

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBI

**VICERRECTORADO
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
SOCIAL**

ESTADO BARINAS

ÁREA DE POSTGRADO

**PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL
DIRIGIDO A LA DIRECCIÓN DE DEPORTE
EN EL MUNICIPIO GUANARE DEL
ESTADO PORTUGUESA**

AUTORA: THAYRIS GARCÍA

TUTOR: MSC. ELSY MORENO

BARINAS, OCTUBRE 2015



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
COORDINACIÓN DE ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
BARINAS – ESTADO BARINAS**

**PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL DIRIGIDO A LA
DIRECCIÓN DE DEPORTE EN EL MUNICIPIO GUANARE
DEL ESTADO PORTUGUESA**

**Requisito parcial para optar al grado de Magister Scientiarum en Ciencias de la
Educación Superior, Mención Planificación y Administración del Deporte,**

**AUTORA: THAYRIS GARCÍA
TUTORA: MSC. ELSY MORENO**

BARINAS, OCTUBRE 2015





ACTA DE ADMISIÓN

Siendo las 10:00 a.m. del día lunes veintiocho de septiembre de dos mil quince, reunidos en la Coordinación del Área de Postgrado, del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: **Elsy Moreno –Tutor-**, **Milton Meza Alejos (Jurado Principal UNELLEZ, Coordinador)** y **Milagros García Archila (Jurado Principal UNELLEZ)**, titulares de las Cédulas de Identidad N°: **13.501.200, 4.925.193 y 11.185.960**, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Técnica de Estudios de Postgrado del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según Resolución N° CTP 2015/07/AD88, de fecha 07/07/2015, Acta Ordinaria N° 005, Punto AD88, como miembros del Jurado para evaluar el Trabajo de Grado presentado por la Profesora Educación Física, **García Cabeza, Thairis Carolina**, titular de la cédula de identidad N° V- 13.039.715, titulado "Programa de Desarrollo Gerencial Dirigido a la Dirección de Deporte en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa", para obtener el título Académico de **Magíster Scientiarum en Ciencias de la Educación Superior, Mención Planificación y Administración del Deporte**; quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el Artículo 31, de la Sección Cuarta de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales del Reglamento de Estudios de Postgrado de la UNELLEZ, ADMITIR el trabajo presentado y fijar su defensa pública para el día lunes veintiocho de septiembre de dos mil quince, a las 11:00 a. m.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:


DR. ELSY MORENO
C. I. N° - 13.501.200
(Tutora)


MSc. MILTON MEZA ALEJOS
C. I. N° - 4.925.193
(Jurado Principal UNELLEZ, Coordinador)


MSc. MILAGROS GARCÍA A.
C. I. N° V-11.185.960
(Jurado Principal UNELLEZ)



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"

Coordinación Área de Postgrado



ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 11:00 a.m. del día lunes veintiocho de septiembre de dos mil quince, reunidos en la Coordinación del Área de Postgrado, del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: **Elsy Moreno –Tutor-, Milton Meza Alejos (Jurado Principal UNELLEZ, Coordinador) y Milagros García Archila (Jurado Principal UNELLEZ)**, titulares de las Cédulas de Identidad N°: **13.501.200, 4.925.193 y 11.185.960**, respectivamente, miembros del Jurado Calificador del Trabajo de Grado titulado **“Programa de Desarrollo Gerencial Dirigido a la Dirección de Deporte en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa”**, presentado por la Profesora Educación Física, García Cabeza, Thairis Carolina, titular de la cédula de identidad N° V- **13.039.715**, como parte de los requisitos para optar al Grado Académico de **Magíster Scientiarum en Ciencias de la Educación Superior, Mención: Planificación y Administración del Deporte**; procedimos a dar apertura y presenciar la sustentación de dicho trabajo por su ponente, con una duración **40** minutos. Posteriormente, la participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el jurado después de sus deliberaciones consideró por Unanimidad **APROBAR**, el Trabajo de Grado aquí señalado.

