz F.O.D.A. que se refiere al análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el de generar diferentes opciones de estrategias: (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas; Serna (. expresa que en la realización de la matriz D.O.F.A. son muchas las variables que pueden intervenir, por ello, en su identificación y estudio es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o variables definiéndolos en términos de su importancia y del impacto en el éxito o fracaso de la organización.

En el mismo orden de ideas, el enfrentamiento entre las oportunidades, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, puede ser aprovechando las oportunidades externas. La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

La estrategia FO. Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las

amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Para el desarrollo y ejecución de estrategias acordes con la organización el Gerente como líder de una institución tiene que actuar dentro de los nuevos paradigmas tomando en cuenta el momento actual y futuro organizacional de alta calidad, donde algunos actores señalan que todos los que vienen de una organización son líderes, por lo que es fundamental entonces señalar que la gerencia es el proceso mediante el cual se toman las decisiones necesarias para la administración de los recursos escasos con que cuenta la organización; al respecto se señala a Falcon, J. (2002), quien expresa que existen dos consideraciones fundamentales para definir gerencia: la toma de decisiones y la administración de los recursos escasos con que cuenta la organización; se puede inducir que esta toma de decisiones envuelve todas las funciones del gerente: planear, organizar, liderar y controlar, obteniendo así la mayor responsabilidad e impulsándolo a una mejor preparación para tomar decisiones con menor nivel de riesgo.

Siguiendo en este mismo orden de ideas, se expresa la importancia del conocimiento que debe tener un gerente de las debilidades y fortalezas de una organización, porque a través de estos se realiza un equilibrio para la toma de decisiones en la elección de las estrategias, no dejando pasar en alto el proceso ideal en la toma de decisiones que según Falcón, J. son seis: Identificación y diagnóstico

del problema, generación de alternativas, tomar la decisión, implementar la decisión, y evaluar los resultados de la decisión; tomando en cuenta estas consideraciones quizás se tendrían menos complicaciones, pero esto ya depende de la forma en que son manejados para no generar mayores conflictos. Cabe citar a Farland (1.996) quien afirma:

Cada uno de nosotros tiene la oportunidad como nunca antes de desempeñar un papel crucial en la historia de la humanidad y de realizar una contribución profunda en el momento en que lanzamos una nueva era de liderazgo de alta calidad para el siglo XXI” (p.369).

En el enfoque anterior, se evidencia que la función de liderazgo se ejecuta en el hogar, en la escuela, en la comunidad y en la sociedad para ello se debe dar un cambio hacia las alternativas que conducen a liderizar en el Siglo XXI, enriqueciendo los conocimientos, la creatividad y sabiduría para asumir un nuevo liderazgo.

Dentro de esta perspectiva se presenta la globalización de la planeación estratégica de la organización en el planteamiento organizacional. Esta planeación la define Sallenave (1995) como “El proceso por el cuál los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo” (p. 42). De ahí que conociendo la misión de la empresa y la visión futurista, el líder toma los objetivos y jerarquiza las acciones con el fin de dar soluciones acertadas y de alta calidad, haciendo un análisis efectivo, tomando en cuenta como invertir los recursos y las condiciones para alcanzar el éxito de su organización.

En estos señalamientos, es necesario mencionar el proceso administrativo con el fin de crear un futuro deseable de la organización. A tal efecto Stoner y otros (1996) definen la administración como “El proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales” (p.11). Así que el proceso es una estructura sistemática donde los gerentes se interrelacionan con los diferentes recursos existentes en la administración con el propósito de alcanzar metas.

Dentro de este mismo orden de ideas, se define la organización como el proceso donde se distribuye el trabajo, la autoridad y los recursos disponibles; por lo tanto

dentro de las líneas de mando cualquier actividad requiere de una autoridad compartida y la distribución de las diferentes estrategias para el logro organizacional. Así mismo, en la organización se encuentran diferentes estructuras que dan origen al producto o servicio que se desea vender o prestar, requiriendo de un diseño organizacional. Así como también las relaciones entre las estructuras de la organización. De esta manera también las relaciones entre las estructuras de la organización son oportunas para la realización de planes futuros. Al respecto Lara (1994), señala que:

La gerencia constituye un factor clave para la calidad y productividad de las organizaciones, su gestión determina que se produzcan resultados positivos al administrar eficientemente una serie de recursos de los cuales el más importante lo constituye el ser humano”. (p.32)

Evidentemente, la dirección en una organización tiene como fin el de orientar y presidir por parte de los gerentes a sus subordinados en el cumplimiento de las tareas planificadas, y por consiguiente las relaciones entre las personas que conforman las diferentes estructuras organizacionales conjuntamente con el tiempo contribuyen a tomar las acciones unidas para la eficiencia de la organización, ahora bien, el gerente debe dirigir dentro de un ambiente adecuado donde sus empleados desarrollan mejor esfuerzo.

Gerencia Deportiva

Las tareas gerenciales están orientadas fundamentalmente hacia la planificación, organización, coordinación y control; éstas tareas están influidas por la actitud y el rendimiento del trabajo personal de los gerentes, por sus habilidades para tomar decisiones y, sobre todo, por su manera de planificar, organizar, coordinar y controlar.

La administración deportiva en el contexto de la innovación dentro de la era de la Globalización exige de actores y acciones dentro de un escenario, que permita los cambios socio – culturales y la competitividad. Cabe citar a Machado (1990) quien plantea que:

La Gerencia Deportiva es una idea novedosa concebida en respuesta a las realidades específicas del actual momento deportivo. Se trata de ofrecer a los dirigentes deportivos un punto de referencia que nos ayude a clasificar sus roles y a conocer los sistemas técnicos y métodos gerenciales aplicables al área deportiva, con el objeto de mejorar y potenciar sus habilidades y destrezas como líderes del quehacer Deportivo Nacional, Estatal, Municipal y Local” (p. 11).

Lo antes expuesto, hace énfasis en que la administración debe romper los enfoques tradicionales tomando nuevos paradigmas al enfrentar los cambios organizacionales para la representación de una mejor preparación de los gerentes deportivos y todos los integrantes de dicho proceso.

En este sentido, las actividades deportivas con una visión globalizante involucran a toda la sociedad, al respecto se señala el artículo 4 de las Ordenanzas sobre el Deporte del municipio Cruz Paredes (29 de marzo de 2001):

El deporte recreativo y para la salud , denominado Deporte para Todos, abarcará el conjunto de actividades físicas realizadas regular y sistemáticamente, con propósitos recreativos de acondicionamiento físico, por grandes grupos poblacionales, especialmente niños, jóvenes, adultos de la tercera edad y discapacitados.

A través de ella se tiene un impacto importante en el plano económico que se proyecta por una parte en la elevación de los niveles de bienestar físico de la población lo cual se refleja a su vez, en los diferentes niveles de productividad de la mano de obra, y por la otra al atender a la población a través del deporte, se alcanza bienestar general lo que posibilita una reducción en los niveles de inversión en el área de salud, en su aspecto curativo, por lo tanto, se debe preparar al gerente educativo en los valores éticos, que provea las orientaciones necesarias para la acción gerencial y facilite la toma de decisiones.

Actualmente, la administración deportiva se debe considerar una motivación al cambio, tomando en cuenta las posibles interrelaciones organizativas, al estilo de gerencia y darle gran importancia al trabajo en equipos, donde se desarrolle el deporte en forma eficiente a las exigencias tecno-científicas que la sociedad requiere. Conviene destacar que las proyecciones hacia el próximo milenio exigen de un desarrollo globalizante del deporte buscando la integración de todos los sectores, como lo contempla el plan general de deporte (1997), que sostiene: "El nuevo modelo deportivo descansará en ámbito gubernamental, en los organismos estatales, municipales y parroquiales que, conjuntamente y en coordinación con el Instituto Nacional del Deporte (IND), desarrollará la actividad deportiva" (p. 21).

En éste sentido, la descentralización y la desconcentración permiten a los estados dirigir con autonomía propia de servicios como el deporte y ajustarse a las necesidades de la región. A tal efecto, Rodríguez y otros (1992) afirman:

Pudiéramos encontrar justificados y pertinentes diferencias regionales en función de la caracterización general de algunas regiones y entidades. El desarrollo económico, cultural y político de un estado en un particular puede conducir a una estructura, organización, orientación, diseño curricular y administración de características diferentes. (p. 81).

Visto de esta forma, la descentralización en el sector deportivo conduce a la organización a administrarse de acuerdo a los recursos de la entidad federal. Actualmente el proceso de descentralización y transferencias de servicios en el sector deportes, ha cumplido su objetivo en casi todos los estados del país, incluyendo al

Estado Barinas, por cuanto se considera el artículo 16 de La Ley del Deporte (2001)

Reglamento No. 1 que dice:

La gestión deportiva General del Ejecutivo Nacional, corresponde al Instituto Nacional de Deportes (IND). En cuanto a los papeles estadales, municipal y parroquial la competencia estará asignada a los órganos que para tales fines serán creados por los poderes públicos de dicha entidad, respectivamente, en el marco de las políticas y directrices fijadas por el Instituto Nacional de Deportes (IND).

Es evidente que el modelo descentralizado debe constituir una respuesta regionalizada, tomando en cuenta los siguientes factores: asistencia técnica, existencia de instituciones universitarias, personal especializado en áreas y disciplinas, recursos materiales y económicos donde se involucren todos los aspectos para el funcionamiento de las organizaciones administrativas descentralizadas.

Es conveniente señalar el marco normativo del proceso de descentralización del Estado Lara (1995), establece “Que dicho normativo debe ser creativo a objeto que cada servicio sea administrativo con los más bajos costos posibles para la participación de usuarios de la organización no gubernamentales y del sector privado” (p. 2). De manera que, se de una interpretación verdadera del fin que busca la descentralización y no crear en disposiciones contradictorias con la redistribución territorial de competencias y funciones para impulsar las reformas administrativas.

Para estas razones, el Instituto Nacional de Deporte (IND) se planteó cambios en su organización, dejando de ser una estructura burocrática y jerárquica: donde pasó a una estructura organizativa y funcional. Por tal motivo los lineamientos del Plan General de Deporte (1997) contemplan:

El nuevo modelo deportivo debe, construir un sistema armónico donde cada componente actúe en función de sus capacidades institucionales en los ámbitos de gestión referidos a la planificación, asignación presupuestaria, desarrollo de programas, administración de instalaciones y seguimiento de las actividades.

El enfoque anterior evidencia la importancia que el Instituto Nacional de Deportes (IND) como ente planificador de las actividades deportivas en el país fortalece su conducción estratégica en los estados como entes autónomos dentro de la administración regional y este a su vez a los municipios; por tal motivo el Instituto Municipal del Deporte Cruz Paredes (IMDECRUZPAR) se creó el 21 de marzo de 2001 convirtiéndose así en el ente encargado de organizar, dirigir, coordinar, planificar, estimular, proteger, fomentar y supervisar las actividades deportivas que se desarrollan en el Municipio Cruz Paredes; al respecto el artículo 24 de las ORDENANZAS sobre el deporte del mismo municipio establece: “La planificación deportiva municipal tiene por finalidad promover y orientar el desarrollo deportivo en concordancia con la planificación que a nivel estatal y nacional realicen los organismos correspondientes”. Por lo tanto es una organización con personalidad jurídica propia y patrimonio independiente que tiene como propósito establecer los objetivos del deporte y los lineamientos para el logro de los mismos, dentro de una gestión estratégica participativa y así lograr el desarrollo institucional que elevará el potencial deportivo del Municipio.

El Proceso de Gerencia y Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica es un elemento esencial del éxito en los negocios, pero muchas empresas no la aprovechan efectivamente para guiar sus actividades. Algunas de las razones principales incluyen mezclar los aspectos básicos o cotidianos del negocio con actividades de futuro, Misiones y Visiones vagas, monitoreo y seguimiento del progreso.

Dentro de la planificación estratégica aplicada a la misión de la organización, en función productiva u operacional Everet y Ronal (1995), señalan como características crucial para la competitividad “Que todo componente estratégico de una empresa funciona en el contexto de sus recursos globales de su entorno industrial general y de competencia” (p. 41). Por lo tanto debe tomarse en cuenta la participación de todos los integrantes en la elaboración de planes y estos deben ser

congruentes con las estrategias generales de la empresa; París, F. 1996 define la estrategia como el camino que nos permite alcanzar los objetivos fijados; y expresa que la formulación y selección de estrategias es un poco problemática debido a la cantidad de caminos y estrategias que se presenta para alcanzar un mismo fin.

Dominio de la técnica, conocimiento de la realidad e imaginación pueden ser indispensable para la exitosa aplicación de una estrategia; aumentan significativamente la probabilidad de lograr los objetivos que una persona o una organización se haya planteado, pero son insuficientes para garantizar el triunfo; por lo que se considera la disposición a evaluar constantemente la acción, es decir que cada organización debería evaluar su propio proceso de planificación y determinar si está siendo utilizado en forma efectiva; y si el proceso de planificación no está generando los resultados deseados, entonces debería cambiarse o mejorarse y estar en capacidad para redefinir estrategias, conocer realidades y usar la creatividad. Pero antes de la selección de estrategias debe tenerse en cuenta las características de un plan estratégico y de acuerdo a Goodstein, Leonard y otros (1998) debe incluir:

1.-Misión: este punto define el objetivo general o razón de ser de la organización. También se aplica a sub-unidades de la organización, expresando, además el tipo de actividades a realizar y cualquier tipo de restricciones auto impuestas.

2.-Objetivos: suelen ser características susceptibles de medida cuyo valor es preciso establecer. Como norma, los objetivos a se establecen por variables, como rendimiento financiero, tamaño, eficiencia y calidad de servicio.

3.-Presunciones sobre el mercado / entorno. Incluyen exposiciones explícitas sobre tendencias futuras de sectores estratégicos del mercado en los que participa la Organización, junto con factores que pueden afectar a dichas tendencias y a su libertad de acción.

4.-Evaluación de la potencia de la competencia. El plan debe evaluar de forma específica los puntos fuertes y débiles relativos a la organización en cuestiones específicas, como participación en el mercado, calidad de servicios y costos relativos.

5.-Evaluación de oportunidades. Para cada sector de mercado, el plan debe evaluar los obstáculos y las oportunidades para llevar a cabo la misión y alcanzar los objetivos, basándose en las premisas sobre el entorno y el mercado en la fuerza relativa de los competidores.

6.-Estrategias de la cartera de mercados. Este ingrediente identifica las estrategias deseadas de inversión para cada uno de los mercados en los que participan unidades de la organización, así como los objetivos que se deben alcanzar en cada uno de ellos.

7.-Cambios estratégicos en factores controlables. Objetivos y metas para planes de acción que indican los cambios de posibilidades o recursos controlados por la gerencia de la unidad y que se seleccionan como los más adecuados para lograr los resultados deseados con relación al mercado.

8.-Planes de acción para la puesta en práctica de los cambios. Programas específicos que incluyen metas susceptibles de evaluación, acontecimientos y el momento idóneo para que produzcan, todo lo cual dará lugar a los cambios especificados en los objetivos del plan de acción.

9.-Resultados financieros previstos. Indican los resultados financieros previstos para cada una de las unidades en términos de ingresos, beneficios y beneficios sobre activos.

La gerencia y planificación estratégica, son mecanismos aptos para diagnosticar, pero sobre todo, excelente para tomar decisiones; tomando en cuenta que el poder para tomar decisiones puede ser visto como una característica de los gerentes, aunque con frecuencia es un medio para alcanzar metas más importantes como eficacia, productividad, coordinación, y otros; en tal sentido la gerencia estratégica trabaja sobre preguntas que parecen obvias. A veces escuchamos sobre estrategias que nos suenan conocidas, lo que generalmente hace la estrategia es la planificación de lo obvio. Lo obvio se encuentra en la sencillez y la claridad, así se decide con mayor rapidez. Pero planear lo obvio requiere de una metodología. Trabajamos sobre preguntas lógicas y de sentido común como: ¿Cuál es mi misión?

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas.

La planificación estratégica trabaja sobre los siguientes aspectos: Puntos de control clave en la Gerencia Estratégica; referido a indagar elementos: ¿Cuál es mi institución? ¿Cuál es la misión de la organización? ¿Cuál es el entorno de mi negocio? ¿Cuáles son los factores críticos del entorno? ¿Cuál es sector? ¿Cuál es la participación de mi competencia y de su estrategia?.

¿Cuál es la ventaja competitiva? ¿Cuál es mi fortaleza? ¿Cuáles son mis debilidades? ¿Cuales son mis oportunidades y amenazas? ¿Quién tiene el poder de mi negocio? ¿Mis clientes? ¿Mis proveedores?.

Según Fred David (1994) los conceptos de Dirección Estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieran surgir cuando es solamente la subjetividad la base para las decisiones importantes. “El proceso Gerencial Estratégica permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las debilidades internas”. Este enfoque a la toma de decisiones puede ser un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de equipo entre todos los gerentes y empleados.

Etapas del Proceso de Gerencia Estratégica

Considerando el planteamiento de Fred David, se establecen las siguientes etapas:

Formulación de Estrategia

Puede definirse como el proceso que conduce a la fijación de su misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas externas, realizando un análisis que comparten factores internos y externos fijando objetivos y estrategias para la empresa.

Se requiere de tres actividades importantes para el logro de la formulación de estrategias: investigación, análisis y toma de decisiones. La investigación debe ser llevada a cabo en dos fuentes: interno y externo. La investigación se necesita a nivel interno, con el objeto de identificar debilidades y fortalezas claves en el área tales como la gerencia, la producción, la investigación y desarrollo. Los factores internos claves se pueden establecer de diferentes formas que incluyen razones aritméticas que sirven para compararlos con los promedios industriales. Se pueden también desarrollar varios tipos de encuestas para examinar los factores internos, tales como el ánimo de los empleados, la eficiencia en la producción, la efectividad de la publicidad y la lealtad de los consumidores.

El análisis es la segunda actividad que se requiere en la formulación de una estrategia. Técnicas analíticas tales como la matriz PEEA (Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción), la matriz de portafolio de gran estrategia y la matriz del grupo consultor de Boston GCB, pueden ser de utilidad para la creación y evaluación de estrategias alternativas. La comparación de las debilidades y fortalezas internas de una organización con oportunidades y amenazas externas es esencial para la formulación de una estrategia.

La tercera estrategia es la toma de decisiones. Se deben tomar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir. Ninguna organización posee recursos ilimitados, por ello los gerentes de alto nivel deben escoger entre varias estrategias opcionales, que posiblemente darían mejores beneficios. La matriz cualitativa de planificación estratégica (CPE), es una herramienta importante en el proceso de toma de decisiones efectivas de formulación de estrategias.

Ejecución de Estrategias

Este paso puede denominarse etapa de acción. Significa la movilización tanto de empleados, gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. La ejecución consiste en tres actividades esenciales: Fijación de metas, de políticas y asignación de recursos.

Es considerado el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido a que se requiere disciplina, sacrificio y consagración. La ejecución exitosa de estrategias que requiere una organización, primero fija metas en áreas tales como la gerencia, el mercadeo, las finanzas, la producción, la investigación y el desarrollo.

La segunda es la fijación de políticas; ellas se requieren para estimular el trabajo hacia las metas fijadas, debido a que el logro de las metas se basa únicamente en el trabajo intenso. La tercera actividad en la ejecución implica la asimilación de recursos de acuerdo con las prioridades establecidas en las metas propuestas.

Evaluación de Estrategias

En esta fase es necesario realizar tres actividades fundamentales con el objeto de evaluar efectivamente las estrategias de una organización. Primero, analizar los factores del medio ambiente internos y externos que representan las bases de las estrategias actuales. Como segunda, la evaluación de una empresa debe medir el desempeño de la organización. Y como tercera las estrategias deben comparar el proceso real con el proceso planificado, con respecto al logro de las metas y objetivos de la empresa. Aplicar si son necesarias las medidas correctivas con el fin de mejorar la posición estratégica de la organización.

ORGANIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Cuadro 1

OBJETIVO	VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Proponer un plan estratégico para la optimización del proceso gerencial de IMDECRUZPAR.	Plan Estratégico	Herramienta de gran relevancia que permite enfrentar día a día situaciones cambiantes y discontinuas que puedan afectar a la organización.	Estructura Organizativa	Organigrama Recursos Misión Visión Objetivos Metas Valores	1 2, 3, 4 5 7 8 9 10, 11
	Optimización de los Procesos Gerenciales:	Mejoramiento del funcionamiento interno y externo de una organización.	Gerencia	Planificación Organización Dirección Control Evaluación	6, 12, 13, 14 15, 16 17, 18 19, 20 21
Determinar la factibilidad financiera, técnica, de mercado y legal para la ejecución del plan	Factibilidad	Viable de realizar	Factible	Financiera Técnica Mercado	25,26 23,24 22

Fuente: Vásquez (2005).

CAPÍTULO III

TRATAMIENTO METODOLÓGICO

3.1.-Naturaleza de la Investigación

En el Instituto Municipal de Deporte del municipio Cruz Paredes en el estado Barinas a través de la observación directa y encuestas aplicadas a miembros de la junta directiva de mencionada institución, promotores, junta directiva de los clubes que se encuentran debidamente registrados y usuarios, se demuestran diversas situaciones que suelen ser negativas para el desarrollo deportivo; esa primera entrevista detectó un problema y lo hace evidente en cuanto a Gerencia Deportiva, en ningún caso determina necesidad eso se logró con el diagnóstico.

Esta investigación abarca un contexto fáctico dentro de una investigación cuantitativa en una concepción positivista y se basa en el método hipotético-deductivo enmarcada en el cientificismo y socialismo debido a que busca los hechos o causas de los fenómenos sociales con énfasis en la objetividad; al respecto se cita a Salazar y Trejo (2003) quienes dicen que la investigación cuantitativa “consiste en la exploración de las causas de los cambios sociales a través de medidas objetivas; el principal propósito es la predicción y la generalización”. En consideración a esta definición en la investigación cuantitativa la teoría es el elemento fundamental de la investigación social, es allí donde se basa la teoría positivista del conocimiento, la cual, modelada prácticamente en el esquema de las ciencias naturales, intenta describir y explicar los eventos, procesos y fenómenos del mundo social, de forma que pueda llegar a formular las generalizaciones que existen objetivamente.

En el campo de la investigación científica según Hernández y otros (2000) es necesario reunir las consideraciones establecidas, los resultados obtenidos y las evidencias encontradas en el diagnóstico los cuales se realizaron estadísticamente, permitiendo verificar un modelo de sistema eficaz, objetivo y con una validez

inmersa en el, siendo para ello necesario delimitar los procedimientos por medio de los cuales se le dan respuestas a las incógnitas que surgieron en la investigación.

3.2.-Tipo y Diseño de la Investigación

Con respecto al tipo de investigación se enfocó en la modalidad Proyecto Factible de la cual la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, el Manual de Trabajo de Grado, Maestría y tesis Doctoral (1998) plantea: “El proyecto factible consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer las necesidades de una institución o grupo social”. (pág. 7). Por tal motivo al presentar una propuesta de un plan gerencial para IMDECRUZPAR, se le estará dando respuesta a una gran parte del problema que allí subsiste; se empleó un diseño propio que constó de tres (3) fases, a fin de cumplir con los requisitos involucrados en un proyecto factible y a continuación se describen según Álvarez, G. (2002) Investigación para mejorar una situación. Modalidad Proyecto Factible:

Fase I: Diagnóstica

El diagnóstico permitió cumplir con el primer objetivo específico de la Investigación, se logró conocer a través de la aplicación de un cuestionario el proceso gerencial del Instituto Municipal de Deporte Cruz Paredes, el estado actual de las variables objeto de estudio. Los datos recabados fueron procesados a través de las técnicas de la Estadística descriptiva principalmente las frecuencias absolutas y relativas que sirvieron para agrupar, tabular e interpretar los datos; además la revisión documental permitió el diseño de la matriz F.O.D.A. a través de entrevistas no estructuradas con los directivos.

3.3.-Población y Muestra

La población es la parte fundamental en una investigación, al respecto Hernández y otros (1991) señalan “La población viene a constituirse en el número de sujetos que dentro de un universo van a intervenir en cualquier investigación propuesta para lograr alternativas de solución y tomar decisiones acertadas”. (p.127); por lo tanto la población del Instituto Municipal de Deporte del municipio Cruz Paredes (IMDECRUZPAR), según diagnóstico realizado, estuvo conformado por personas adscritas a esta Institución de la siguiente manera:

Cuadro 2

Distribución del Personal que labora en IMDECRUZPAR

No. DE PERSONAS	DEFINICIÓN
04	Directiva de IMDECRUZPAR
16	Promotores Deportivos
130	Directivos de 17 Clubes Registrados
150	TOTAL

Con respecto a la muestra; tomando en consideración que será bajo un enfoque cuantitativo, Hernández y otros (2000) señalan: “Es el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población” (Cap. 8). Considerando lo anterior se seleccionó un porcentaje de treinta por ciento (30 %) que van a formar una cantidad de 45 personas entrevistadas. El tipo de muestra es probabilística aleatorio simple o al azar. Al respecto Márquez (1996), señala: “En el muestreo aleatorio simple cada miembro de la población tiene

igual posibilidad de formar parte de la muestra, la cual se selecciona a partir de la utilización de procedimientos matemáticos” (p.120)

3.4.-Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

Con relación a las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información y en esta investigación se obtuvo a través de la observación directa y la encuesta; según Márquez (1996) la observación “permite posesionarse de una serie de datos útiles para el esclarecimiento y/o enriquecimiento de la teoría” .

En cambio la encuesta para Rangel (1996) “es una técnica de recolección de datos que consiste en obtenerlos requiriéndolos directamente de los informantes”. Se realizó el mapa de variables con sus respectivos objetivos, variable, conceptualización e indicadores para la realización de dicho instrumento; éstos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información y para este caso se utiliza formatos tipo cuestionario de opinión, el cual se diseñó con veintiséis (26) preguntas cerradas de tipo dicotómicas dirigido a la directiva, promotores, miembros de los clubes que se encuentran registrados en IMDECRUZPAR y usuarios en general, con el fin de delimitar las respuestas dadas por los elementos en estudio y facilitar el análisis de la información allí obtenida.

3.5.- Validez

Todo instrumento de medición debe reunir dos requisitos esenciales: el primero es la validez. La Validez se refiere al grado en que un instrumento fundamenta y sostiene la predicción, cabe destacar que para Hernández y otros (1997), la validez “se refiere al grado que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 243). Esta implica el resultado de las medidas y las variables que se supone medirá. Al respecto Gronjund (citado por Hernández y otros 1997) resalta tres tipos de evidencias: relacionada con el criterio, con el constructo y con el contenido.

Esto representa que el instrumento una vez diseñado sobre la base de la operacionalización de las variables fue sometido a la prueba de validez a través de la técnica juicio de experto; por lo que un grupo de profesores experto en la materia a través de los criterios: pertinencia, exhaustividad y claridad determinaran la validez del instrumento a aplicar; en éste sentido participaron tres expertos: dos con el nivel de maestría en gerencia, en deporte y una doctora en metodología los cuales señalaron las observaciones respectivas a los instrumento, permitiendo su reestructuración.

3.6.-Confiabilidad

El segundo requisito que debe tener un instrumento de medición es la confiabilidad, y es definida por Hernández y otros (1997) como “el grado en que su aplicación al mismo sujeto u objeto produce igual resultado” (p.242). Para determinar la confiabilidad del instrumento se aplicó los cuestionarios ya validados a una muestra piloto de diez sujetos que no formaron parte de la muestra, pero con características similares a la población sujeta del estudio, una vez aplicado el instrumento a la muestra seleccionada se procedió al calculo del coeficiente de confiabilidad por el método Kuder – Richarson por tratarse de ítems dicotómicos, señalado así por Ruiz (1998). A continuación se describe la fórmula empleada:

$$RTT = \frac{K}{K - 1} * S2 - \frac{(p * q)}{S2}$$

K= Número de ítems

S2= Varianza de los puntajes totales

Al sustituir los Valores se obtiene:

$$RTT = \frac{10}{(10 - 1)} * 12,3 - \frac{2,46}{12,3}$$

$$RTT = 1,11 * 0,80 = 0,88$$

El resultado obtenido es 0,80 lo que indica alta confiabilidad según lo expuesto por Ruiz (1998).

3.7. Técnicas de Análisis de Datos

Luego de aplicado el instrumento a la población objeto de estudio, los datos obtenidos fueron tabulados en una matriz de datos y procesados estadísticamente, se obtuvieron las frecuencias acumuladas y la representación porcentual de la misma que se usaron en el análisis e interpretación de los resultados por cada ítem en atención a preguntas dicotómicas: sí, no. Dicho análisis se acompañó de cuadros y gráficos para cada ítem.

Fase II: Estudio de Factibilidad

La factibilidad de la investigación se estableció luego de analizar los resultados del diagnóstico y comprobar la necesidad de diseñar un Plan estratégico para optimizar el proceso gerencial en IMDECRUZPAR, la propuesta se ajustó a las necesidades del mercado y a las disponibilidades de recursos técnicos, materiales, financieros y humanos (se cuenta con la disposición del personal para participar activamente en cada uno de los planes de acción). Además, se comprobó la receptividad y apoyo del presidente de IMDECRUZPAR, de la alcaldía y de algunas Instituciones Privadas.

Factibilidad de Mercado

El producto: Plan estratégico para optimizar el proceso gerencial en IMDECRUZPAR, estado Barinas. De manera concreta se operacionalizará en siete planes de acción y cada uno orientado a mejorar el ámbito gerencial.

Área de Mercado

Situación actual de la demanda (Demanda Real). Está constituida por las 150 personas que de una u otra manera tienen contacto con la gerencia del Instituto, quienes han manifestado entusiasmo y disposición para participar.

Situación futura de la Demanda (Demanda Potencial). Los resultados del diagnóstico evidenciaron las marcadas debilidades de la población estudiada en cuanto al proceso gerencial para el buen desenvolvimiento de la organización. Situación que podría ser similar en otros sectores deportivos del estado Barinas, debido a que las características sociales, culturales, técnicas, de infraestructuras, geográficas y otras son parecidas.

Comportamiento-Oferta: El producto que se ofrece responde a una necesidad real, la cual no es satisfecha por ninguna organización deportiva.

Factibilidad Técnica

El presente Plan estratégico para optimizar el proceso gerencial en IMDECRUZPAR del estado Barinas, es operativamente viable desde el punto de vista técnico, ya que se cuenta con el personal especializado en el área gerencial quienes actuarán en condición de instructores en los talleres de capacitación dirigidos a Junta Directiva: Presidente, Vicepresidente, administrador, planificador y a todos los miembros que desempeñen funciones en IMDECRUZPAR que fomenten el compromiso solidario dentro de la comunidad deportiva, con el propósito de capacitarlos y actualizar sus conocimientos; entre los talleres se destacan: Planificación estratégica, Sensibilización, Elaboración de proyectos e Informes, Organización y planificación de eventos, Cooperativismo, Relaciones públicas, entre otros; estos talleres se enfocarán para garantizar el proceso gerencial y mejorar la calidad del recurso humano que se desempeña directamente en dicho proceso.

Asimismo se cuenta con los recursos humanos, de infraestructura y materiales para la puesta en práctica de dicho plan, la alcaldía ha manifestado su total apoyo ofreciendo los materiales necesarios para la realización de los talleres, así también la

disposición de algunos presidentes de las ligas polideportivas quienes se destacan por tener maestría en Gerencia Deportiva y para la ejecución de los demás planes de acción se cuenta con la disposición de la Junta Directiva para desarrollarlo dentro de los proyectos que aprueba el I.N.D. en Deporte para Todos. Desde el punto de vista de Infraestructura se cuenta con todas las instalaciones deportivas del municipio incluyendo el Instituto Municipal del Deporte.

Por otra parte los materiales requeridos para la ejecución del plan son: material de apoyo tecnológico (02 computadoras, 01 Multimedia, 01 fotocopidora), ocho (08) resma de hojas blancas: cinco tipo carta y tres tipo oficio, dos (02) pizarras acrílicas, diez (10) marcadores acrílicos, ciento veinte (120) carpetas, ciento cincuenta (150) cartulinas opalinas, entre otros.

Una vez que el personal sea capacitado estarán formados para el desarrollo de los demás planes de acción.

El recurso humano requerido para poner en práctica el Plan estratégico es:

- Cinco (05) Instructores en Gerencia Deportiva. Se cuenta con los Presidentes de las Ligas Polideportivas.
- Los directivos del I.R.D.E.B. han manifestado su apoyo incondicional para que se lleven a cabo los talleres.
- Los integrantes de todas las Ligas monodeportivas y polideportivas, han manifestado gran interés y entusiasmo en participar en el plan estratégico.
- La comunidad en general quienes constituyen los beneficiarios finales de este plan.
- Dos especialistas en Gerencia Deportiva.

Factibilidad Financiera

El Plan Estratégico para optimizar el Proceso Gerencial en IMDECRUZPAR, Municipio Cruz Paredes, Estado Barinas, representa una alternativa de solución a la problemática diagnosticada (debilidades) en el proceso gerencial. En consecuencia constituye una respuesta orientada a satisfacer tales necesidades, por ello cuenta con la aceptación y el respaldo financiero tanto de la Alcaldía manifestando su apoyo financiero, así como otras Instituciones rectoras del Deporte del Estado Barinas como el I.R.D.E.B. manifestando su apoyo humano para ejecutar los talleres. En consecuencia, está garantizada la fuente del financiamiento lo cual da viabilidad al Plan estratégico desde el punto de vista financiero.

A continuación se presenta el presupuesto de materiales y servicios requeridos para el desarrollo del Plan, el cual se iniciará con la ejecución de nueve (12) talleres con una duración de 16 horas cada uno.

Presupuesto de Materiales y Servicios

Cuadro 3

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO/UNIT. BS. F.	TOTAL (Bs. F)
05	Resma de hojas tipo carta	24	120
03	Resma de hojas tipo oficio	27	81
02	Pizarras acrílicas	140	280
10	Marcadores para pizarras acrílicas	4,7	47
100	Diseños e impr. de credenciales	5	500
100	Ejemplares del material de apoyo	6	600
120	Carpetas	3	360
250	Refrigerios	8	2000
150	Cartulinas opalinas	4	600
04	Tintas para impresoras.	130	520
02	Pago viáticos especialistas	700	1400
TOTAL Bs. F.....			6.508,0

Es importante resaltar que los dos (02) computadores a utilizar ya existen y son pertenencia del Instituto Municipal del Deporte Cruz Paredes. Los Instructores de los talleres serán colaboradores, en vista que son miembros de algunas ligas polideportivas inscritas en esta organización y son titulados en Gerencia Deportiva.

En resumen, se requieren de seis mil quinientos ocho Bolívares Fuertes (6.508,0 Bs. F.). Para financiar el Plan, la fuente de financiamiento es la alcaldía del Municipio Cruz Paredes, debido a que cuentan con una partida presupuestaria para IMDECRUZPAR, y el aporte a través del proyecto Deporte para Todos.

Estudio Físico

Para la ejecución del proyecto existen las instalaciones acordes para operacionalizar el plan y se cuenta con el personal capacitado así como también una cantidad considerable de beneficiados.

Factibilidad Legal

Dentro de la investigación se desarrollaron los aspectos legales que guardan relación con el tema en cuestión, por tal razón, en él se describen cada uno de los aspectos que le dan fundamentación al estudio, es decir, la propuesta se encuentra enmarcada en las bases legales que ordenan las leyes del país entre las que se mencionan: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley de Deporte, Ordenanza Municipio Cruz Paredes, entre otras.

Estudio Motivacional: Con respecto a este estudio existe el nivel necesario de optimismo y vivacidad dentro del ambiente de trabajo de la organización IMDECRUZPAR para la aplicación de un plan estratégico que permita mejorar el proceso gerencial.

Fase III: Diseño del Plan

Una vez analizados los resultados y de realizar el estudio de factibilidad se

procedió a diseñar el plan estratégico para la optimización de los procesos gerenciales en IMDECRUZPAR (Ver capítulo IV), porque es aquí donde se plasma de una manera clara y sencilla la alternativa de solución al problema planteado, cumpliéndose con esta fase el objetivo general de la Investigación.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Presentación y Análisis de Datos

Al detallar los resultados se observa que en el cuadro N° 01 la tendencia de respuesta se ubica en un 64 % que no conoce la estructura organizativa de IMDECRUZPAR y solo el 36 % la conoce, a esto se determina la importancia del conocimiento del sistema de autoridad jerárquico el cual establece coordinación y comunicación eficaz dentro de la misma; los tres siguientes cuadros se refiere a la cantidad de instalaciones, mantenimiento y material deportivo suministrado por IMDECRUZPAR a las asociaciones o clubes, casi la totalidad de los encuestados opina que no es adecuada y es allí donde el deporte centra su actividad. Según Senlle y otros (2000) “Las instalaciones deportivas y sus equipamientos son el eje central y uno de los soportes principales para el desarrollo de programas, proyectos y practica deportiva” (p. 28).

Los resultados del cuadro 05 y 07 reflejan una tendencia equitativa con respecto a la misión y visión; este marco porcentual indica que si la mitad de la población maneja estas definiciones entonces existe un ambiente propicio para propulsar acciones que logren cumplir con la misión y visión institucional. Se señala a David (1994) quien expresa: “Si el comportamiento organizacional de una empresa esta bien concebido, esta logra fácilmente su misión por cuanto minimiza cualquier amenaza a través de sus oportunidades”. (p. 56).

Se visualiza en la tabla N° 06 y 14, que los respondientes seleccionaron como alternativa de respuesta la de índole negativa para fijar su opinión sobre las actividades deportivas desarrolladas por IMDECRUZPAR están en congruencia con las necesidades de la comunidad en general, esto indica que no ha sido tomada en cuenta las características de la población para el desarrollo de proyectos deportivos y

en el cuadro 09 se obtiene que un 91 % considera que las metas de IMDECRUZPAR deben establecerse sobre las bases de las necesidades de la comunidad. Según Mestre (1997) dice que el concepto de necesidad ha sido definido por González Rodríguez (1991) como un juicio de valor que un determinado grupo tiene de un problema que puede ser solucionado “Las necesidades provienen de las discrepancias entre las expectativas y los resultados que se están obteniendo. (p. 65). El mismo autor señala “Un plan deportivo puede ser considerado como la elaboración de una sistemática de trabajo encaminada a la concreción, para su posterior consecución de los fines, constatados como deseables para la satisfacción de una necesidad deportiva. (p. 137).

Es de gran importancia para el buen desarrollo de la Institución que la Directiva de IMDECRUZPAR de a conocer a los clubes deportivos los objetivos, metas y valores que rigen las actividades deportivas, así como establecer estrategias para promover la integración Comunidad-Instituto, observándose en el cuadro 11 un 62 % manifiesta que IMDECRUZPAR no establece dichas estrategias y un 38 % que si. Serna (2003) cita al teórico de la administración Chester Barnard quien considera que la más alta vocación de un directivo está en los valores administrativos y en su habilidad para motivar a los demás miembros de la organización a compartir esos valores. (p. 73).

En el cuadro 12 el 51 % opina que las actividades deportivas desarrolladas sobre la base de un plan anual y el 49 % no, se observa que las opiniones son equitativas, el siguiente cuadro se demuestra similar resultado similar resultados con respecto a las actividades planificadas por IMDECRUZPAR permiten fortalecer los proyectos dirigidos a la comunidad, teniendo en cuenta el planteamiento de Mestre (1997) “Los planes pretenden definir primero, exponer después y finalmente alcanzar la política deportiva de la organización”. (p. 138).

Se tiene en el cuadro 15 un porcentaje considerable acorde con los horarios establecidos para la práctica deportiva, no obstante se destaca el cuadro siguiente, el cual se refiere al conocimiento de los planes deportivos de IMDECRUZPAR por parte del personal encargado de dirigir dichas actividades, en este caso un 64 % considera negativo y un 36 % positivo; esto da a conocer debilidades que deben ser

minimizadas por las fortalezas y oportunidades que están presentes dentro de la organización y fuera de ella.