Dando fe y en constancia de lo aquí indicado firman:

Dra. ELSY MORENO
C. I. N° V- 13.501.200
(Tutora)

MSc. MILTON MEZA ALEJOS
C. I. N° V- 4.925.193
(Jurado Principal UNELLEZ, Coordinador)

MSc. MILAGROS GARCÍA A.
C. I. N° V- 11.185.960
(Jurado Principal UNELLEZ)

“La Ciencia y la Tecnología al Servicio de la Liberación Permanente de la Humanización del Hombre”

DIRECCION: AV. 23 DE ENERO, FRENTE A REDOMA DE PUNTO FRESCO, FINAL MODULOS BARINAS II, BARINAS EDO.
BARINAS TELEFONO: 0273-5331393-5302141



La Universidad que
Siembra

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MENCIÓN PEDAGOGÍA DE LA EDUCACIÓN FÍSICA**

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **ELSY MORENO**, cédula de identidad N° **13.501.200**; en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado titulado **PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL DIRIGIDO A LA DIRECCIÓN DE DEPORTE EN EL MUNICIPIO GUANARE DEL ESTADO PORTUGUESA**, presentado por la ciudadana **THAYRIS GARCÍA**, para optar al título de Magister **Scientiarum en Ciencias de la Educación Superior, Mención Planificación y Administración del Deporte**, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Barinas, a los _____ días del mes de _____ del año 2015.

Nombre y Apellido: _____

C.I. N° V

Firma de Aprobación del tutor

Fecha de entrega: _____

DEDICATORIA

Señor mi Dios por su inmensa misericordia, saber que su palabra es fiel y verdadera. A ti toda la honra y la Gloria.

A mis Padres Pedro Luis García y Juliana de García, dos seres que con su sencillez, humildad y estímulo me han dado lo mejor de sí. A ti Padre tu bendición desde lo alto y orgullo más para ti.

A mis hermanas: Yulissa de Sulbarán y Maira García, gracias por apoyarme en cada momento de mi vida, cuenten conmigo. Las amo.

A mi hijo Lázaro José Multan García, observa este triunfo porque así serán los tuyos.

A mis Sobrinos Yuliesse S., Sergio Luis S. y Esther S. que este triunfo sea recordado como estímulo en su vida. Dios los Bendiga.

A mis Cuñados, compartan conmigo un triunfo más.

A todas aquellas personas que de una u otra forma sienten este triunfo como suyo.

T.C.G.C...

AGRADECIMIENTO

Es importante contar con personas que nos alientan para salir triunfantes y alcanzar todas las metas propuestas, es oportuno el momento para agradecer el logro de esta nueva etapa de mi vida:

A la UNELLEZ por abrirme sus puertas y haber creído en mí.

A la Profa. Elsy Moreno, mi tutora, gracias por brindarme su ayuda profesional.

A la Dirección de Deportes para Todos del municipio Guanare, estado Portuguesa, por el apoyo brindado.

A mis compañeros de Estudios Kati V., Javier G. , Yobeira G, Yenny M. Carlos P. Gracias por esos momentos de aprendizaje y apoyo.

A mi amiga incondicional Eyra C. gracias, por escucharme y valorar cada logro alcanzado, comparte también este triunfo.

A la Profa. Norma D. por su ayuda y colaboración.

A todos ustedes mi triunfo.

Gracia a todos Dios los Bendiga.

T.C.G.C...

INDICE GENERAL

	PP.
Lista de Cuadros.....	xi
Lista de Gráficos.....	xii
Resumen.....	xiii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I.- EL PROBLEMA.....	3
1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Objetivos de la Investigación.....	9
1.2.1. General.....	9
1.2.2. Específicos.....	9
1.3. Justificación de la Investigación.....	9
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	11
2.2. Antecedentes Históricos.....	15
2.3. Bases Teóricas.....	18
2.3.1.- La Gerencia.....	19
2.3.2.- La Dirección.....	20
2.3.3.- La Organización.....	21
2.3.4.- La Organización como sistema.....	22
2.3.5.- Teoría de la Organización.....	22
2.3.6.- Importancia de las organizaciones.....	23
2.3.7.- Estructura de la Organización.....	24
2.3.8.- Niveles Organizacionales.....	24
2.3.9.- Sistema de Gestión Organizativa.....	24