Los datos que se ubican en la tabla 17 y 18 expresa en un alto porcentaje la necesidad de participar en la elaboración de la planificación de las actividades de IMDECRUZPAR, esto ayudaría a la Institución a cubrir necesidades reales que no han sido detectadas como también se abriría un espacio comunicativo entre los clubes y el Instituto porque al observar el siguiente cuadro el 71 % opina que no es efectiva la comunicación entre los clubes y el Instituto y solo el 29 % lo considera efectivo, por otro lado existiría alternativas de control de evaluación que según un alto porcentaje en el cuadro 21 se refleja que no es efectivo y allí es cuando se llega al punto de que existe un 96 % de los encuestados plantean la necesidad de implementar un plan estratégico para optimizar el proceso gerencial en IMDECRUZPAR, aunque un 51 % dice que existen los recursos tecnológicos y el 49 % opina lo contrario, se cuenta con el 96 % dispuesto a participar en dicha implementación, además de un 76 % quienes opinan que existe el recurso humano capacitado para tal fin y por supuesto el 60 % considera al Instituto con presupuesto para el desarrollo de este plan.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Instrumento aplicado

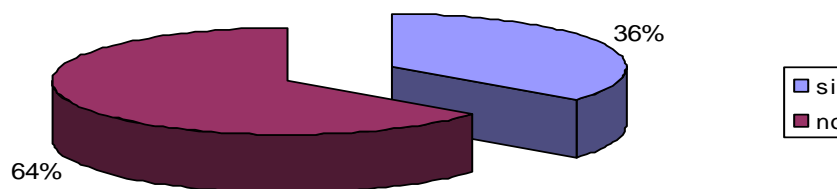
Ítem 1: ¿Conoces la estructura organizativa de IMDECRUZPAR?

Cuadro 4

	F	%
SI	16	36
NO	29	64
TOTAL	45	100%

Fuente: Vásquez (2006)

Gráfico ítem1



La información obtenida en este gráfico, demostró que el 64% de los encuestados desconocen la estructura organizativa de IMDECRUZPAR y el 36% la conoce, lo que es indicativo que se requiere que todos conozcan la institución como un medio que le permita tener mayor relación con el organismo.

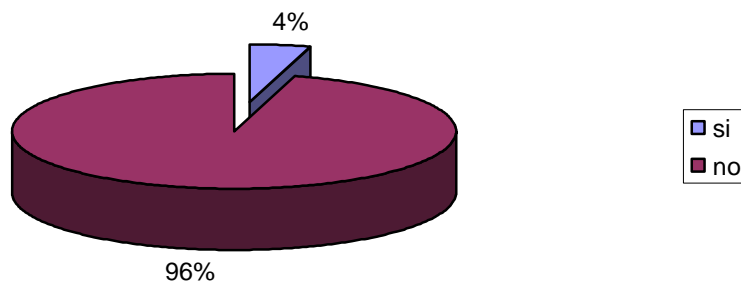
Ítem 2: ¿Consideras que la cantidad de instalaciones es adecuada para dar cumplimiento a las actividades deportivas programadas por IMDECRUZPAR?

Cuadro 5

	F	%
SI	2	4
NO	43	96
TOTAL	45	100

Fuente: Vásquez (2006)

Gráfico ítem 2



Los datos obtenidos en el gráfico, demostraron que casi en su totalidad los encuestados están de acuerdo en que la cantidad de instalaciones es insuficiente.

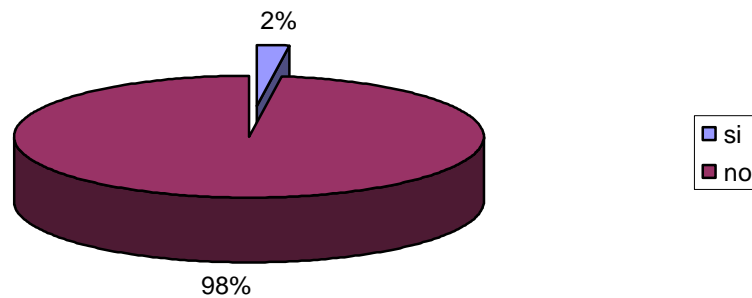
Ítem 3: ¿Crees que es suficiente el material deportivo suministrado por IMDECRUZPAR para desarrollar en forma óptima las actividades deportivas de los clubes?

Cuadro- 6

	F	%
SI	1	2
NO	44	98
TOTAL	45	100

Fuente: Vásquez (2006)

Gráfico ítem 3



La información recopilada demostró que el 98% no cree que es suficiente el material deportivo suministrado por IMDECRUZPAR para desarrollar en forma óptima las actividades deportivas de los clubes consideran que si es insuficiente el material deportivo, para desarrollar las actividades deportivas, dado que en la medida que el personal tenga mayor cantidad de material en esa misma forma puede lograr mejores metas con los atletas.

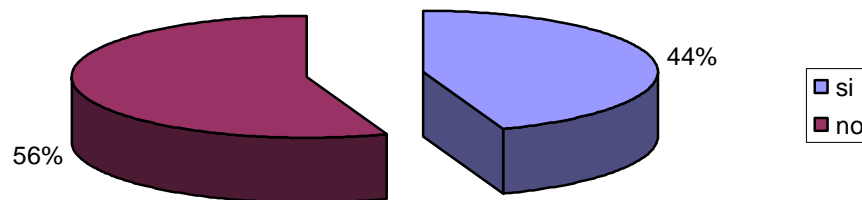
Ítem 4: Estimas que existe un plan de mantenimiento continuo para las instalaciones deportivas por parte de IMDECRUZPAR?

Cuadro 7

	F	%
SI	20	44%
NO	25	56%
TOTAL	45	100%

Fuente: Vásquez (2006)

Gráfico ítem 4



Con estos resultados se evidencia que el 44% opina que si existe un plan de mantenimiento, pero un 56% opina lo contrario, aspecto que desfavorece la practica, en vista que en la medida que se tengan instalaciones sin la debido preparación el trabajo se vera entorpecida; por consiguiente desmotiva la labor que allí se ejecuta.

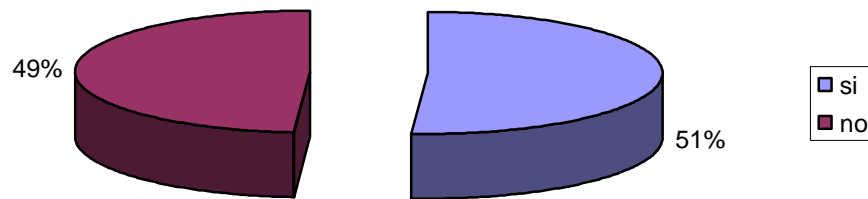
Ítem 5; ¿Conoces la misión de IMDECRUZPAR?

Cuadro 8

	F	%
SI	23	51
NO	22	49
TOTAL	45	100

Fuente: Vásquez (2006)

Gráfico ítem 5



Los datos obtenidos en el gráfico, evidenciaron que las opiniones están casi parejas, puestas que el 51% expresa que si conoce la misión y el 49% manifiesta que no, esto es indicativo que se requiere el conocimiento de este elemento por todos los involucrados en dicha institución con la finalidad de optimizar el trabajo que allí se ejecuta teniendo en cuenta el propósito de la organización.

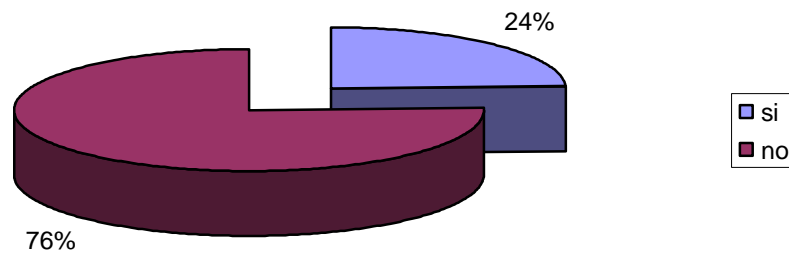
Ítem 6: Calificas las actividades deportivas desarrolladas por IMDECRUZPAR en congruencia con las necesidades de la comunidad en general?

Cuadro 9

	F	%
SI	11	24
NO	34	76
TOTAL	45	100

Fuente: Vásquez (2006)

Gráfico ítem 6



El gráfico 6 evidencia un alto porcentaje de los encuestados, el 76% que opina que no tienen congruencia las actividades deportivas de IMDECRUZPAR con las necesidades de la comunidad y un 24% manifiesta que si hay congruencia, cuando esto sucede se puede decir que la institución no cumple con el perfil de las acciones ocasionando efectos que desfavorecen la practica deportiva.

Ítem 7

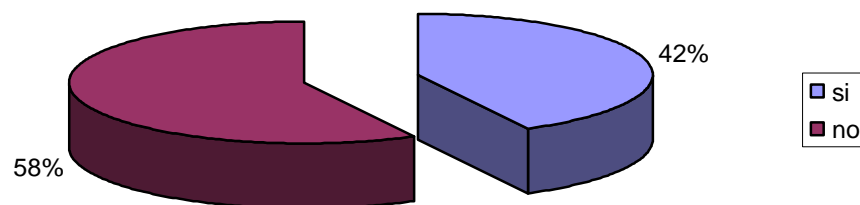
¿Conoces la visión de IMDECRUZPAR?

Cuadro 10

	F	%
SI	19	42
NO	26	58
TOTAL	45	100

Fuente: Vásquez (2006)

Gráfico ítem 7



Los resultados obtenidos, permiten demostrar que el 58% no conoce la visión del Instituto y el 42% si; los involucrados en la práctica deportiva deben conocer la misión como una forma de estar en sintonía con el trabajo que se ejecuta dentro de de la institución, para poder hacer un trabajo coordinado y propio de la institución.

Ítem 8

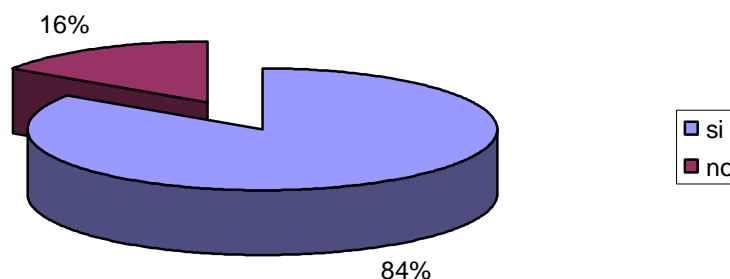
¿Estás de acuerdo que la directiva de IMDECRUZPAR dé a conocer a los diferentes clubes los objetivos establecidos?

Cuadro 11

	F	%
SI	38	84
NO	7	16
TOTAL	45	100

Fuente: Vásquez (2006)

Gráfico ítem 8



Los resultados obtenidos evidenciaron que un alto porcentaje de los encuestados, el 84%, está de acuerdo en que la directiva de a conocer los objetivos establecidos, dado que esta sería una manera de actualizar los conocimientos, la misión y visión acerca de la institución que allí se producen para mejorar el trabajo que se ejecuta.

Ítem 9

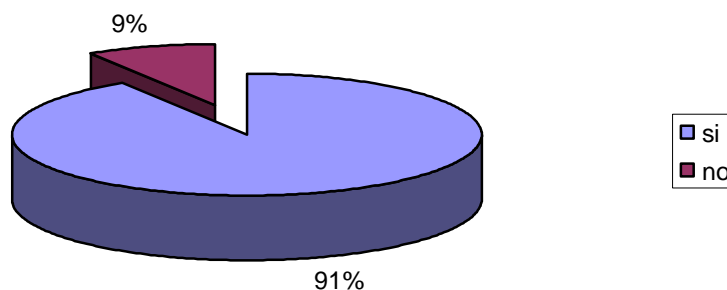
¿Consideras que las metas de IMDECRUZPAR deben establecerse sobre las bases de las necesidades de la comunidad?

Cuadro 12

	F	%
SI	41	91
NO	4	9
TOTAL	45	100

Fuente: Vásquez (2006)

Gráfico ítem 9



Se puede visualizar en el gráfico, que el valor más alto está ubicado en la categoría si, demostrando que el 91% considera que las metas deben establecerse sobre las bases de las necesidades de la comunidad y apenas un 9% no lo considera necesario, es evidente que las metas deben trazarse sobre parámetros bien fundamentados y lo lógico, por el tipo de institución que esta se organice y trabaje en función de la población.

Ítem 10

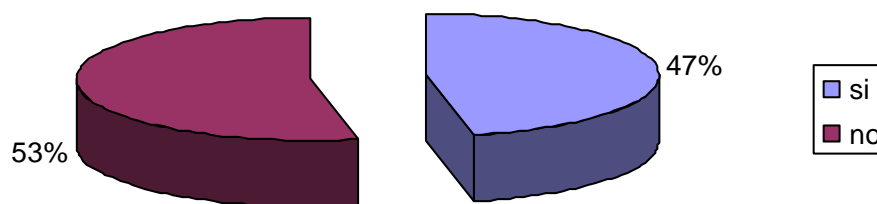
¿Conoces los valores que rigen las actividades deportivas implementadas por IMDECRUZPAR?

Cuadro 13

	F	%
SI	21	47
NO	24	53
TOTAL	45	100

Fuente: Vásquez (2006)

Gráfico ítem 10



Se puede observar en el gráfico, que el 53% de los encuestados expresa no conocer los valores que rigen las actividades deportivas del instituto y un 47% manifiesta que si las conoce, en este sentido se puede señalar que se requiere que todos conozcan la institución como una medida para organizar la institución y poder tomar las decisiones pertinente para ello.

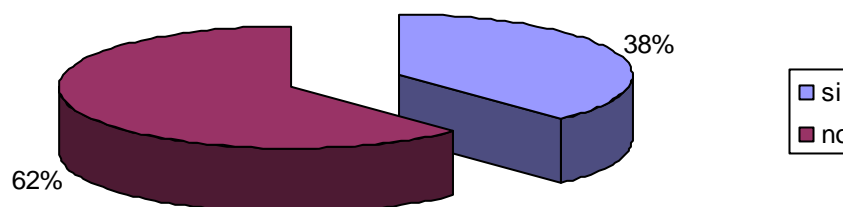
Ítem 11: ¿Consideras que IMDECRUZPAR establece estrategias para promover la integración comunidad-Instituto?

Cuadro 14

	F	%
SI	17	38
NO	28	62
TOTAL	45	100

Fuente: Vásquez (2006)

Gráfico ítem 11



La información obtenida en el gráfico, demostró que más de la mitad de los encuestados un 62%, considera que IMDECRUZPAR no establece estrategias de integración comunidad-instituto, mientras que un 38% opina que si; esto es indicativo que la carencia de buenas relaciones es un medio que facilitarían la mejor organización y trabaja que allí se ejecuta.

Ítem 12

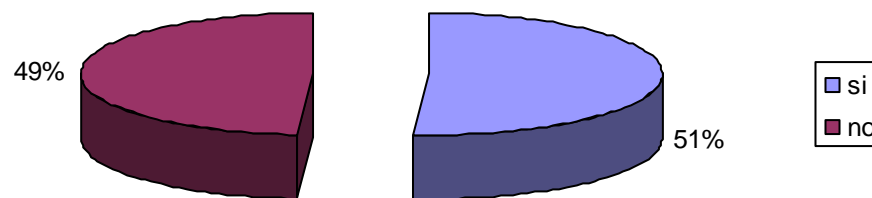
¿Tienes presente que las actividades deportivas desarrolladas en IMDECRUZPAR están desarrolladas sobre la base de un plan anual?

Cuadro 15

	F	%
SI	23	51
NO	22	49
TOTAL	45	100

Fuente: Vásquez (2006)

Gráfico ítem 12



Los resultados obtenidos permiten demostrar que el 49% de los encuestados manifiestan que no tienen presente que las actividades deportivas, están basadas en un plan anual y un 51% expresa que si; siendo esto necesario para la labor que se ejecuta dentro de la organización.

Ítem 13

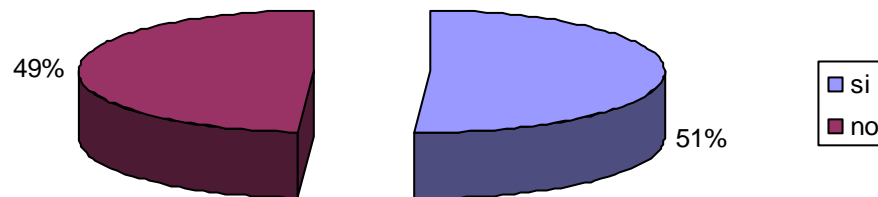
¿Consideras que IMDECRUZPAR planifica actividades deportivas que permitan fortalecer los proyectos dirigidos a la comunidad?

Cuadro 16

	F	%
SI	23	51
NO	22	49
TOTAL	45	100

Fuente: Vásquez (2006)

Gráfico ítem 13



Se puede visualizar, que el 51% de los encuestados considera que el instituto si planifica actividades deportivas que fortalecen los proyectos comunitarios y el 49% considera que no; sin embargo, es necesario que se incorporen todos los trabajos para optimizar el rendimiento de lo que ejecuta.

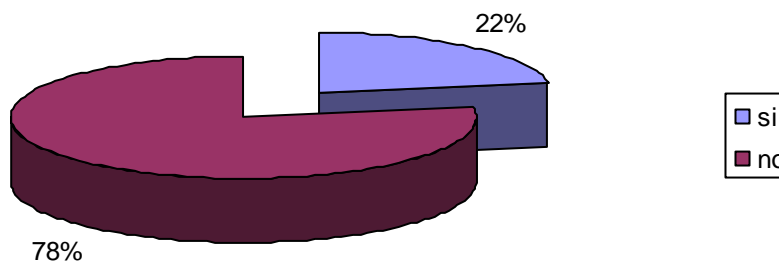
Ítem 14: ¿Observas que la planificación deportiva de IMDECRUZPAR está diseñada de acuerdo a las necesidades de la comunidad?

Cuadro 17

	F	%
SI	10	22
NO	35	78
TOTAL	45	100

Fuente: Vásquez (2006)

Gráfico ítem 14



El 78% de los encuestados opinan que la planificación del instituto no está diseñada de acuerdo a la comunidad. Por otro lado el 22% opina que si; en este sentido se puede decir, se requiere de la organización de actividades que vayan al mejoramiento de la comunidad y su relación en ella. .

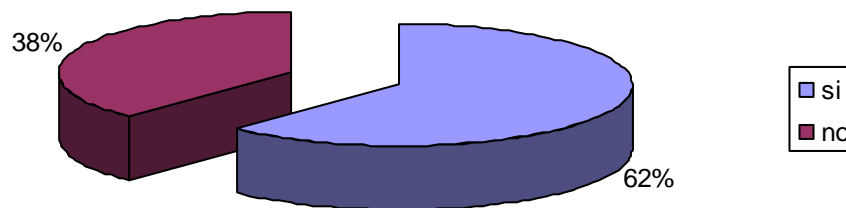
Ítem 15: ¿Piensas que los horarios establecidos para desarrollar las actividades deportivas están acordes con el tiempo disponible de la comunidad?

Cuadro 18

	F	%
SI	28	62
NO	17	38
TOTAL	45	100

Fuente: Vásquez (2006)

Gráfico ítem 15



El 62% de la población encuestada opina que los horarios establecidos si están de acuerdo con la disponibilidad de la comunidad. Mientras el 38% opina lo contrario, en este sentido esto favorece las características de la comunidad, no obstante cabe mencionar que se debe hacer un cronograma acorde con todos los involucrados.

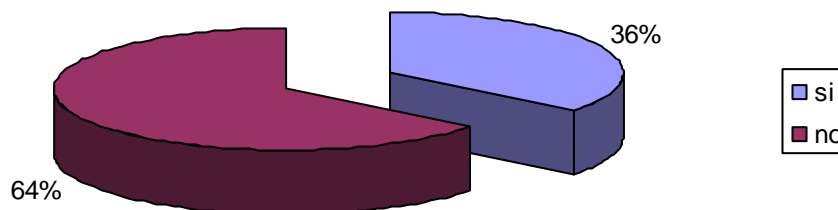
Ítem 16: ¿Crees que el personal encargado de dirigir las actividades deportivas en la comunidad conoce los planes deportivos de IMDECRUZPAR?

Cuadro 19

	F	%
SI	16	36
NO	29	64
TOTAL	45	100

Fuente: Vásquez (2006)

Gráfico ítem 16



El 64% de los encuestados opinan que los profesionales trabajan deficientemente en cuanto a las actividades deportivas de la comunidad; debido al desconocimiento de los planes del instituto. El no tener en consideración estos aspectos constituye un error que haría fracasar todo el proceso, significando un problema de mayor trascendencia que enfrentaría la enseñanza actual relacionada con los criterios de selección y organización de la información científico-técnica en planes y programas deportivos, con la opción de las vías y los métodos con fines de aprendizaje. De aquí que una de las cuestiones ineludibles al organizar y realizar el proceso de enseñanza sea el de la determinación de los contenidos, su selección y estructuración, sistematización, su ordenamiento según determinados criterios, su

dosificación". 36% aseguran que el personal promotor que allí labora conoce los planes deportivos que tiene el instituto.

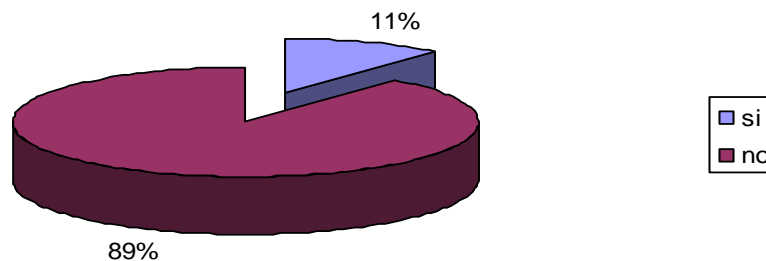
Ítem 17: ¿Participas en la elaboración de los planes deportivos de IMDECRUZPAR?

Cuadro 20

	F	%
SI	5	11
NO	40	89
TOTAL	45	100

Fuente: Vásquez (2006)

Gráfico ítem 17



El 89% de los entrevistados aseguran no participa en la elaboración de los planes deportivos, observándose que tal situación es un elemento indispensable para el buen funcionamiento de la organización deportiva, .que a su requiere de la participación del personal humano de allí que las discusiones, los consensos se logren con la participación de todos los actores del ente deportivo. .tomando en cuenta que la estructura programática y organizacional de alto nivel gerencial, permite cumplir a cabalidad y superar, en algunos casos, los objetivos específicos previstos por la ley del deporte.

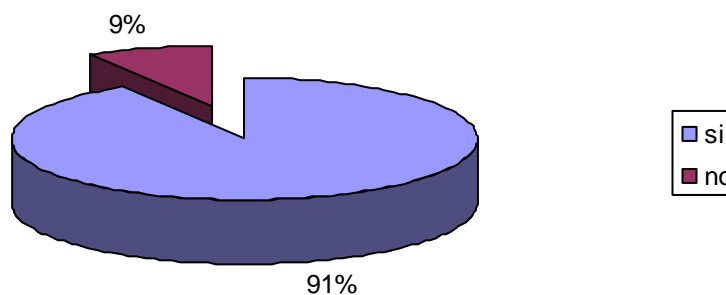
Ítem 18: ¿Crees necesaria tu participación en la elaboración de la planificación en IMDECRUZPAR?

Cuadro 21

	F	%
SI	41	91
NO	4	9
TOTAL	45	100

Fuente: Vásquez (2006)

Gráfico ítem 18



Los valores más altos en el gráfico, se ubican en la categoría de respuesta afirmativa con un 91%, donde manifiesta que si es necesaria su participación en la elaboración de la planificación del Instituto. Los criterios que se establecen en esta fase facilitan a los entrenadores incrementar y profundizar su arsenal teórico-metodológico-práctico integral que le permitirá reforzar su labor docente-educativa, capacitándolos para trabajar con vistas al cumplimiento de objetivos más exigentes. Ello será posible puesto que estarán en mejores condiciones no solo de atender pertinentemente al personal bajo su dirección, sino a la búsqueda de nuevas figuras con vistas a mantener la estabilidad de los logros ya alcanzados, o preferiblemente superarlos. Solamente un 9% opina que no se requiere de la participación docente.

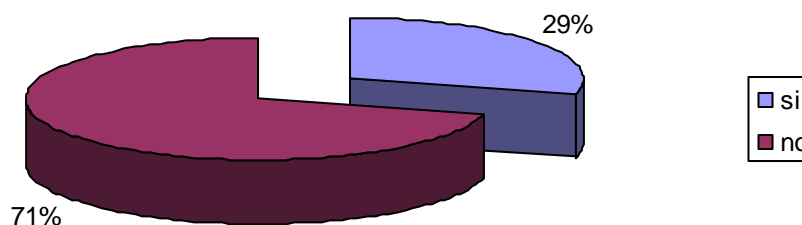
Ítem 19: ¿Consideras que es efectiva la comunicación entre los directivos de IMDECRUZPAR y los clubes?

Cuadro 22

	F	%
SI	13	29
NO	32	71
TOTAL	45	100

Fuente: Vásquez (2006)

Gráfico ítem 19



Los datos obtenidos en el gráfico, determinan que el 71% de los entrevistados expresan que no es efectiva la comunicación entre los directivos de IMDECRUZPAR y los clubes. Problemática que entorpece el óptimo funcionamiento de la infraestructura deportiva, donde se fija como propósito crear las condiciones necesarias para alcanzar el logro del rendimiento superior en los eventos deportivos. Para ello requiere, además de una adecuada comunicación. Y el 29% manifiestan que se requiere de la inclusión de todos para poder desarrollar con eficacia y eficiencia el trabajo que allí se realiza.

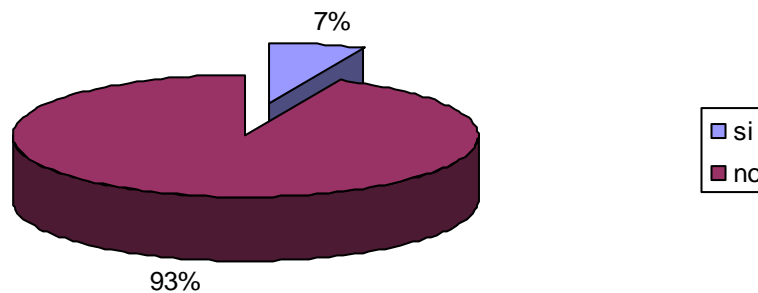
Ítem 20: ¿Conoces el control de evaluación para los planes deportivos de IMDECRUZPAR?

Cuadro 23

	F	%
SI	3	7
NO	42	93
TOTAL	45	100

Fuente: Vásquez (2006)

Gráfico ítem 20



El gráfico 20, evidencia que casi toda la población, representado por 93%, no conoce el control de evaluación de los planes deportivos del instituto. Condición que no optimiza el proceso de escogencia y preparación de los deportistas de alta competencia en las edades juveniles y de máxima categoría. A su vez entorpece el sistema de selección y evaluación de rendimiento a través de criterios científicos, pruebas y normas precisa. Al respecto el 7% restante considera que si es necesario conocer el control de planes de evaluación.

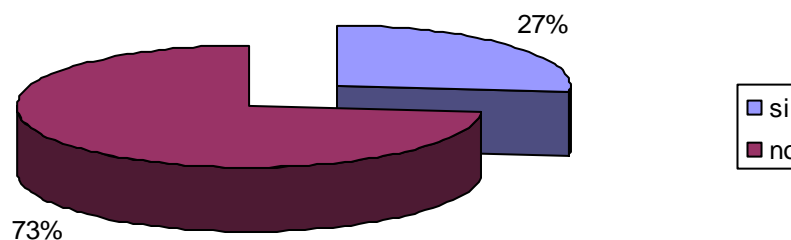
Ítem 21: ¿Estimas que es efectivo el control de evaluación para los planes deportivos de IMDECRUZPAR?

Cuadro 24

	F	%
SI	12	27
NO	33	73
TOTAL	45	100

Fuente: Vásquez (2006)

Gráfico ítem 21



La información obtenida en el gráfico, demuestra que el 73% de los encuestados opina que no es efectivo el control de evaluación para los planes deportivos del instituto, observado este hecho en la selección del talento deportivo, la falta de preparación científica, económica y educativa. Por el contrario 27% estima que la sistematización opina lo contrario. La sistematización de los procesos de formación, preparación y asistencia integral al atleta se logrará a través de la implementación de un control efectivo de evaluación.

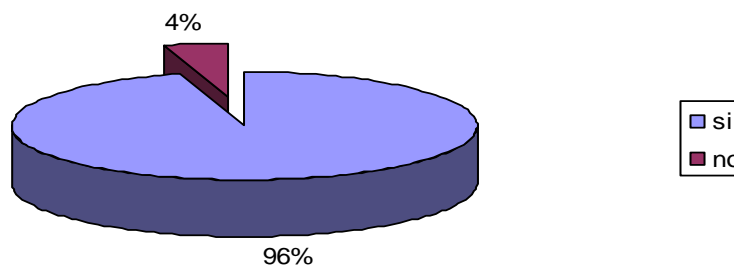
Ítem 22: ¿Es necesaria la implementación de un plan gerencial para optimizar el proceso gerencial en IMDECRUZPAR?

Cuadro 25

	F	%
SI	43	96
NO	2	4
TOTAL	45	100

Fuente: Vásquez (2006)

Gráfico ítem 22



Los resultados evidencian que casi en su totalidad los encuestados están de acuerdo en que es necesaria la implementación de un plan gerencial para optimizar el proceso gerencial en IMDECRUZPAR. .A través del cual se persigue la incorporación de una gran cantidad de personas de todas las edades a las diferentes actividades gerenciales, recreativas en beneficio del instituto y en las distintas disciplinas deportivas que se encuentran involucradas en la organización.

Para el logro de este objetivo se debe asegurar una adecuada infraestructura, organización y gerencia deportiva en el estado, en forma descentralizada, de tal manera de que se incorporen a la tarea de masificación deportiva los entes públicos y privados, estatales, municipales, parroquiales y comunitarios.

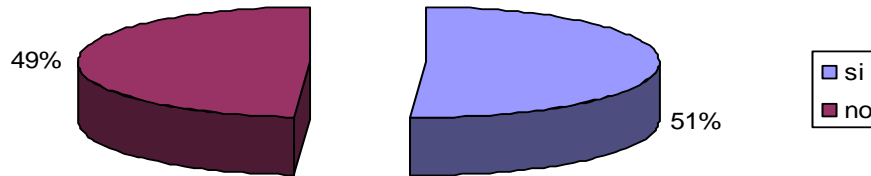
Ítem 23: ¿Existen en IMDECRUZPAR los recursos tecnológicos para implementar un plan de optimización para el proceso gerencial?

Cuadro 26

	F	%
SI	23	51
NO	22	49
TOTAL	45	100

Fuente: Vásquez (2006)

Gráfico ítem 23



Para el 51% de la población encuestada si existen en el instituto los recursos tecnológicos para implementar un plan gerencial. Con el fin de alcanzar el Desarrollo Integral de la gerencia institucional. Donde se decide agrupar los ámbitos de acción institucionales en diez líneas estratégicas, como son: derecho al trabajo, derecho a la educación, derecho a la salud y derechos sexuales y reproductivos; derecho a la cultura, la recreación y el deporte; derecho a un medio ambiente sano, derechos humanos integrales; derecho a la plena participación social, política y a la organización juvenil; derecho a la información; derecho a la igualdad y equidad de género; y fortalecimiento y desarrollo institucional. Mientras que el 49% señala que no.

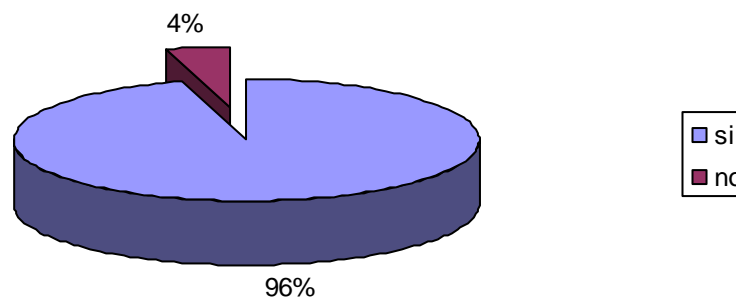
Ítem 24: ¿Estarías dispuesto a participar en la implementación de un plan estratégico para optimizar el proceso gerencial en IMDECRUZPAR?

Cuadro 27

	F	%
SI	43	96
NO	2	4
TOTAL	45	100

Fuente: Vásquez (2006)

Gráfico ítem 24



Un alto porcentaje de los encuestados si está dispuesto a participar en la implementación de un plan estratégico para optimizar el proceso gerencial en IMDECRUZPAR. Fortaleciendo la capacidad propositiva y de incidencia deportiva y gerencial, así como la calidad de la participación y la construcción de liderazgos compartidos entre los líderes y ligerezas de las poblaciones desarraigadas y sus organizaciones, y promover el surgimiento de nuevos actores sociales y políticos que emerjan directamente en los procesos . En curso, a fin de que ejerzan un rol protagónico en la defensa y promoción de los derechos humanos, reivindiquen y ejerzan sus derechos, demanden verdad, justicia y reparación integral.

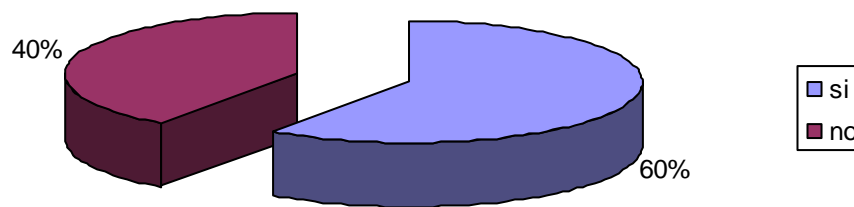
Ítem 25: ¿Cuenta IMDECRUZPAR con presupuesto para implementar un plan estratégico para optimizar el proceso gerencial?

Cuadro 28

	F	%
SI	27	60
NO	18	40
TOTAL	45	100

Fuente: Vásquez (2006)

Gráfico ítem 25



Como se puede observar, el 60% opina que si existe el presupuesto para construir e iniciar la implementación del plan de financiamiento a corto, mediano y largo plazos, a fin de obtener los recursos necesarios para el desarrollo efectivo de los programas y proyectos, incluyendo el financiamiento de su estructura operativa. Para lo cual se espera mejorar progresivamente la capacidad de gestión financiera, dotando de un equipo que asuma la responsabilidad de formular y que asegure que el diseño de programas y proyectos sea oportuno y de alta calidad conceptual y metodológica. Donde el 40% manifiestan lo contrario.

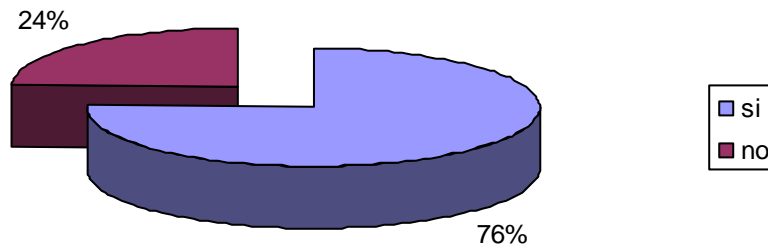
Ítem 26: ¿Existen en IMDECRUZPAR los recursos humanos capacitados para implementar un plan estratégico para optimizar el proceso gerencial?

Cuadro 29

	F	%
SI	34	76
NO	11	24
TOTAL	45	100

Fuente: Vásquez (2006)

Gráfico ítem 26



La opinión del 76% de los encuestados es afirmativa, con relación a la existencia del recurso humano capacitado en el instituto, para la implementación del plan. Con el fin de consolidar la estructura interna, y la articulación entre programas, elevar significativamente la efectividad y fortalecer la identidad institucional. Para esto, se capacita y actualiza al recurso humano con el que cuenta la organización, con el propósito de difundir e intercambiar experiencia de trabajo e identificar necesidades. Solo el 24% expresa que no.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

De la aplicación de los instrumentos y siguiendo lo propuesto por el modelo de gerencia estratégica seleccionado, la matriz DOFA y sustentado en las fuentes de conocimiento especificados sobre el tema objeto del estudio, permitió llegar a las siguientes conclusiones:

En IMDECRUZPAR, no se observó un aval que justifique su propósito, es decir, la misión, en el que deben expresarse sus fundamentos y principios que la guían para así concretar su visión organizacional, por lo que, el desconocimiento de estos elementos tan fundamentales obstruye el compromiso de los miembros hacia una definición clara limitando los procedimientos gerenciales.

El proceso gerencial se ejecuta en función de la satisfacción de necesidades ocasionales, generando un clima organizacional sin orientación definida hacia el logro de objetivos y metas previamente establecidos dentro de la organización.

Se detectó la preocupación de las Asociaciones, Ligas y Clubes inscrita en IMDECRUZPAR, así como de sus usuarios por la desatención a las solicitudes hechas ante el Instituto para resolver problemas de carácter deportivo, mantenimiento y recuperación de áreas o instalaciones que pueden adecuarse para la práctica organizada del deporte.

A través de los datos, se refleja el interés, tanto del personal de la Junta Directiva como de las asociaciones y hasta de los usuarios para participar en un plan estratégico para optimizar los procesos gerenciales en IMDECRUZPAR.

Se determinó la necesidad de lograr la integración de IMDECRUZPAR y la comunidad deportiva aprovechando la tendencia y disposición que tienen por participar en conjunto con dicha institución.

En lo referente a las funciones gerenciales; la planificación no se cumple con regularidad, en algunas ocasiones por desconocimiento y otras veces por no contar con un plan macro; no se promueve la participación efectiva y en equipo, el trabajo no se jerarquiza, ni se sigue un patrón de rendimiento, la improvisación se hace presente.

Se considera de gran importancia capacitar y actualizar al personal administrativo, técnico y al colectivo que labora en IMDECRUZPAR.

En cuanto a la evaluación y control, no se lleva a cabo un estricto control administrativo con relación a políticas, objetivos, planes y proyectos.

5.3. Recomendaciones

Presentar a los Directivos de IMDECRUZPAR los resultados encontrados con la aplicación de los instrumentos respectivos, para dar a conocer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que presenta la Institución, lo cual genera un cuadro referencial importante en donde se pueden establecer líneas de acción que conduzcan a alternativas de solución de los problemas detectados a través de varias vías de acción gerencial.

Implicar a los entes competentes del Municipio que de una u otra manera están involucrados en el desarrollo deportivo y atención social de la comunidad para que a través de esa integración y el trabajo en equipo proveer un servicio de calidad.

Informar en todos los niveles de la estructura organizativa para que conozcan, se identifiquen con la visión, misión, valores y principios de la Institución a fin de lograr los objetivos y el sentido de pertenecía con la institución.

Implantar evaluaciones periódicas; éstas son las que permiten conocer si se está cumpliendo con lo establecido, si se están logrando los objetivos propuestos o en otro caso hacer las correcciones necesarias.

Mantener estrategias de sensibilización, información, actualización y capacitación dirigido a todo el personal administrativo, técnico y directivo del instituto.

Aplicar el plan estratégico que se propone como alternativa de solución a la problemática objeto de estudio, dado que allí se expresa el enfoque intuitivo y real que generan nuevos conocimientos y toma de decisiones adecuadas en función del éxito operativo de la organización.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

Plan Estratégico para Optimizar el Proceso Gerencial en el Instituto Municipal del Deporte en el Municipio Cruz Paredes del Estado Barinas

Presentación

El trabajo de investigación se fundamenta bajo la perspectiva de las ciencias sociales clásicas; (Alexander, 1989), expresa que esta ciencia es una herramienta que permite el estudio de documentos, destacándose la transformación de la organización social, los cambios que sufren las ideas con su difusión, y sus relaciones con la estructura social y cultural del entorno. Preguntarse y explicarse qué es la sociedad y cómo se genera y reproduce, implica también abordar los ámbitos donde conviven e interactúan los individuos, donde toman decisiones, donde convergen sus objetivos y donde los realizan; predominando esencialmente la palabra organizar, ésta significa, crear reglas generales para la actuación dirigida a un fin; también se considera conocer la improvisación, el cual se entiende, al contrario, dar órdenes preliminares o provisionales, y por disposición, las instrucciones específicas válidas para una sola vez que pueden estar completamente desvinculadas o bien hallarse dentro del marco de una reglamentación organizativa duradera.

Según Pérez (2002) dice que:

En sentido sociológico, una organización está tanto más formalizada cuanto más definida se hallan las actividades dirigidas a un fin que se ejercen en ella mediante reglamentaciones organizativas duraderas y no por la disposición y por la improvisación.

Se parte de la idea que concibe a la organización como una formación social indispensable para la producción y reproducción del individuo en sociedad. Renate Mayntz (1996), define la organización como una formación social orientada a fines u

objetivos concretos, es un medio de ordenar a las sociedades altamente diferenciadas y orientadas hacia el rendimiento, además de ser un conjunto de elementos necesarios para la dinámica social.

Esto es, sin organizaciones y sin los individuos motivados para pertenecer a ellas, sería imposible el rumbo de las sociedades. Nacemos, crecemos, nos desarrollamos, interactuamos y morimos perteneciendo a organizaciones y dependiendo de ellas; en esto radica la importancia de la realización de una investigación sobre un plan para la optimización del proceso gerencial del Instituto Municipal de Deporte Municipio Cruz Paredes, siendo ésta una organización que tiene como objetivo primordial la masificación del deporte. El deporte es un fenómeno que se produce dentro de una sociedad, que como tal está forzosamente incorporada a unas normas sociales de tipo general y cualquier tipo de estudio que se haga sobre el mismo no solo es deseable y útil, sino que es imprescindible.