2.3.10.- Teoría General de los Sistemas.....	25
2.3.11.- El Desarrollo Gerencial.....	26
2.3.12.- Desarrollar competencias gerenciales.....	30
2.3.13.- El Deporte, conceptualización.....	30
2.3.14.- Instituto de Deporte del Estado Portuguesa.....	33
2.4. Fundamentación Legal.....	34
2.5. Definición de Términos Básicos.....	37
CAPITULO III.- MARCO METODOLÓGICO.....	40
3.1. Naturaleza del Estudio.....	40
3.2. Tipo y Diseño de Investigación.....	40
3.3. Fases de la Investigación.....	41
3.3. 1. Fase I. Diagnóstico de Necesidades.....	41
3.3.2. Fase II. Estudio de Factibilidad.....	42
3.3.3. Fase III. Diseño de la Propuesta.....	42
3.4. Población y Muestra.....	42
3.4.1. Población.....	42
3.4.2. Muestra.....	43
3.5. Técnica e Instrumento de Recolección de Información.....	43
3.5. 1. Técnica.....	43
3.5.2. Instrumento.....	43
3.6. Validez y Confiabilidad.....	44
3.6.1. Validez.....	44
3.5.2. Confiabilidad.....	44
3.7. Técnica de Análisis de Datos.....	45
IV. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	46
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57

5. 1. Conclusiones.....	57
5.2. Recomendaciones.....	58
VI. LA PROPUESTA.....	60
6.1. Fase II: Factibilidad de la Propuesta.....	60
6.1.1. Estudio de Mercado.....	60
6.1. 2. Estudio Técnico.....	63
6.1.3. Estudio Financiero.....	68
6.2. Fase III. Diseño de la Propuesta.....	69
6. 3. Presentación de la propuesta.....	71
6.4. Justificación de la Propuesta.....	72
6.5. Objetivos de la propuesta.....	73
6.5.1. General.....	73
6.5.2. Específicos.....	73
6.6. Fundamentación teórica de la propuesta.....	74
6.7. Criterios para la implementación de la propuesta.....	76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	86
ANEXOS.....	90

LISTA DE CUADROS

Cuadro	Pág.
1.- Operacionalización de la Variable.....	39
2.- Distribución de la Frecuencia de respuestas y porcentajes dadas por los entrevistados.....	47
3.- Distribución de la Frecuencia de respuestas y porcentajes dadas por los entrevistados.....	49
4.- Distribución de la Frecuencia de respuestas y porcentajes dadas por los entrevistados.....	51
5.- Distribución de la Frecuencia de respuestas y porcentajes dadas por los entrevistados.....	53
6.- Distribución de la Frecuencia de respuestas y porcentajes dadas por los entrevistados.....	55
7. Estimación de Costo: Recursos Humanos.....	67
8. Estimación de Costo: Material Didáctico.....	67
9. Estimación de costos: Refrigerio.....	67
10.-Estimación de costos para el diseño del programa de desarrollo gerencial	68
11. Sumatoria total de los costos.....	68

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico	Pág.
1.- Distribución de la Frecuencia de respuestas y porcentajes dadas por los entrevistados.....	47
2.- Distribución de la Frecuencia de respuestas y porcentajes dadas por los entrevistados.....	49
3.- Distribución de la Frecuencia de respuestas y porcentajes dadas por los entrevistados.....	51
4.- Distribución de la Frecuencia de respuestas y porcentajes dadas por los entrevistados.....	53
5.- Distribución de la Frecuencia de respuestas y porcentajes dadas por los entrevistados.....	55
6.- Mapa geopolítico del estado Portuguesa.....	64
7.- Mapa Local. Planimetría del área urbana.....	65

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
SOCIAL
COORDINACION AREA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

**PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL EN LA DIRECCIÓN
DE DEPORTE PARA TODOS EN EL MUNICIPIO GUANARE
DEL ESTADO PORTUGUESA**

Autora: Thayris García
Tutora: MSc. Elsy Moreno
Año: Octubre 2015

Resumen

El presente estudio tiene como título Programa de Desarrollo Gerencial Dirigido a la Dirección de Deporte para Todos en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa. El mismo se enfocó bajo un enfoque cuantitativo. El modelo de investigación se corresponde con un proyecto factible, con diseño de campo descriptivo. Desarrollado en tres fases: I. Diagnóstica, donde se tomó como población y muestra diez (10) personas que laboran en la Dirección de Deporte para Todos, del municipio Guanare. La técnica para la recolección de datos la encuesta; mientras que el instrumento que un Cuestionario del tipo dicotómico conformado por veinte (20) reactivos con dos (2) alternativas de respuesta: Si-No. La validez del instrumento por medio del juicio de expertos, la confiabilidad a través de una prueba piloto aplicada a cinco (5) personas que no forman parte de la muestra, dando como resultado 0.93. Los resultados tabulados por medio de la estadística ^{manual} y presentados los datos en cuadros y gráficos de barra. En la Fase II. Factibilidad de la propuesta, en los aspectos de mercado, técnicos y financieros. Fase III. Diseño de la propuesta, conformada por talleres dirigidos a afianzar los aspectos relacionados con la búsqueda del cambio en la gerencia deportiva municipal. Se tiene como conclusión, que de la aplicación del instrumento, así como del análisis de los datos con base a herramientas estadísticas descriptivas se puede deducir que el personal adscrito a la Dirección de Deportes para Todos, desconoce sobre los programas de desarrollo gerencial pero la mitad de ellos por lo menos ha asistido a talleres de gerencia. Por lo que se recomienda, difundir y promover el conocimiento de la propuesta como estrategia de integración con otros

entes, y sobre todo del personal adscrito al Instituto de Deportes del Estado Portuguesa.

Descriptores: Programa, desarrollo gerencial.

INTRODUCCION

Las instituciones deportivas, tal es el caso del Instituto de Deportes del Estado Portuguesa, suele ser considerado como un lugar de mayor relevancia en cuanto la interacción social, debido a la convivencia que en teoría debe existir entre todos los que hacen vida activa en el mismo; por lo tanto, del nivel de interacción de estos actores depende el éxito del desarrollo integral de los seres humanos. En este sentido, la comunidad en general debe involucrarse en las actividades deportivas donde se forma el recurso humano.

De la misma manera es indispensable que los entes encargados de marcar las políticas deportivas en las regiones empleen más herramientas relacionadas con la gerencia estratégicas, con el fin de obtener mayores logros tanto en la planificación de las actividades deportivas cómo en la integración y participación de la comunidad en las mismas, cumpliéndose con el precepto de “Deporte para Todos”.

Por consiguiente, una forma de abordar la situación antes descrita es a través del uso de herramientas de Desarrollo Gerencial previamente establecidas que le proporcionen los gerentes mayores capacidades de maniobra para cumplir eficazmente con sus tareas y lograr elevar el nivel del tanto deportivo como en formación de valores dentro de la comunidad donde se encuentra enclavada la institución deportiva. De esta manera, se espera que los miembros de la comunidad en general aprendan a trabajar en equipo, participando e integrándose en las actividades deportivas elevando su motivación, haciendo más efectiva la interacción y la formación de hombres y mujeres más capaces.

Tomando en cuenta la importancia que el desarrollo gerencial en función de impulsar el deporte para la formación integral de las personas; el presente estudio tiene por finalidad proponer un programa desarrollo gerencial dirigido a la Dirección

de Deporte para Todos del municipio Guanare, estado Portuguesa; con la finalidad de adquirir habilidades y capacidades gerenciales incorporando modelos de dirección y gestión organizacional; obteniendo de esta forma una visión objetiva e integradora de la organización, para un mejor desenvolvimiento de la gestión gerencial deportiva.

El presente trabajo de investigación está estructurado como sigue:

Capítulo 1 el problema, en el cual se describe la situación actual existente; de igual manera, se plantean los objetivos general y específicos, justificación de la investigación.

Capítulo II, el marco teórico referencial que abarca las diferentes teorías en torno al estudio planteado, antecedentes del mismo, bases legales, definición de términos básicos, operacionalización de la variable

Capítulo III, comprende el marco metodológico de la investigación, donde se describe la naturaleza del estudio, fases del mismo, población, muestra, técnica e instrumento de recolección de información, validez, confiabilidad, técnica de análisis de los resultados

Capítulo IV, fase II, factibilidad de la propuesta, presentación, justificación, objetivos, estructura de la propuesta.

Capítulo V, conclusiones y recomendaciones.