En el mismo orden de ideas se complementa que la educación física y el deporte son un componente de las relaciones sociales entre los hombres, de sus combinaciones de trabajo y vida, igual que son importantes para la existencia biológica y ayudan a enriquecer la cultura humana. Siendo igualmente un instrumento para la inclusión del ser humano a la sociedad por lo que resulta infinitamente importante que sea atendido; además de considerar el artículo 111 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el artículo 02 de la ley del deporte; entre otros, los cuales expresan: Artículo 111: Todas las personas tienen derecho al deporte y a la recreación como actividades que benefician la calidad de vida individual y colectiva.

El Estado asumirá el deporte y la recreación como política de educación y salud pública y garantizará los recursos para su promoción. La educación física y el deporte cumplen un papel fundamental en la formación integral de la niñez y adolescencia. Su enseñanza es obligatoria en todos los niveles de la educación pública y privada hasta el ciclo diversificado, con las excepciones que establezca la ley. El Estado garantizará la atención integral de los y las deportistas sin discriminación alguna, así como el

apoyo al deporte de alta competencia y la evaluación y regulación de las entidades deportivas del sector público y del privado, de conformidad con la ley.

Artículo 2

El deporte tiene como finalidad fundamental coadyuvar en la formación integral de las personas en lo físico, intelectual, moral y social a través del desarrollo, mejoramiento y conservación de sus cualidades físicas y morales, fomentar la recreación y la sana inversión del tiempo libre; educar para la comprensión y respecto recíprocos; formar el sentido de la responsabilidad y amistad; así como estimular el mayor espíritu de superación y convivencia social, la competitividad, la tenacidad, la autoestima, el bienestar de la población y el espíritu de solidaridad entre las naciones.

Lo antes expuesto fundamenta cabalmente que el trabajo de investigación denominado **Plan Estratégico para la optimización del proceso gerencial del Instituto Municipal de Deporte Cruz Paredes (estado Barinas)** es sustentado en la teoría social clásica, motivo que permite la formulación de dicho plan, para atender las dificultades que limitan la acción efectiva del proceso gerencial del mencionado Instituto, para lo cual se realizó un diagnóstico empleando el modelo de David F. (1994) titulado DOFA; de esa manera se determinaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; con estos resultados se diseñará el plan como alternativa de solución, así como también se aplicó un instrumento y el análisis de sus resultados es un gran aporte para elaboración de la referida propuesta.

Justificación

El plan que se propone representa una alternativa de solución de carácter relevante, por cuanto va a satisfacer las necesidades organizacionales y gerenciales del Instituto Municipal de Deporte Cruz Paredes, estado Barinas. De igual forma existe un beneficio al combinar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades y minimizar las debilidades internas; usar las fortalezas internas para reducir las amenazas externas, igualmente frenar las debilidades y evitar las amenazas.

Desde el punto de vista metodológico y teórico, la alternativa de solución ofrece la posibilidad a futuros investigadores para adecuarlo a otros trabajos donde se aborden problemas similares.

Objetivo

Optimizar el proceso gerencial del Instituto Municipal de Deporte, Municipio Cruz Paredes, estado Barinas. (IMDECRUZPAR).

Meta

Lograr en un 90 % su efectividad y eficiencia en un lapso de dos años.

Misión de la Propuesta

Establecer estrategias que permitan optimizar el proceso gerencial de la organización sobre la base de niveles de excelencia deportiva que conduzcan al éxito del Deporte Municipal.

Visión de la Propuesta

Fortalecimiento del Instituto Municipal del Deporte Cruz Paredes convirtiéndose en un organismo eficiente para garantizar un proceso gerencial óptimo que permita certificar el derecho social a la actividad física el deporte y la recreación así como su masificación en beneficio de la comunidad deportiva.

Análisis F.O.D.A.

El análisis F.O.D.A. es una de las herramientas esenciales en donde se observan los factores que intervienen para el proceso de planeación estratégica orientado a la optimización del proceso gerencial en IMDECRUZPAR, proporcionando la

Información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis F.O.D.A., se consideran los factores económicos, políticos, Sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo al Instituto Municipal de Deporte Cruz Paredes, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo del Instituto.

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

Entre algunas características de este tipo de análisis se encuentra las siguientes ventajas:

Facilitan el análisis del quehacer institucional que por atribución debe cumplir IMDECRUZPAR a los compromisos establecidos en las políticas públicas.

Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo institucional, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de la institución.

Permiten identificar la congruencia entre la asignación del gasto público y su que hacer institucional.

De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de *los objetivos, la Misión y Visión* del Instituto.

Situación Actual Matriz F.O.D.A. de IMDECRUZPAR. (Cuadro 30)

ÁMBITO EXTERNO	<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
ÁMBITO INTERNO	<p>1. El reto de profundizar la municipalización deportiva.</p> <p>2. Brindar a la opinión pública un sistema de organización.</p> <p>3. transición de atletas en desarrollo al alto rendimiento.</p> <p>4. Buenas relaciones institucionales</p> <p>5.-Convenio alcaldía – I.N.D – Deporte para todos (Proyecto municipalización deportiva).</p> <p>6.- Integración de la comunidad a la organización.</p> <p>7.-Miembro de asociaciones Deportivas conocedores y preparados en Gerencia Deportiva.</p>	<p>1. Inestabilidad política y social en algunos sectores.</p> <p>2.-Desconocimiento de lineamientos legales y administrativos de la organización.</p> <p>3.-Poca o ninguna participación de las asociaciones deportivas en la planificación de programas o proyectos deportivos.</p> <p>4. El crecimiento demográfico desplanificado que experimenta el Municipio.</p>
<u>FORTALEZAS</u>	<p>01- F3.-El objetivo principal en Deporte para todos es la masificación del Deporte.</p> <p>O2-F2- F4 -De esta manera se deja ver la organización de la institución.</p> <p>O3- F5.- Con suficiente personal técnico no existe inconvenientes en la transición.</p> <p>O4- O5- F8.- A través de las relaciones institucionales se gestiona. La buena gestión necesita invertir suficiente tiempo para realizar un trabajo eficaz</p> <p>O6-F6-La comunidad es el eje fundamental de una organización.</p> <p>O7-F1-F7.-Aprovechando el personal que se tiene se torna más fácil el trabajo a ejecutar.</p>	<p>-F1 – A1 – A2. A través de la eficiencia y eficacia de la planificación y ejecución de actividades realizadas del personal que labora en la institución, asegurar la estabilidad laboral.</p> <p>F2 – F3 – F4 - F5 - F7- F8 - A4. Existen los medios para contrarrestar el crecimiento demográfico, sin embargo hay la posibilidad de gestionar a través de la alcaldía y organismos competentes charlas y talleres acerca de Educación sexual (Embarazo en adolescentes, planificación, métodos anticonceptivos y otros).</p> <p>F6 – A3. Dar participación directa e indirecta a las asociaciones deportivas y comunidad en general en la planificación y programación de proyectos deportivos.</p>
<u>DEBILIDADES</u>	<p>-O1- D4 - La meta propuesta es la motivación para elaborar, programar, proyectar, tolerar, supervisar y evaluar.</p> <p>-O2 - D1-. Como organización equilibrada y conocedora del Deporte.</p> <p>-O3 – D9. Por la labor que se realiza en captación de atletas en desarrollo.</p> <p>-O4 – D3 – D8. Aprovechamiento de las buenas relaciones interinstitucionales.</p> <p>-O5 – D2. Elaborar y lograr ejecutar los proyectos a través de los convenios.</p> <p>-O6 –D7. Cultivar a través de carteleras y avisos visibles cada uno de los elementos que componen la organización de IMDECRUZPAR: Misión, visión, organigrama, reglamento interno y otros.</p> <p>-O7 – D5. Tomar en consideración los recursos humanos existente.</p>	<p>A1-D3-D4-D6-Realizar un trabajo gerencial destacado.</p> <p>A2-D5-A través de cursos de capacitación dar a conocer lineamientos legales y administrativos que le permitan dar mejor manejo a la organización.</p> <p>A3-D1-D7-Dar a conocer al personal, clubes polideportivos y comunidad en general de todos los elementos relevantes de la Institución permitiéndoles así participar en la planificación de actividades, considerándolo muy provechoso para estar en congruencia o en armonía con la población.</p> <p>A4-D8.-Tomar en consideración la progresión de la población planificando a futuro.</p>

Vásquez 2006

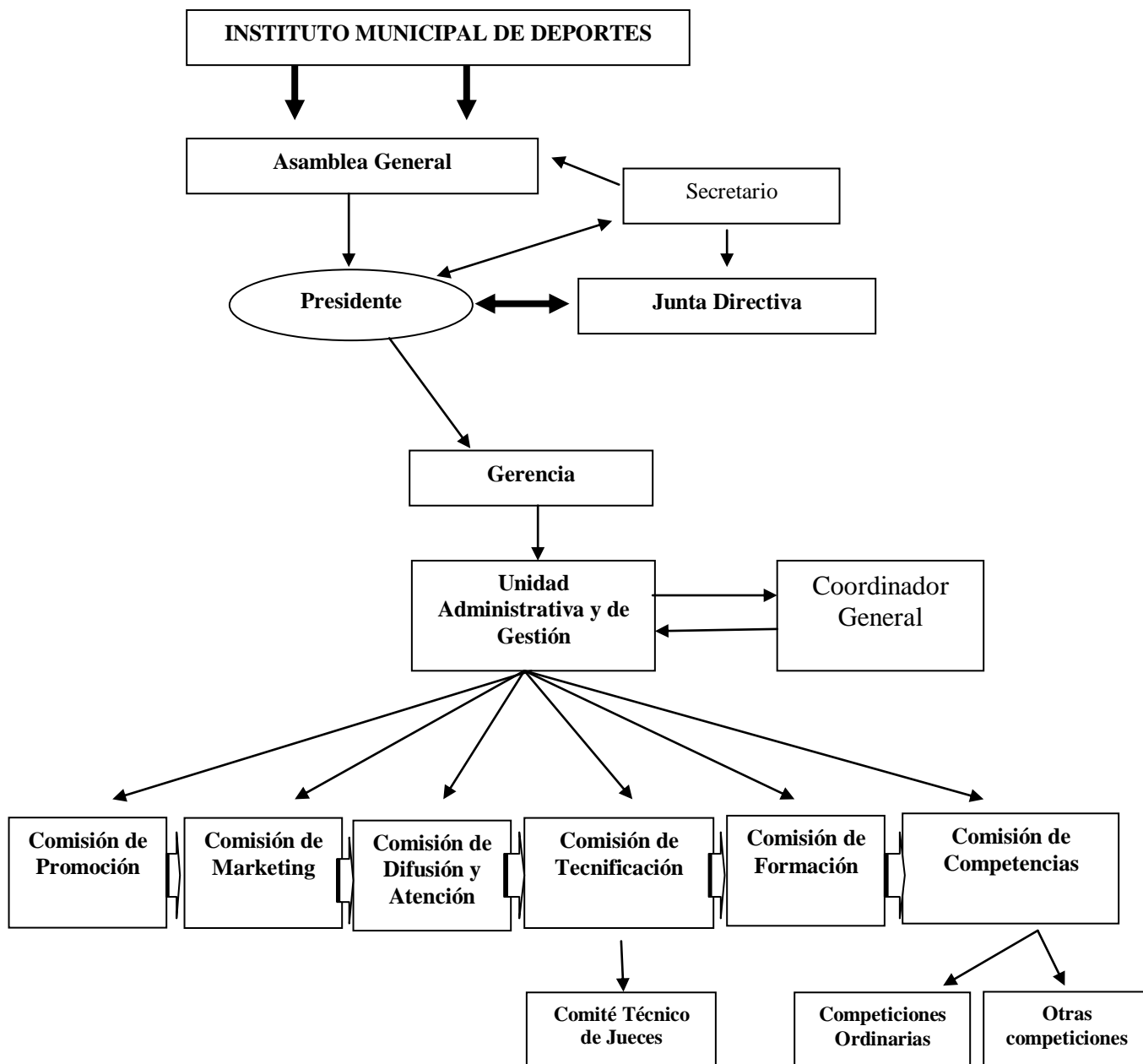
Desarrollo de la Propuesta

La Planificación Estratégica Deportiva es el documento más importante y que va a condicionar el modelo de gestión integral, en el cual participan: políticos, dirigentes y técnicos en su desarrollo. Evidentemente la parte dirigente coparticipa en el desarrollo técnico de esta planificación, pero en realidad es la Gerencia junto con las Comisiones de Trabajo, las que van a darle forma a cada uno de los planes una vez establecidos por parte de los dirigentes los fines político-deportivos.

Definida la situación futura y los fines por parte de los dirigentes, se desarrollan cada uno de los Planes, utilizando el llamado "Estilo de gestión preactiva preconizada (Martín 1983) que sugiere contemplar desde el ahora las condiciones, las eventualidades, las controversias y las perspectivas del mañana. Este estilo de trabajo junto a un sistema eficiente de evaluación debe proporcionar al modelo la flexibilidad y la adaptación suficiente para que se puedan tomar decisiones inmediatas y modificar la planificación.

Estrategias

1.- Fijar una estructura organizacional: Se trata de un organigrama piramidal que puede adaptarse a cualquier planificación estratégica que se elabore. En el se puede apreciar que la jerarquización de la autoridad que se dispone es de arriba abajo. Los trazos de línea continua denotan una relación de autoridad directa entre los puestos de autoridad formal, mientras que los de trazos discontinuos reflejan una relación de autoridad indirecta. Se observa después de la unidad administrativa y de gestión, seis (06) coordinaciones o comisiones que deben existir para realizar el trabajo en equipo pretendiéndose que cada uno de estos manejen toda la información de la organización.



(Gráfico 27)

Propuesta de un Organigrama Funcional para una Federación Deportiva Estatal (J. Brotóns 2004) adaptado a IMDECRUZPAR (Vásquez 2006)

FUNCIONES DE CADA UNA DE LAS PARTES QUE CONSTITUYE EL ORGANIGRAMA ADAPTADO A IMDECRUZPAR.

PRESIDENTE:

Corresponde al Presidente:

- a) Representar a la Institución ante el sector público y privado.
- b) Presidir las sesiones del Directorio.
- c) Delegar las facultades que considere necesarias, dando cuenta al Directorio de aquellas que delegue.
- d) Las demás que le corresponde de acuerdo a su naturaleza.

SECRETARIO:

La Asamblea General designará un Secretario, el que deberá asistir a las sesiones y llevar las actas.

GERENCIA

Competencia.- La Gerencia, es el órgano ejecutivo responsable de la marcha administrativa de la institución, de la ejecución de los acuerdos del Directorio y de ejecutar las acciones en cada una de las materias de su competencia.

Atribuciones.-La Gerencia tiene las siguientes atribuciones:

- a) Representar a IMDECRUZPAR ante el sector público y privado. Ejercer la representación legal y administrativa.
- b) Representar a IMDECRUZPAR en las reuniones de carácter sectorial, multisectorial y en eventos que lo requieran.
- c) Someter al Directorio las políticas generales de la institución para su aprobación.
- d) Dirigir la marcha de la Institución en el marco de las políticas fijadas.
- e) Cumplir y hacer cumplir los acuerdos y disposiciones que adopte la asamblea general.
- f) Ejecutar la política de administración, personal, finanzas e imagen, en concordancia con las políticas generales establecidas.

- g) Celebrar actos, convenios y contratos con personas o instituciones públicas, privadas y nacionales, de conformidad con la misión y objetivos de IMDECRUZPAR.
- j) Proponer los proyectos Anuales, Presupuesto y Estados Financieros para su aprobación por el Directorio, de conformidad con la normatividad vigente.
- k) Designar, remover y aceptar la renuncia mediante Resolución de Gerencia General a los funcionarios que ejerzan cargos de confianza.
- l) Contratar, promover, suspender y despedir a los trabajadores de la institución, de conformidad con las normas vigentes.
- n) Convocar y asistir a las sesiones del Directorio.
- p) Emitir opinión sobre los proyectos de normas legales, administrativas, Acuerdos y Convenios.
- q) Proponer al Directorio los proyectos de programa y presupuesto institucional.
- r) Coordinar con otras entidades del Sector Público y Privado, los asuntos vinculados a la promoción deportiva.
- s) Delegar las funciones que considere necesarias en funcionarios de IMDECRUZPAR.
- t) Presentar al Directorio la propuesta técnica para la elaboración del Plan Anual de Desarrollo Deportivo Municipal.
- u) Otras que le encomiende el Directorio y/o el Presidente que sean propias de su función.

UNIDAD ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN:

Competencia.- Es la encargada de asegurar la unidad, racionalidad, eficiencia y eficacia de los procesos de administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la Institución. Está a cargo de un Gerente, quien depende de la Gerencia General.

Funciones.- Tiene las funciones siguiente:

- a) Administrar los recursos humanos, materiales, económicos y financieros de la institución; así como proporcionar oportunamente los bienes y servicios requeridos

por las distintas áreas funcionales, que aseguren el cabal cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

b) Planear, elaborar, proponer, controlar y mejorar los lineamientos de política y los procedimientos técnicos para el funcionamiento adecuado de los Sistemas Administrativos de logística, tesorería y del Sistema Informático.

c) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y normas reglamentarias de los Sistemas Administrativos e Informáticos.

d) Cumplir oportunamente con la elaboración y presentación de la información y documentación administrativa, financiera, contable e informática que la Gerencia General y los organismos externos requieran.

e) Coordinar con el Coordinador general y la Gerencia.

f) Proponer medidas orientadas a mejorar la eficiencia administrativa y racionalidad en el gasto del presupuesto.

g) Apoyar y asesorar en las materias de su competencia, a los responsables de los demás coordinaciones de la institución.

h) Organizar, dirigir y controlar los procesos de trámite documentario y archivo.

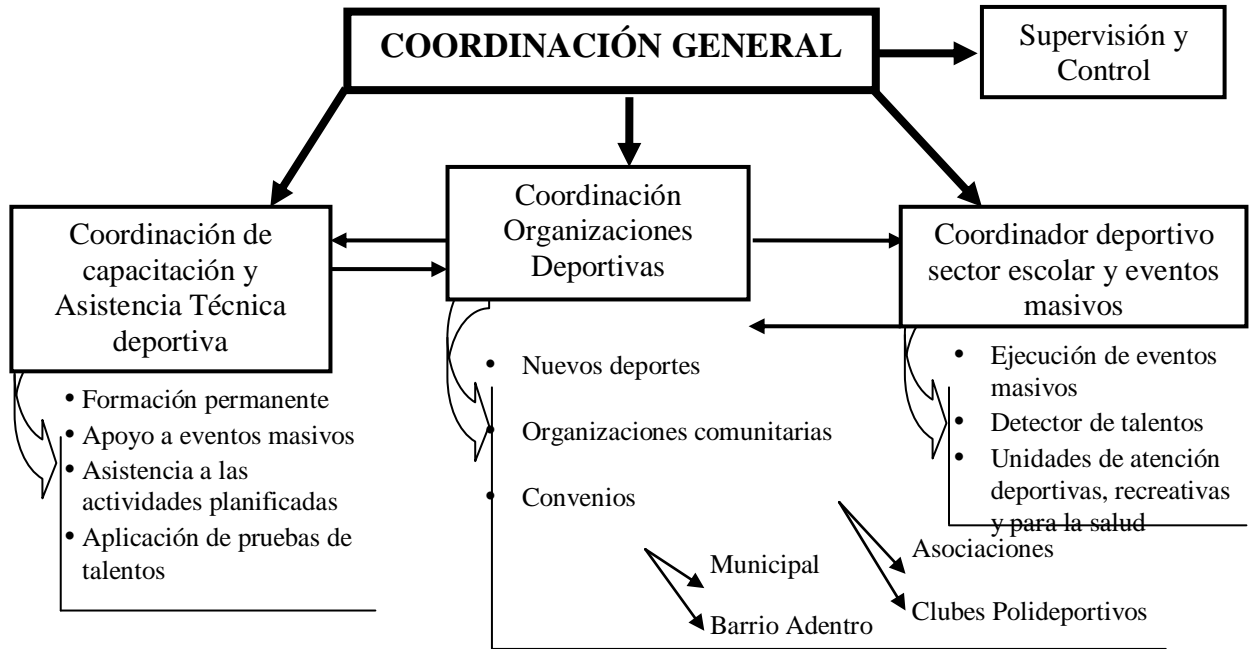
i) Proveer en forma oportuna la información necesaria para la elaboración de los planes estratégico, presupuestal, operativo y de adquisiciones.

j) Otras que le sean asignadas, por la Gerencia General.