Al final se reseñan las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1.- Planteamiento del Problema

La sociedad moderna está conformada por organizaciones complejas distintas unas de otras, como son: Industrias, comercios, empresas de servicios, universidades, hospitales, bancos, clubes deportivos, centros deportivos, cárceles, iglesias, entre otras. Las mismas reflejan diversas actividades susceptibles de analizarse en varios niveles, pero indistintamente de su función y de manera general requieren de que su funcionamiento sea eficiente y se preste un servicio con eficacia; así mismo, se necesita que estas organizaciones integren herramientas gerenciales que conlleven a la consecución de metas y objetivos comunes de manera favorable; aspectos de los cuales no están exentas las organizaciones deportivas. (Marines, 2012, p. 56)

El trabajo gerencial en las organizaciones deportivas, se apoya principalmente en los procesos administrativos, a través de los cuales se busca alcanzar el cumplimiento de los objetivos previstos y con ello incrementar la productividad de la empresa. En relación a esto, expresa García (2012), "los gerentes de una organización se apoya en un grupo de actividades administrativas, como son: La planificación, organización, ejecución, control y evaluación" (p. 28). De allí que gran parte de las organizaciones existentes en la sociedad actual, cuentan con un método de trabajo para alcanzar sus metas, prevaleciendo en ellos la administración, pues ésta permite darle forma de manera consciente y constante a las organizaciones lo que conlleva el éxito, determinado mayormente por el desempeño gerencial de la organización.

Partiendo de lo expuesto, se puede mencionar que el papel del gerente es fundamental no sólo en el organigrama de la organización, sino también en el cumplimiento de su rol, pues su línea de mando va interceder directa e indirectamente en los resultados obtenidos además del alcance de la misión y visión establecida. Sin embargo, es de hacer notar que el trabajo se realiza en equipo para obtener lo más

anhelado, de allí la importancia de que este funcionario reconozca el valor humano que hace vida en las organizaciones, pues para Ferreira (2012) "una organización adquiere el cumplimiento de sus metas con el desarrollo de un conjunto de acciones coordinadas y ejecutadas por un grupo de personas con el propósito de llegar a un objetivo común a través del esfuerzo colectivo eficiente y eficaz" (p. 123).

Como se puede apreciar, el departamento de la gerencia y el rol de la persona encargada del proceso gerencial llamado gerente y definido por Sallenave (2012) como "el responsable de la definición de los ejes estratégicos de la empresa, es decir, de la determinación de sus objetivos y los medios necesarios para lograrlo" (p.19); son esenciales para una organización, sobre todo cuando se desea alcanzar el éxito, el cual va a depender en gran parte de la función que el gerente ejerza, labor que es descrita por la Revista Gestión y Emprendimientos (2009) como:

Un gerente logra la iniciación mediante el aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales que posee; de igual manera, estimulando y manteniendo un ambiente de trabajo, donde los miembros pueden desempeñarse con mayor eficiencia, traduciéndose esto en un mayor rendimiento para la organización" (p. 33)

Por consiguiente, si un gerente puede fomentar entre sus empleados un sentido de honor, una voluntad de participación, contribución, cooperación y un impulso espontáneo para cumplir con su misión, tendrá asegurado el avance satisfactorio de la organización.

Entre tanto, en el ámbito deportivo, un gerente deportivo según Drucker (2012), "es aquella persona de más alto rango a cargo de una organización deportiva, a quien debido a la responsabilidad de su posición y a sus conocimientos tienen que tomar decisiones en los parámetros de su trabajo", (p. 678); de allí que, las unidades operativas son el resultado de una división del trabajo dirigida a la consecución de los objetivos establecidos a llevar a la práctica herramientas gerenciales.

En la actualidad, el desarrollo gerencial se ha convertido en una de las más importantes áreas de la actividad humana, ya que desde que el hombre habitó la tierra realista, esfuerzos cooperativos para lograr y alcanzar los objetivos propuestos para el

bien común y el beneficio del grupo. De allí que, la gerencia de cualquier organización deportiva debe asumir funciones que le permitan vigilar las relaciones de la organización y dirigir políticas a través de los procesos administrativos, en cuanto a planificación, dirección y control, buscando mecanismos y estrategias que faciliten una mayor efectividad organizacional.

En este sentido, Corredor (2012) expresa que el desarrollo gerencial "debe estar basado en delegaciones y liderazgos compartidos, de manera que propicie un fundamento relacionados con el rol y directrices a seguir en el ámbito deportivo, de forma tal que las acciones sean participativa" (p. 98). Esta apreciación conlleva a manifestar que, el desarrollo gerencial dentro de una organización deportiva es ejercida por el director de una división, departamento o dirección, el cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente terceros y coordinar todos los recursos través de los procesos administrativos, con la finalidad de lograr objetivos y metas establecidas.

Para alcanzar lo antes descrito, las organizaciones deportivas deben mantener una interacción dinámica con su ambiente, sean los clientes, los proveedores, los competidores, los atletas, personal en general, u otras; es por ello que los sistemas dentro de ellas va a facilitar la sinergia productiva, orientada a la determinación de propósitos, alcanzando objetivo propuesto, permitiendo tomar decisiones oportunas y eficaces; aun cuando sobre este alcance intervengan diversos factores tanto internos como externos caracterizado por la incertidumbre, los problemas, las amenazas, además de las debilidades de toda índole; actualmente resaltando la inflación, la recesión económica, el desempleo; convirtiendo la administración de los recursos empresariales en una tarea cada vez más complejas y desafiante; de allí la relevancia de un proceso gerencial eficaz y eficiente.

En consecuencia, el desarrollo gerencial, es un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas en la formación de su futuro usando entre sus herramientas los elementos de la planificación; es decir, planes, programas y proyectos. A tal efecto Moreno (2011) expone:

La acción de planificar no es más que la selección de una serie de estrategias y actividades con el propósito de solventar una situación de falla, problemas o deficiencia. Para ello, se analiza primeramente la situación a mejorar, se ubican los objetivos y metas propias de esa situación y se prosigue con el establecimiento de acciones a emprender, haciendo una breve descripción de las tareas a realizar, considerando sus respectivos recursos tanto humanos como financieros, materiales y tiempos (p. 69)

En atención a lo planteado, se puede decir que para lograr los resultados esperados se debe elaborar una planificación minuciosa de las acciones a emprender con un trabajo en equipo, buscando así aprovechar al máximo el potencial del personal, los recursos financieros y materiales; además de requerir la utilización de medios adecuados y gerentes ejemplares como parte de una cultura organizacional.

Es de hacer notar que, de acuerdo con observaciones llevadas a cabo por la autora del estudio, en el Instituto de Deportes del Estado Portuguesa (INDEPORT), se presenta la siguiente situación: escasa consolidación de planes y programas que estén en correspondencia con la necesidad de los municipios especialmente Guanare, aunado a esto la constante disolución de la gerencia de este sector deportivo, ha limitado la incorporación de grandes masas de niños, jóvenes y adultos a la práctica de un deporte recreativo. Cabe destacar que, los planes y programas deportivos nacen a nivel central proyectados con base a las necesidades y realidades de una ciudad; pero en la actualidad no dispone de todos los recursos físicos, humanos y económicos, para dar cumplimiento a toda programación planteada.

Las actividades relativas al deporte, la recreación y actividad física al aire libre en el municipio Guanare son poco frecuentes, ya que estas programaciones no se cumplen a gran escala faltando programaciones continuas donde se puedan cubrir las necesidades básicas en la búsqueda de un equilibrio en la formación integral del hombre. El Plan Regional del Deporte en Portuguesa solo se cumple a nivel municipal, dándose tal cumplimiento en Guanare a través del Instituto de Deporte del Estado Portuguesa (Indeport); donde las actividades deportivas se desarrollan con poca cobertura de tal manera que presenta programaciones que cubren algunos

sectores del municipio, situación que pudiera estar influenciada por las competencias de las gerencias del deporte en la región.

Es de hacer notar que, las actividades deportivas recreativas que se realizan en el Instituto de Deportes del Estado Portuguesa, de acuerdo a las observaciones realizadas por la autora del estudio, se orientan hacia deportes populares tales como: Futbolito, bicigrós, caminatas, ciclismo, entre otras. Esto sucede de una manera esporádica de acuerdo al contenido del programa Deporte para Todos, las actividades deportivas deberían tener más amplitud, aumentar el número de disciplinas y llegar a todas las parroquias que conforman el municipio Guanare.