Las funciones de cada una de las comisiones aquí expuestas serán detalladas más adelante con su respectivo plan.

2.-Innovación Tecnológica: Los conocimientos técnicos y científicos son de gran relevancia para el desenvolvimiento eficaz de una organización por lo que el ambiente deportivo no se escapa de dicho requerimiento, por lo tanto, es oportuna cualquier inversión que se haga sobre la misma para así determinar acciones que lleven a la organización a niveles adecuados y en competitividad tecnológica con las demás instituciones deportivas y tener mejor eficiencia en la toma de decisiones.

3.- Estructura sugerida para ejecutar los Proyectos de Masificación en Deporte para Todos:



(Gráfico 28) Estructura sugerida para ejecutar los Proyectos de Masificación en Deporte para Todos.
Fuente: Vásquez (2006)

El Coordinador General forma parte de la Junta Directiva, es el responsable de la implementación de los acuerdos del Directorio y de ejecutar las acciones en cada una de las materias de su competencia.

Funciones.- Tiene las siguientes funciones:

- a) Formular, programar, ejecutar y evaluar las acciones del Plan Anual de Control de la Institución.
- b) Elaborar los informes de Actividades realizadas y remitirlos al Presidente del Directorio y Junta Directiva.

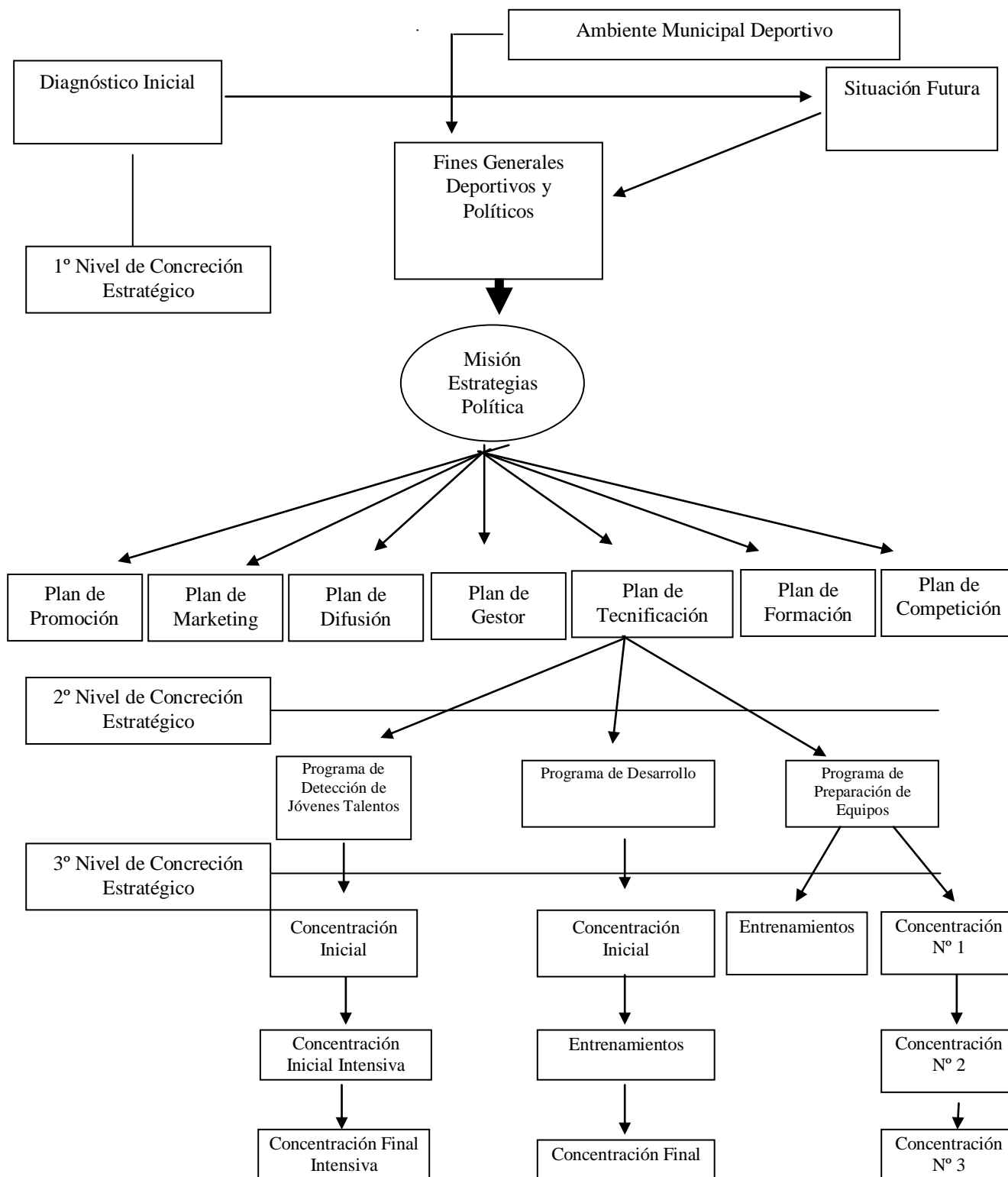
- d) Efectuar el seguimiento de la implementación de las recomendaciones y la aplicación de acciones y medidas correctivas, relacionadas con los informes realizados.
- e) Formular y proponer el presupuesto de actividades y proyectos a ejecutar.
- f) Otras que le correspondan y las demás que le sean encomendadas.

El Coordinador General le atribuye al coordinador de capacitación y asistencia técnica deportiva lo referente a Formación permanente, apoyo a eventos masivos y tiene la responsabilidad de asistir a las actividades planificadas porque de él depende las evaluaciones y correcciones que se ejecuten, además será el encargado de seleccionar los talentos deportivos; seguidamente tenemos el coordinador de organizaciones deportivas quien trabajará de la mano con la comunidad: asociaciones y clubes polideportivos aprovechando por supuesto todos los convenios municipales destacándose en esta oportunidad Barrio adentro, siendo este un gran recurso para IMDECRUZPAR, por último se refleja el coordinador deportivo escolar quien debe ser el coordinador municipal del deporte escolar designado por la zona educativa; este trabajara de la mano con IMDECRUZPAR para que se tomen en cuenta tantos talentos que existen en el sector escolar y que muchos se han perdido por no tomarse en cuenta. Por último el Coordinador general programará los respectivos seguimientos para supervisión y control.

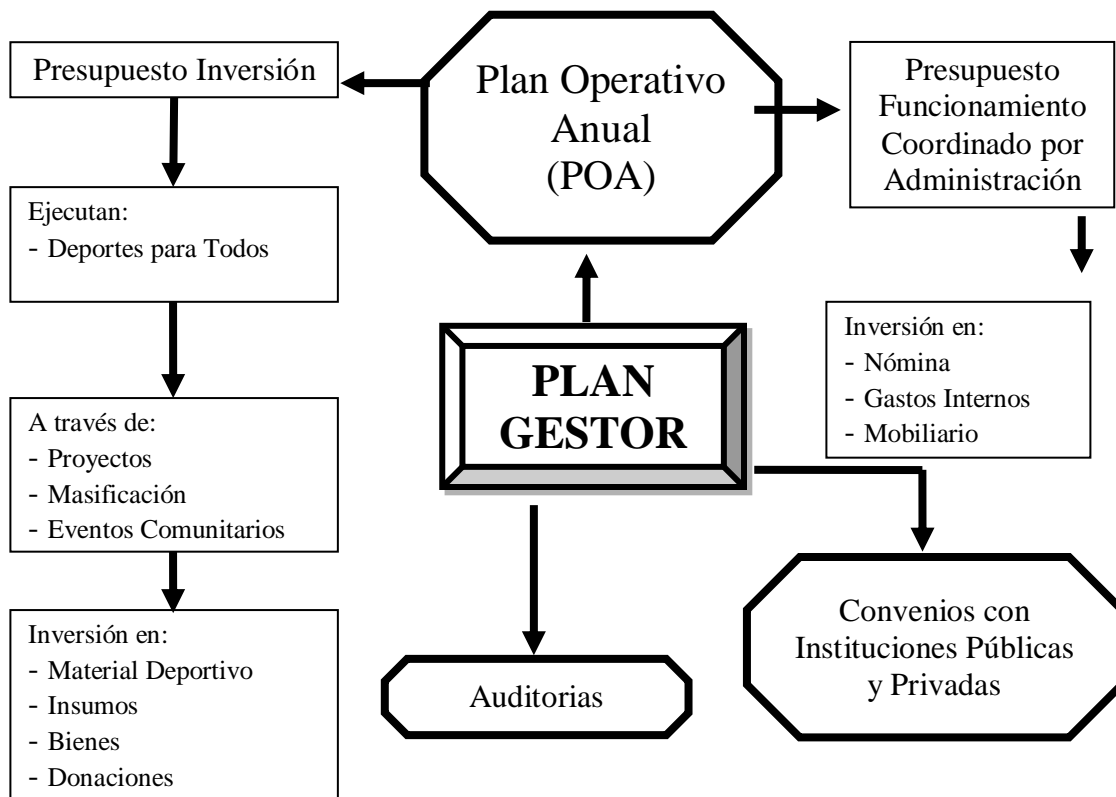
4.- Implementar el desarrollo de cada uno de los planes expuestos por Brotons

2005: Plan promoción, marketing, difusión, gestor, tecnificación, formación y competición.

Esquema de una Planificación Estratégica



(GRÁFICO 29) Planificación Estratégica para una Organización Deportiva. Brotons 2005, Adaptada a IMDECRUZPAR. (Vásquez 2006)



(Gráfico 30) PLAN GESTOR

Fuente: Vásquez (2006)

Se refiere a los elementos que involucran la acción gerencial que permite la coordinación de los componentes deportivos que van desde los miembros de la organización hasta la selección de los atletas de alta competencia; de igual manera los planes de inversión del municipio para lograr las metas propuestas.

Cada uno de los involucrados ejecuta acción que van desde el suministro de los recursos humanos hasta los financieros y materiales, pudiéndose entender que ellos van desde: Proyectos, Masificación, Eventos Comunitarios. Inversión en: Material Deportivo, Insumos, Bienes.

Competencia: Encargado de asegurar la unidad, racionalidad, eficiencia y eficacia de los procesos de administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la Institución.

Funciones:

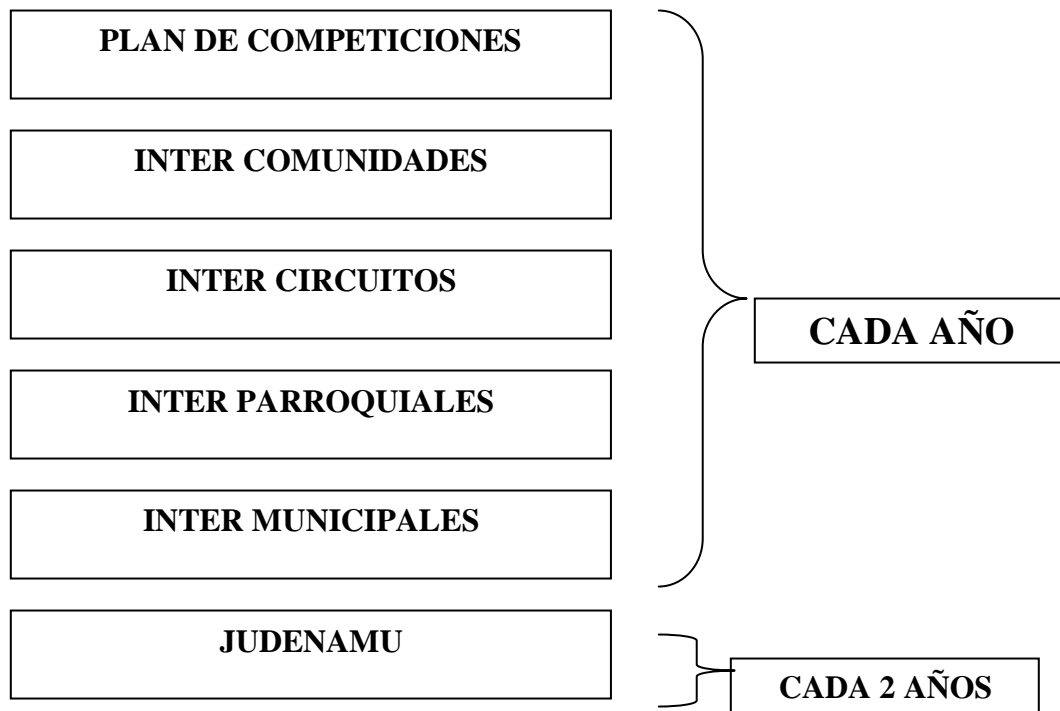
- a) Cumplir oportunamente con la elaboración y presentación de la información y documentación administrativa, financiera, contable e informática que la Gerencia General y los organismos externos requieran.

- b) Proponer medidas orientadas a mejorar la eficiencia administrativa y racionalidad en el gasto de la entidad.

- c) Apoyar y asesorar en las materias de su competencia, a los responsables de los demás comisiones de la institución

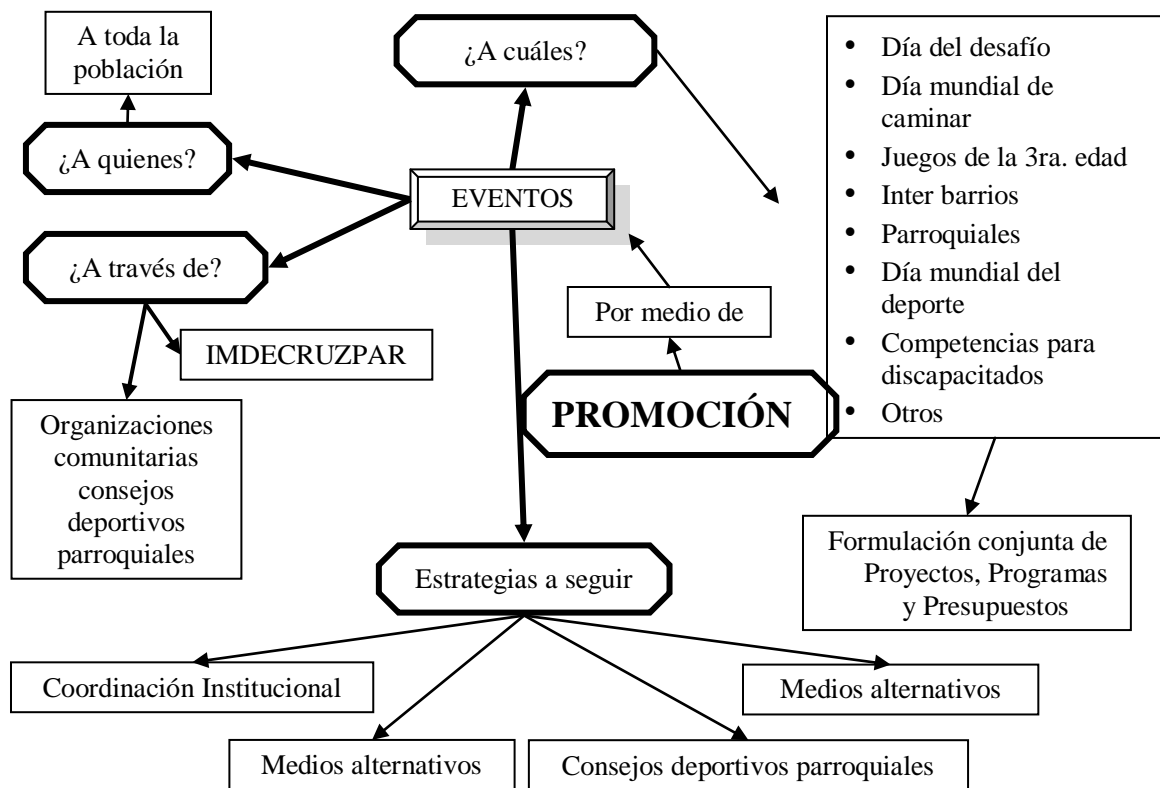
- d) Organizar, dirigir y controlar los procesos de trámite documentario y archivo.

- e) Proveer en forma oportuna la información necesaria para la elaboración de los planes estratégico, presupuestales y operativos de IMDECRUZPAR.



(Gráfico 31) PLAN DE COMPETICIÓN
Fuente: Vásquez (2006)

El siguiente esquema permite hacer un bosquejo del trabajo que se ejecuta en el plan de competencias, que se desarrolla en actividades con la comunidad, entre circuitos que se pueden orientar a esferas más numerosas a las acciones deportivas dentro de las Parroquias, seguidamente a los intercambios dentro de los Municipio y finalmente evento nacional como son los JUDENAMU.



(Gráfico 32) PLAN DE PROMOCIÓN

Fuente: Vásquez (2006)

La promoción se realizara a través de eventos como día del desafío, día mundial de caminar, juegos para la tercera edad, interbarrios, parroquiales, día mundial del deporte, competencias para discapacitados y otros. Estas actividades coordinadas por IMDECRUZPAR y/o por los consejos deportivos parroquiales para la comunidad en general.

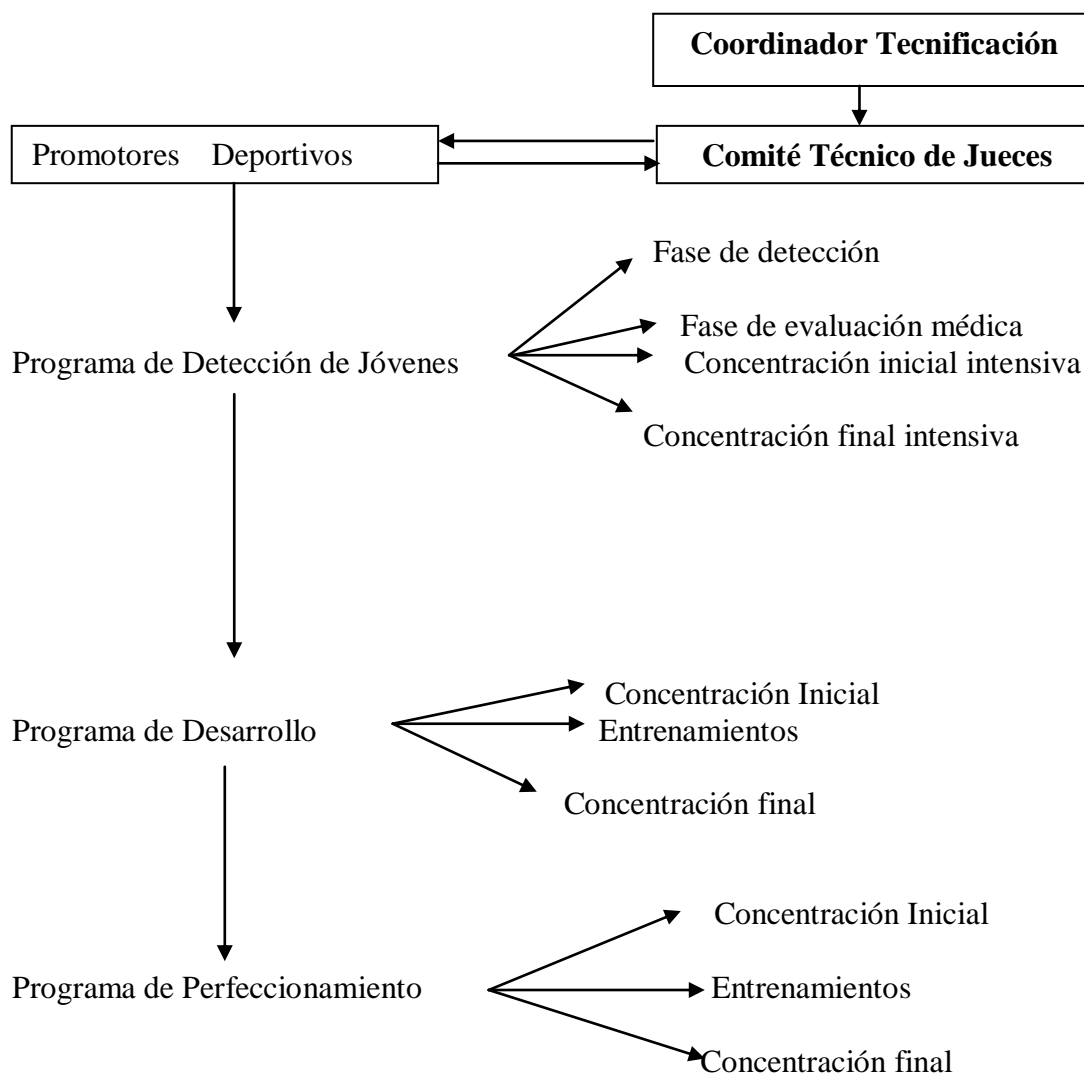
Estrategias a Seguir: En primera instancia se determina la coordinación institucional, es decir, todos los departamentos deben estar enlazados con un mismo objetivo, a través de éstos seleccionar un plan de contingencia para corregir si se presentara el caso; se trabajará en conjunto con los consejos deportivos parroquiales y consejos comunales para la supervisión y evaluación de dicho plan.

Competencia: Tiene por objeto proponer, dirigir, evaluar y ejecutar las políticas y estrategias de promoción del deporte; así como promover y difundir la imagen de IMDECRUZPAR, de conformidad con la política y objetivos establecidos por dicha institución.

.- Son funciones de **PROMOCION**

- a) Evaluar, proponer, conducir y ejecutar las políticas y estrategias destinadas a la promoción del deporte municipio Cruz paredes.
- b) Proponer y difundir la política Municipal sobre la imagen de IMDECRUZPAR.
- c) Coordinar con la alcaldía de Cruz Paredes y con las entidades del sector público y privado relacionados con el deporte las acciones necesarias para el desarrollo de sus funciones.
- d) Coadyuvar a la obtención de recursos de cooperación técnica y financiera para la promoción del deporte municipal a través de IMDECRUZPAR.
- e) Emitir opinión técnica en la formulación de políticas, estrategias, acciones y propuestas normativas que tengan incidencia determinante respecto a las actividades del ámbito de su competencia.
- f) Brindar servicios de información dentro del ámbito de su competencia.
- g) Otras funciones que le otorgue la Institución Municipal de deporte IMDECRUZPAR.

Plan de Tecnificación



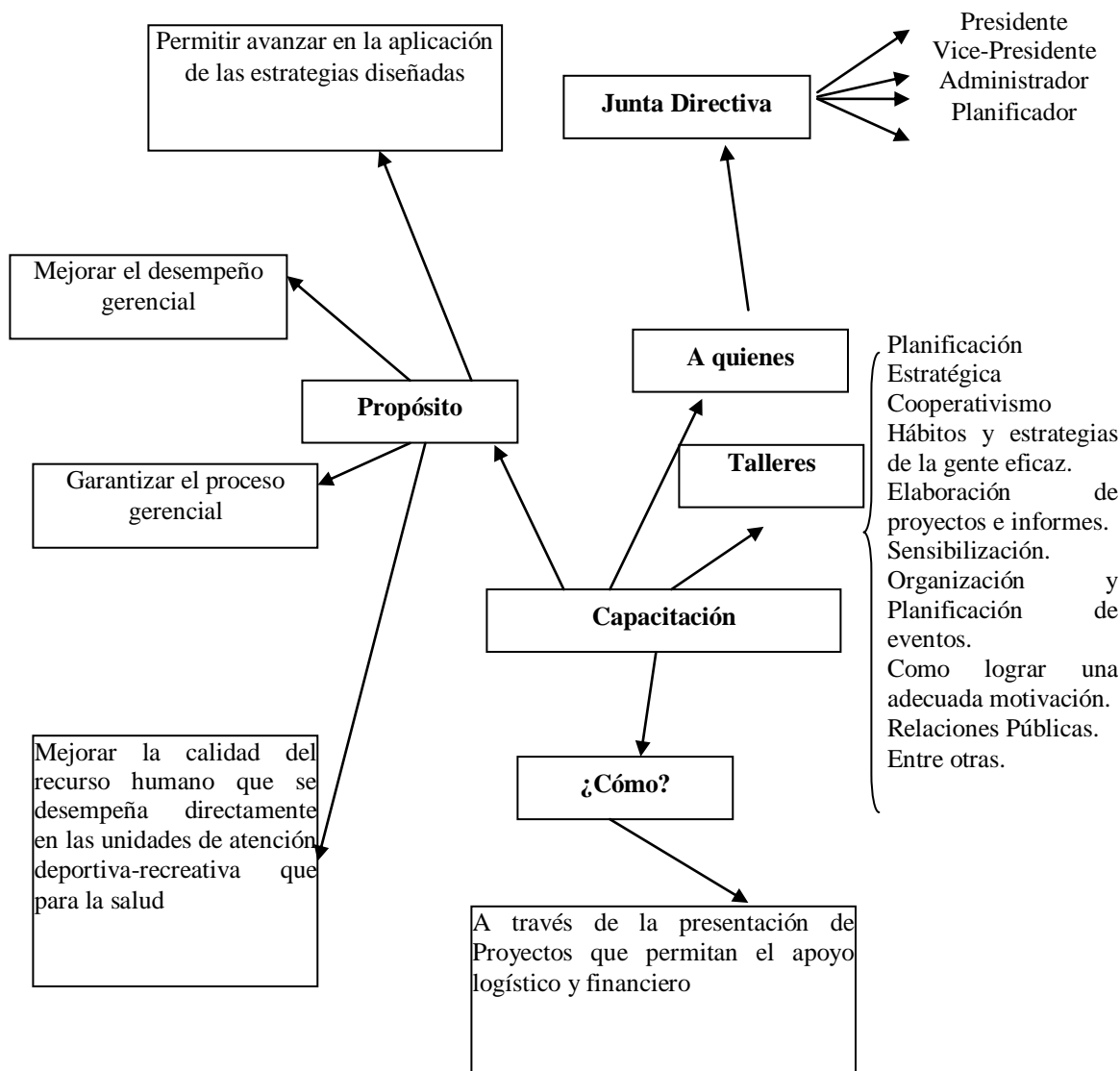
(Gráfico 33) **PLAN DE TECNIFICACIÓN**

Fuente: Vásquez (2006)

Este Plan se centra en dotar a sus integrantes de todas las herramientas necesarias para conseguir los más altos resultados de la acción deportiva dentro del Municipio. Para ello se pretende establecer una serie de concentraciones para la realización del control con los que se puede analizar la progresión, en lo que va desde la fase de detección, hasta la concentración final y logros dentro del trabajo que se ejecuta. Es importante destacar que la valoración médica estará bajo la responsabilidad del atleta, el cual deberá presentar informe médico vigente.

En la actualidad conseguir y, sobre todo, mantener los éxitos en la competición deportiva exige cada vez mejor planificación con vistas al futuro; siendo imprescindible ir fortaleciendo la necesaria tecnificación de sus talentos más prominentes, por lo que, este plan, aquí presentado, es elemento clave para lograr los buenos resultados esperados.

El concepto de Perfeccionamiento hace mención a una etapa muy concreta de la construcción del deportista en las categorías de base. Sin embargo, se pretende apostar con fuerza por desarrollar un trabajo formativo específico con los jóvenes talentos del deporte conjuntamente con los clubes, quienes cumplen un papel estelar en el proceso de tecnificación; su compromiso y precisión en la selección y formación de los deportistas que reúnan las características de futuras promesas, es vital para consolidar el deporte en nuestro municipio.



(Gráfico 34). PLAN DE CAPACITACIÓN

Fuente: Vásquez (2006)

Estos talleres tienen por objetivo principal transmitir herramientas para la elaboración de proyectos deportivos y recreativos que permitan el fortalecimiento y promoción práctica de actividades deportivas y recreativas en la comunidad de IMDECRUZPAR a través de la presentación de los proyectos que permitan el apoyo logística y financiero.

En estas instancias se trabajarán transversalmente tres ejes temáticos:

- El deporte comunitario y la recreación.

- El abordaje de los procesos grupales,
- La gestión de proyectos comunitarios.

Entre los talleres se mencionan:

- Hábitos y estrategia de la gente eficaz.
- Como lograr una adecuada motivación
- Planificación estratégica
- Elaboración de proyectos e Informes
- Organización y planificación de eventos
- Cooperativismo,
- Relaciones públicas.

Objetivos de los talleres

Permitir avanzar en la aplicación de las estrategias diseñadas

Mejorar el desempeño gerencial en IMDECRUZPAR

Garantizar el proceso gerencial en IMDECRUZPAR

Mejorar la calidad del recurso humano que se desempeña directamente en las unidades de atención deportiva recreativa y para la salud en IMDECRUZPAR.

Dirigido a

Junta Directiva: Presidente, Vicepresidente, administrador, planificador, a todos los miembros que desempeñen funciones en IMDECRUZPAR que fomenten el compromiso solidario dentro de la comunidad deportiva.

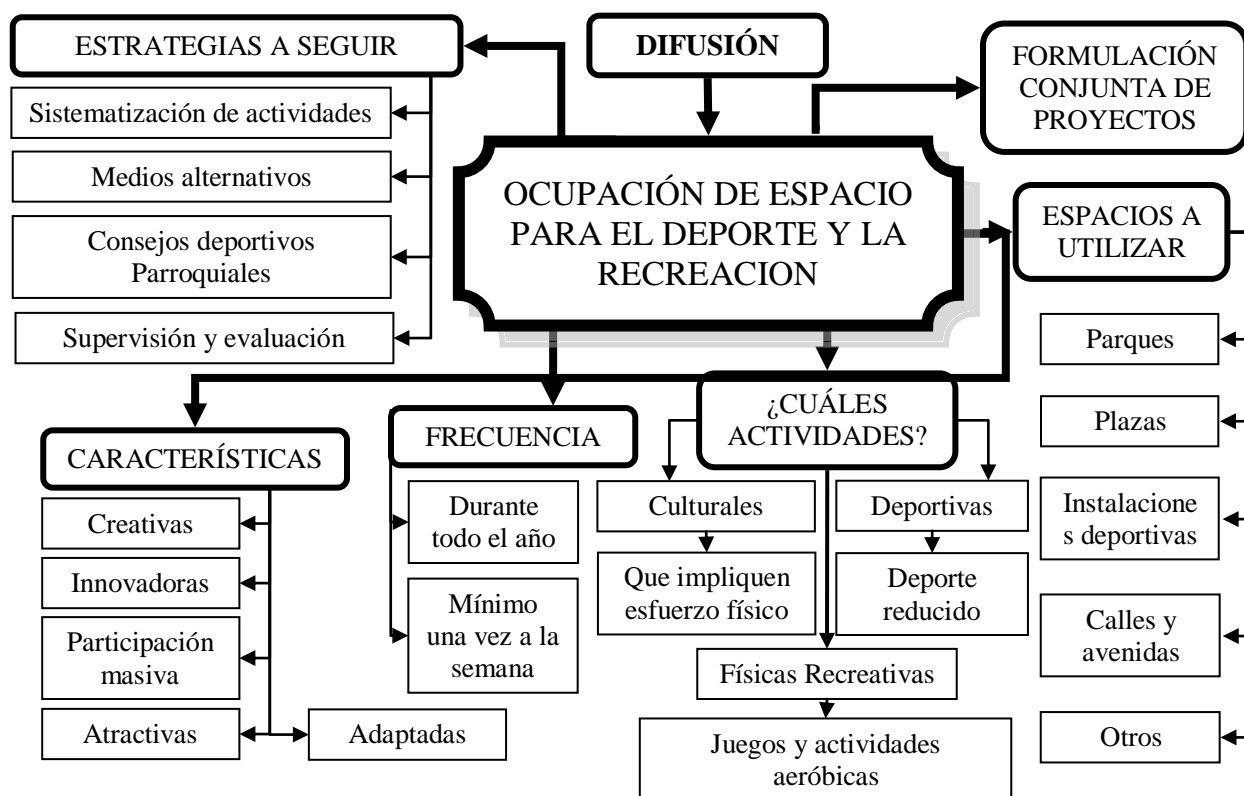
Ejes temáticos

El deporte comunitario y la recreación (deporte y recreación como derecho, como instancia de participación e inclusión y como uso creativo del tiempo libre. Su importancia para el desarrollo integral. Transmisión de técnicas. Planificación de encuentros.)

El abordaje de los procesos grupales (vínculo promotor/grupo, Abordaje de la dinámica. Lectura grupal -presentación - centros de interés- área de conflicto - roles-pertenencia - apropiación - cierre.

La gestión de proyectos comunitarios (diagnóstico - planificación evaluación.

Tipos de planificación. Sistematización de la práctica. Abordaje comunitario.)



(Gráfico 35). PLAN DE DIFUSIÓN

Fuente: Vásquez (2006)

Difusión: Es importante llevar el deporte a otros espacios que permitan ir más allá de la mera práctica deportiva, entre los que se mencionan: calles y avenidas, plazas, parques, instalaciones deportivas en desuso y otros. Entre las actividades a desarrollar se destacan las culturales que impliquen esfuerzo físico, deportes reducidos y físicos recreativos que abarca los juegos y actividades aeróbicas realizándose una vez por semana.

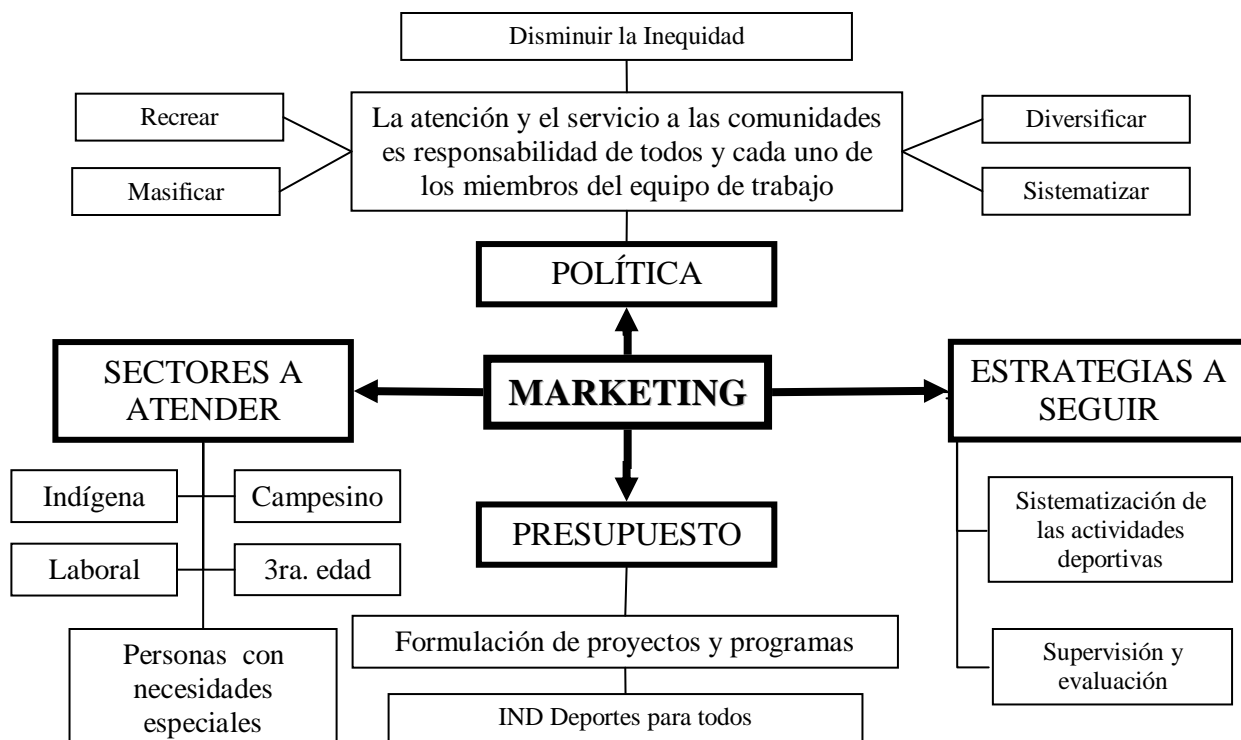
Estrategias A Seguir: Es necesario tener en cuenta las estrategias, entre las cuales se nombran: Sistematización de las actividades deportivas; éstas indican seguir un orden estipulado que contribuyan a la organización deportiva al logro de un objetivo; continuando con los medios alternativos, que sería tener a la mano un plan B en caso de que no funcione un plan A, para que permita la continuación del trabajo

a ejecutar. Es importante establecer un *plan de contingencias* para cada posible situación nueva. En este trabajo es relevante la inclusión de los consejos deportivos parroquiales y por último tenemos supervisión y evaluación que constituyen la base de los resultados obtenidos de dicho plan, determinando su éxito.

Competencia: Esta coordinación es la encargada de planear, dirigir y coordinar estrategias de información sobre temas relacionadas con la imagen de IMDECRUZPAR.

Funciones.-Tiene las siguientes funciones:

- a) Asesorar y proponer, en coordinación con las áreas respectivas el contenido y mensaje a transmitir, siendo responsable de los mismos, especialmente en las publicaciones y productos audiovisuales a realizar por la institución, efectuando el desarrollo y seguimiento correspondientes.
- b) Elaborar y proponer el programa de comunicación interna y externa de la institución.
- c) Desarrollar estrategias y programas de información definiendo las fuentes para la difusión de las actividades de la institución.
- d) Proponer alternativas para los aspectos de comunicación visual en los proyectos de las diferentes áreas y, diseñar las plataformas de comunicación sobre las cuales la información se presenta a los mercados de interés establecidos.
- e) Participar y brindar apoyo en el diseño y actualización de la página web de la institución.
- f) Brindar apoyo en la elaboración de campañas y proyectos promocionales, con el objetivo de lograr proyectar el deporte del municipio Cruz Paredes.
- g) Organizar y ejecutar eventos de prensa y representar a la institución en éstos o cualquier otro evento que se le proponga.
- h) Coordinar con entidades públicas y privadas todo lo concerniente al área.
- i) Proveer en forma oportuna la información necesaria para la elaboración de los planes estratégico, presupuestal, operativo y de adquisiciones de la Institución.



(Gráfico 36). PLAN DE MARKETING.
Fuente: Vásquez (2006)

Marketing; es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Hiebaum K. (2002). Esta estrategia permite marcarnos el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente podremos elaborarlo si no sabemos donde nos encontramos y a donde queremos ir.

Política: La Calidad en los servicios municipales deportivos a través de la implantación de una política de gestión de la calidad es clave para el desarrollo de esta estrategia, por tal razón la ideal para IMDECRUZPAR será la atención y el servicio a la comunidad es responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de su equipo de trabajo, en donde la finalidad será recrear, masificar, disminuir la inequidad, diversificar y sistematizar a cada uno de los sectores a atender entre los que se destacan: Indígena, laboral, niños, niñas, adolescentes, al campesino, tercera edad, personas discapacitadas entre otros.

Estrategias a Seguir: Es necesario tener en cuenta las estrategias, entre las cuales se nombran: Sistematización de las actividades deportivas; permite ordenar las experiencias, recoger y registrar el conocimiento que en la práctica está desarrollando la organización; por otro lado tenemos supervisión y evaluación que constituyen la base de los resultados obtenidos de dicho plan, determinando su éxito.

Presupuesto: es necesario prever con antelación todos y cada uno de los costos con respecto a los proyectos que se van a ejecutar.

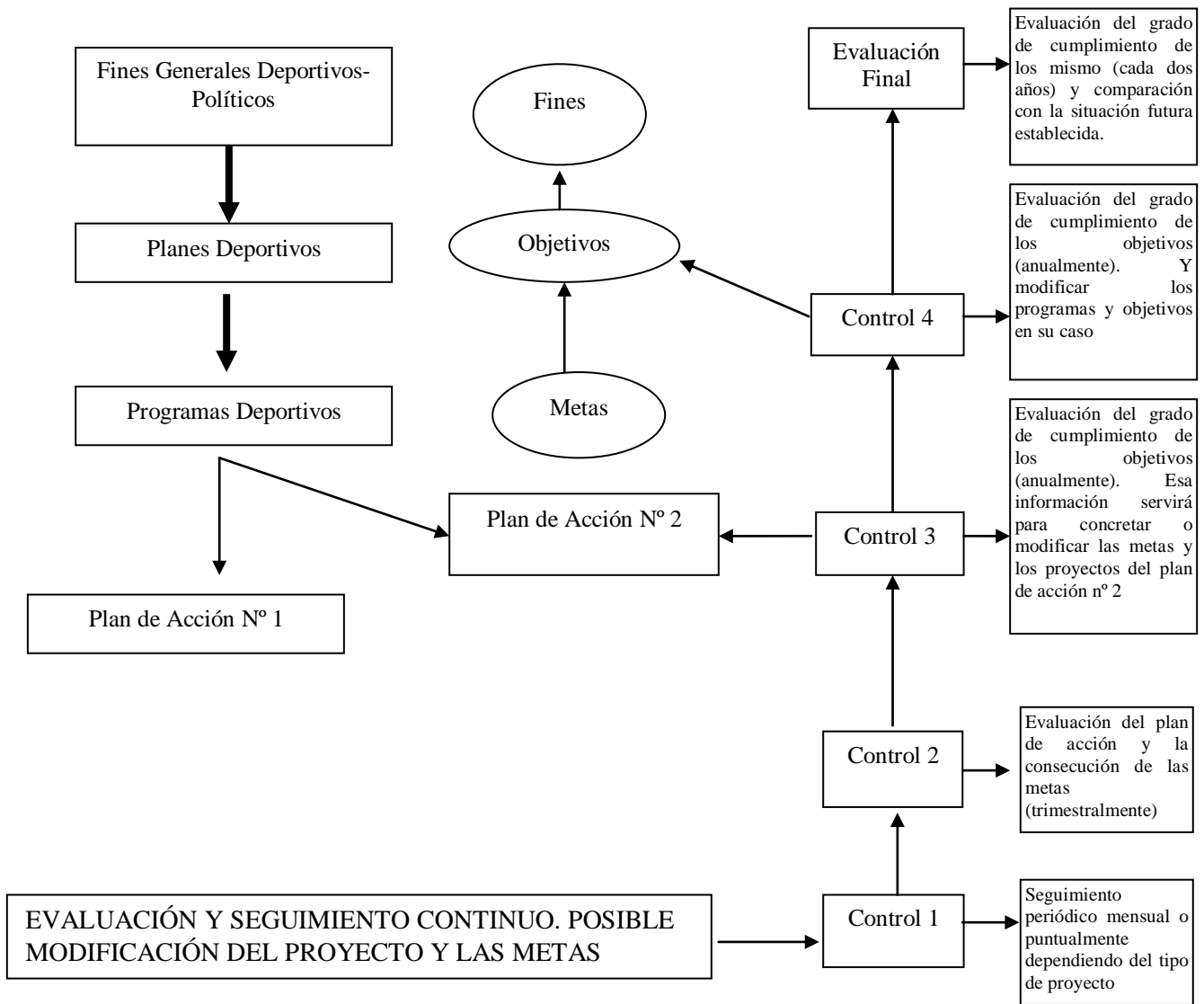
Competencia.- Esta comisión es el encargado de diseñar y ejecutar estrategias de marketing de acuerdo con los objetivos y políticas institucionales establecidas. Está a cargo de un coordinador que depende de la Gerencia General.

Funciones.-

- a) Proponer lineamientos para el diseño de la política Municipal, así como, diseñar y ejecutar estrategias de marketing que cumplan con este fin.
- b) Investigar y analizar los mercados prioritarios para orientar las estrategias y actividades de marketing.
- c) Realizar el seguimiento y análisis del contexto Municipal.
- d) Diseñar y ejecutar estrategias de comunicación directamente o en coordinación con otras instituciones públicas o privadas, que contribuyan a una eficaz información y promoción del Deporte Municipal
- e) Diseñar y proponer el plan integral de eventos en coordinación con la Gerencia
- f) Implementar estrategias y acciones que promuevan una eficaz y oportuna atención e información.
- g) Definir indicadores que permitan evaluar el avance que se alcance en el desarrollo de las estrategias de mercadeo, así como efectuar su seguimiento y en función a dichos resultados, reevaluar y proponer modificaciones a los objetivos, políticas y estrategias establecidas.
- h) Diseñar y actualizar la página web de la entidad.

- i) Proveer en forma oportuna la información necesaria para la elaboración de los planes estratégico, presupuestal, operativo y de adquisiciones de IMDECRUZPAR.
- j) Elaborar en coordinación con la Gerencia, la propuesta técnica para la elaboración del Plan Anual de la institución, en los aspectos vinculados a su competencia.
- k) Otras que le sean asignadas por la Gerencia General

5.-Puntualizar un sistema de evaluación



(Gráfico 37) Sistema de Evaluación y Retroalimentación (J. M. Brotóns, 2005)

La planificación estratégica es un proceso continuo que una vez puesta en marcha, es preciso ir conociendo el grado de cumplimiento de los objetivos. Por lo tanto para ello tenemos que desarrollar un proceso de evaluación con las siguientes características:

- Implantar un sistema de control, es decir diseñar un sistema por el cual se disponga de la información necesaria sobre el cumplimiento de los objetivos.
- Analizar esa información y comparar con los objetivos establecidos y hacer las oportunas modificaciones o replanteamientos de los mismos.

Selección de Indicadores de Evaluación

Los indicadores de evaluación se establecerán en función de los fines, objetivos y metas a alcanzar; se fijarán para cada plan, programa y proyecto estableciendo la forma y la modalidad del mismo. Además van asociados indiscutiblemente al tiempo.

Seguimiento del Plan Estratégico

El seguimiento del Plan Estratégico se hará mediante cuatro controles de actuación y una evaluación final:

Control 1 Operacional, Seguimiento periódico mensual o puntualmente dependiendo del tipo de proyecto.

Control 2 Operacional, Evaluación del Plan de Acción y la consecución de las metas. (Trimestralmente).

Control 3 Operacional, donde se aplica una evaluación permanente del Plan de Acción, analizando el cumplimiento o no de las metas del mismo. El mecanismo diario que nos mide el grado de cumplimiento y ejecución de los proyectos a desarrollar en un año o temporada deportiva nos da información acerca del replanteamiento o no de los objetivos del programa. Esta evaluación es realizada por el propio personal encargado de desarrollar los proyectos quien informará a su Comité correspondiente y de forma periódica.

Control 4 Estratégico. Anualmente se hace una valoración del cumplimiento del Plan de Acción y el nivel de alcance de los objetivos propuestos para ese año. Esta información nos va a permitir modificar o replantear el Plan de Acción para la próxima. Esta evaluación la hace cada Comité Técnico en su ámbito de actuación, proponiendo para el año siguiente las modificaciones pertinentes.

Evaluación final. Al final de la legislatura se hace una valoración de la consecución de los fines deportivos generales planteados al principio del mandato y el grado de alcance de la situación futura.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, G. (2002). Investigación para mejorar una situación. Modalidad Proyecto factible.
- Alexander (1989). <http://www.monografias.com/trabajos14/teoria-social/teoriasocial.shtml>.
- Amarista, M. (2006) La Planificación en el Proceso Administrativo. Recopilación de Lecturas.
- Ary, D. y otros. (1989) Técnicas de Investigación Pedagógica. MC.Graw Hill Editores.
- Brotons (2004), <http://www.efdeportes.com/ef.d92/gestión.htm>.
- Brotons (2005), <http://www.efdeportes.com/ef.d92/gestión.htm>.
- Colección Pearson de Gerencia. (1997). Educación Latinoamérica.
- Constitución Nacional de la República Bolivariana (1999). Gaceta Oficial 36.860. (Extraordinaria). Diciembre 15 de 1999
- Congreso N° 1 (2001). Gestión Deportiva de Cataluña.
- David, Fred R. (1994). La Gerencia Estratégica. Colombia Legis Editores S.A.
- Diccionario Enciclopédico. Editores Nelara – Color Siglo XXI
- Dirección de Planeación y Organización. Metodología para el análisis F.O.D.A. Marzo 2002.
- Everett y Ronal (1995) Manejo de las Organizaciones Empresariales. México. Trillas. Editores.
- Falcon, J. (2002). Gerencia y toma de decisiones. Editorial CEC, S.A.
- Philos R. (1997) Propuesta Gerencial para mejorar los procesos administrativos del Departamento de Control de Estudio de la Zona Educativa Táchira.
- Fortoul F. (1997) Propuesta Gerencial sustentada en el modelo corporativo para mejorar la administración de los Recursos Humanos y Materiales en la Unidad de Deporte, en la U. Francisco de Miranda. Coro Estado Falcón.

- Garzón L. (1997). Evaluación del Proceso Gerencial de Integración del Sector Educativo Departamental en el Departamento de Arauca. Tesis de Grado no publicada. Decanato de Postgrado. Escuela de Educación. Universidad Santo Tomás de Aquino. Extensión Arauca.
- González(1991).[http://acholar.google.com/sholar?q=concepto+de+necesidad% c3% b3 n+gonzález+Rodríguez+1991&hl=es&um=1&oi=scholart](http://acholar.google.com/sholar?q=concepto+de+necesidad%c3%b3n+gonzález+Rodríguez+1991&hl=es&um=1&oi=scholart).
- Hernández, y otros. (2000). Metodología de la investigación. México: Editorial Mc. Graw - Hill.
- Hernández, S., Fernández, M. y Baptista, F. (1991). Metodología de la Investigación. México: Editorial Mc. Graw - Hill.
- Hiebaum, Karin. (2004) Plan Estratégico De Marketing - Concepto Teórico y Práctico. karin.hiebaum-de-bauer@rlb-stmk.raiffeisen.at.
- Hoeger, W. (1996). Aptitud Física. México. Prentice-Hall.
- Jauregui. (2001) Propuesta Gerencial Estratégica para mejorar los procesos administrativos del I.R.D.E.B Estado Barinas. Tesis de Grado.
- Jiménez, W. Formulación de Proyectos Factibles. (TALLER). Dictado en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto.
- Ley Del Deporte del Estado Barinas. (2004) Barinas - Venezuela.
- Ley Orgánica de Descentralización, Delimitación y transferencia de Competencia del Poder Público. (1989).
- Machado R. (1990). Gerencia Deportiva. Editorial Miranda, Villa de Cura. Estado Aragua – Venezuela.
- Machado, R. (1997). Gerencia Deportiva. Venezuela.
- Márquez, (1996). Metodología de investigación. México: Editorial Mc. Graw - Hill.
- Mantilla, J. (1997). Taller de Planificación Estratégica Corporativa. Material mimeografiado, UPEL, Rubio Estado Táchira.

- Mestre, J. (1998). Planificación Deportiva. Teoría y práctica. Colección Gestión Deporte.
- Molina (2002) “Propuesta de Estrategias gerenciales para la eficiencia Administrativa de la Dirección de Deporte de una Universidad Venezolana”
- Naranjo (2000). Evaluación del desempeño del Director de Deporte de la Alcaldía de Guacara, Estado Carabobo.
- Ordenanzas. (2001). Sobre el Deporte en el Municipio Cruz Paredes.
- Paris, R. Fernando. (1999). La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas. Editorial Paidotribo. Colección Gestión y Administración.
- Pérez, G. (1999). Planificación del Deporte. Universidad de los Andes. Mérida – Venezuela: Cuadernos de Educación Física.
- Pérez, Guillermo. (2002). Elaboración de proyectos para el deporte, la educación física y la recreación. Un enfoque estratégico. Editores: departamento postgrado de educ. Física de la Universidad de Los Andes. Consejo de estudios de Postgrado –ULA.
- Plan Deportivo Regional. (1998). Lineamientos Metodológicos para la elaboración de proyectos.
- Plan General de Deporte de la Republica Bolivariana de Venezuela. (1999). Caracas – Venezuela.
- Plan General del Deporte. (1997).
- Presentación de Proyectos Deportivos (1999)
- Rangel (1996). Metodología de la Investigación. Ediciones C.A.
- Rondón (2006) Modelo para el Desarrollo Gerencial del Deporte Municipal (Caso estudio: Municipio Obispos Estado Barinas)
- Sallenave, R. (1995). La Organización Empresarial. México Trillas. Editores.

- Salazar Y Trejo. (2003). Investigación Educativa. (Curso de Investigación Educativa).
- Sampieri. (1991). Metodología de la investigación. México: Editorial Mc. Graw - Hill.
- Senlle, A. y otros. (2000). Calidad en las Organizaciones Deportivas.
- Serna, H. (2003). Gerencia Estratégica. Global ediciones S.A. 8va edición.
- Stoner y Wankel (1996). Principios Administrativos y Organizacionales. México Trillas. Editores.
- Thomás, F. (1998). Evaluación del Departamento de Educación Física y Deportes para mejorar la toma de decisiones en la administración del Deporte de la Universidad San José. Tesis de Grado publicada. Costa Rica. Universidad Pedagógica Libertador (1998) Manual de Trabajo de Grado Maestría y Tesis Doctoral. Caracas.
- Universidad Pedagógica Libertador (2001). Estrategias para una Gerencia Educativa efectiva.
- Universidad Pedagógica Libertador (1998). Manual de trabajo de Grado, Maestría y Tesis Doctoral.
- Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. UNELLEZ. (2000). Programa de Postgrado e Investigación. Normas de Trabajo de Grado y Trabajo Especial de Grado. Barinas -. Venezuela.

Anexos



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
BARINAS**

Maestría: En Ciencias de la Educación Superior
Mención: Planificación y Administración del Deporte

**INSTRUMENTO DIRIGIDO A LOS MIEMBROS DE LOS CLUBES,
DIRECTIVOS Y PROMOTORES DEL INSTITUTO DE DEPORTE EN EL
MUNICIPIO CRUZ PAREDES CON LA FINALIDAD DE OBTENER
INFORMACIÓN PARA PROPONER UN PLAN ESTRATÉGICO PARA
OPTIMIZAR EL PROCESO GERENCIAL**

Barinas, Abril 2007



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES EZEQUIEL ZAMORA (UNELLEZ)-BARINAS
PROGRAMA DE POSTGRADO
MAESTRÍA PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA**

Amigo Promotor, miembro de la Junta Directiva de IMDECRUZPAR y de Los Clubes:

El presente instrumento tiene por objeto recabar información sobre algunos aspectos gerenciales del Instituto Municipal del Deporte del Municipio Cruz Paredes (IMDECRUZPAR). La información que suministre servirá de base para conocer el desenvolvimiento de esta organización contribuyendo así con el desarrollo de una Investigación que responde a un requerimiento parcial para optar al Título de Magíster en Planificación y Administración del Deporte, por lo que agradezco la mayor sinceridad y objetividad posible.

INSTRUCCIONES GENERALES

- 1.-Lea detenidamente cada interrogante
- 2.- Marque con una equis (X) la respuesta que considere adecuada.
- 3.-Responda todas las preguntas.
- 4.-En caso de dudas sobre alguna pregunta consulte al aplicador.

Gracias, por tu colaboración.

No.	ÍTEMS	SI	NO
1	¿Conoces la estructura organizativa de IMDECRUZPAR?		
2	¿Consideras que la cantidad de instalaciones es adecuada para dar cumplimiento a las actividades deportivas programadas por IMDECRUZPAR?		
3	¿Crees que es suficiente el material deportivo suministrado por IMDECRUZPAR para desarrollar en forma óptima las actividades deportivas en los clubes?		
4	¿Estimas que existe un plan de mantenimiento continuo para las instalaciones deportivas por parte de IMDECRUZPAR?		
5	¿Conoces la misión de IMDECRUZPAR?		
6	¿Calificas las actividades deportivas desarrolladas por IMDECRUZPAR en congruencia con las necesidades de la comunidad en general?		
7	¿Conoces la visión de IMDECRUZPAR?		
8	¿Estas de acuerdo que la directiva de IMDECRUZPAR dé a conocer a los diferentes clubes los objetivos establecidos?		
9	¿Consideras que las metas de IMDECRUZPAR deben establecerse sobre las bases de las necesidades de la comunidad?		
10	¿Conoces los valores que rigen las actividades deportivas implementadas por IMDECRUZPAR?		
11	¿Consideras que IMDECRUZPAR establece estrategias para promover la integración comunidad-Instituto?		
12	¿Tienes presente que las actividades deportivas desarrolladas en IMDECRUZPAR están fundamentadas sobre las bases de un plan anual?		
13	¿Consideras que IMDECRUZPAR planifica actividades deportivas que permitan fortalecer los proyectos dirigidos a la comunidad?		
14	¿Observas que la planificación deportiva de IMDECRUZPAR esta diseñada de acuerdo a las necesidades de la comunidad?		
15	¿Piensas que los horarios establecidos para desarrollar las actividades deportivas están acorde con el tiempo disponible de la comunidad ?		
16	¿Crees que el personal encargado de dirigir las actividades deportivas en la comunidad conoce los planes deportivos de IMDECRUZPAR?		
17	¿Participas en la elaboración de los planes deportivos de IMDECRUZPAR?		
18	¿Crees necesaria tu participación en la elaboración de la planificación en IMDECRUZPAR?		

19	¿Consideras que es efectiva la comunicación entre los directivos de IMDECRUZPAR y los clubes?		
20	¿Conoces el control de evaluación para los planes deportivos de IMDECRUZPAR?		
21	¿Estimas que es efectivo el control de evaluación para los planes deportivos de IMDECRUZPAR?		
22	¿Es necesaria la implementación de un plan gerencial para optimizar el proceso gerencial en IMDECRUZPAR?		
23	¿Existe en IMDECRUZPAR los recursos tecnológicos para implementar un plan de optimización para el proceso gerencial?		
24	¿Estarías dispuesto a participar en la implementación de un plan estratégico para optimizar el proceso gerencial en IMDECRUZPAR?		
25	¿Cuenta IMDECRUZPAR con presupuesto para implementar un plan estratégico para optimizar el proceso gerencial?		
26	¿Existe en IMDECRUZPAR los recursos humanos capacitados para implementar un plan estratégico para optimizar el proceso gerencial?		

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES EZEQUIEL ZAMORA
(UNELLEZ)-BARINAS
PROGRAMA DE POSTGRADO
MAESTRÍA PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA**

Distinguido Especialista:

Usted ha sido seleccionado para responder el presente instrumento, sobre aspectos relacionados con un plan estratégico para la optimización de los procesos gerenciales en el Instituto Municipal de Deporte del municipio Cruz Paredes (IMDECRUZPAR).

Este instrumento forma parte de una investigación para optar al grado de Magíster en Planificación y administración deportiva. Se le agradece realizar la respectiva evaluación de los ítems planteados tomando en cuenta los siguientes aspectos: pertinencia, exhaustividad y claridad.

De antemano agradezco su valiosa colaboración en las observaciones que usted pueda emitir sobre el instrumento, será de mucha ayuda para lograr los objetivos propuestos en la investigación.

Atentamente;

Lcda. Ramona Vásquez.

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Instrucciones:

1. Utilice este formato para expresar su opinión sobre cada ítem.
2. Marque con una (x) en el espacio respectivo según su opinión.
3. Aquella sugerencia que usted considere necesaria para mejorar el instrumento puede escribirla en el espacio correspondiente a observaciones en el número que representa cada ítem.

Nº de Ítems	Mejorar la redacción	No cambiar	Eliminar	Observaciones
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
BARINAS**

Maestría: En Ciencias de la Educación Superior
Mención: Planificación y Administración del Deporte

ACTA DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO

Yo, _____, C.I. _____ Una vez
revisado el instrumento diseñado por _____, para ser aplicado
en _____ el _____ trabajo _____ de
investigación _____
_____ manifestó que el mismo:

Observaciones:

C.I: _____

DATOS DEL EVALUADOR

Nombres y Apellidos:
Nivel de Estudios que posee:
Institución donde labora:
Cargo que desempeña:

Firma;

INSTRUCCIONES PARA LA EVALUACIÓN

El formato que se presenta a continuación se ha diseñado para evaluar el cuestionario tipo encuesta que se anexa junto con el cuadro técnico metodológico.

Usted evaluará cada ítem de acuerdo con tres (3) criterios: pertinencia, exhaustividad y claridad.

-Pertinencia supone que los ítems se adaptan a la teoría y demás aspectos manejados en la investigación.

-Exhaustividad establece si los ítems miden en profundidad los factores que se estudian.

-Claridad determina si los ítems presentan claridad en la formulación y redacción.

Para la correspondiente evaluación de los ítems, usted, procederá de la siguiente manera:

- 1.- Marcará con una X en la hoja de evaluación si el ítem responde positiva o negativamente el criterio a evaluar.
- 2.- Si el ítem no corresponde al criterio, hará las observaciones pertinentes en la columna diseñada para tal fin, indicando si el ítem debe ser mejorado o eliminado.
- 3.- Al final se anexa una hoja donde pueda expresar cualquier comentario en cuanto a la forma, contenido o coherencia del instrumento que considere debe mejorar.