En este sentido si se lograra masificar la actividad deportiva y unificar criterios en pro del deporte y de la colectividad en general, en cuanto a su bienestar familiar, salud física se refiere; se podría decir que el cumplimiento y desarrollo de programas educativos de formación deportiva, apoyado en todos los criterios que sustentan esta situación planteada y en el producto de la experiencia técnica y académica en materia deportiva; permite observar, determinar y generar una propuesta para beneficiar a toda una colectividad involucrada en la planificación y ejecución del programa Deporte para Todos. Es por ello, que esta investigación está basada en el desarrollo de programas que conduzcan al logro de una gerencia efectiva en beneficio del deporte.

Es evidente que la situación reinante en el municipio Guanare, del estado Portuguesa, con relación a las actividades deportivas-recreativas de participación masiva; no es lo ideal por cuanto carece de una planificación adecuada al programa Deporte para Todos; que por falta de información y educación hacia la colectividad para que se interesen por su participación en actividades sanas; los cuales le proporcionan bienestar, salud y mantenimiento físico-mental e beneficio de toda una sociedad carente de actividades que ayuden a formar ciudadanos cada vez más participativos y aptos para colaborar con el desarrollo integral de sus colectividades.

Por tanto, partiendo del grado de importancia que posee el solventar esta situación la autora de esta investigación ha tomado la iniciativa de diseñar un programa para el

desempeño gerencial del departamento Deporte para Todos del Instituto Deporte de Estado Portuguesa con el cual se pretende establecer un grupo de actividades que conlleve fundamentalmente a vigilar las relaciones de la organización, dirigir políticas a través de los procesos efectivos y establecer mecanismos, estrategias que faciliten una mayor efectividad organizacional.

Alcanzar resultados óptimos de los programas implementados por Deporte para Todos a la población guanareña va a depender en cierta medida de las funciones de un sistema bien organizado, condicionado por la planificación de tareas, metas y responsabilidades asignadas al conjunto de recursos humanos como elementos estimulador y dinámico dentro del sistema, acciones que integrarán el programas que se pretende diseñar para mejorar la calidad del funcionamiento del departamento; así como, la incorporación de actividades relativas al deporte, la recreación y actividad física al aire libre con la cual se puede obtener un equilibrio perfecto en la formación integral del hombre.

Todas estas razones conlleva a plantear el presente estudio denominado "Programa de Desarrollo Gerencial en la Dirección de Programa Deporte para Todos en el municipio Guanare del estado Portuguesa", el cual intentará facilitar la proyección de planes y proyectos para dar cumplimiento a toda la programación planteada, en cuanto a la masificación, diversificación, sistematización de las actividades deportivas que van dirigidas a todas las clases sociales, grupo de edades, niños, niñas, jóvenes, adultos, adulto mayor, en general a toda la población Guanareña. Sobre estas bases se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la necesidad de un programa para el desarrollo gerencial dirigido a la Dirección de Deporte para Todos, en el municipio Guanare, estado Portuguesa?

¿Cuál será la factibilidad financiera, técnica y de mercados que sustente la elaboración de Programa de Desarrollo Gerencial en la Dirección de Programa Deporte para Todos, en el municipio Guanare, estado Portuguesa?

¿Cómo será el diseño del Programa de Desarrollo Gerencial en la Dirección de Programa Deporte para Todos, en el municipio Guanare, estado Portuguesa?

1.2.- Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer un programa para el Desarrollo Gerencial dirigido a la Dirección de Deporte para Todos, en el municipio Guanare, estado Portuguesa.

1.2.1 Objetivo Especifico

- Diagnosticar la necesidad de un programa para el desarrollo gerencial dirigido a la Dirección de Deporte para Todos, en el municipio Guanare, estado Portuguesa
- Determinar la factibilidad financiera, de mercado y técnica, que requiere el Programa para el Desarrollo Gerencial dirigido a la Dirección de Deporte para Todos del municipio Guanare, estado Portuguesa.
- Diseñar un Programa para el Desarrollo Gerencial dirigido a la Dirección de Deporte para Todos, del municipio Guanare, estado Portuguesa.

1.3.- Justificación de la Investigación

Los cambios sociales, ha generado situaciones de necesidades primordiales de la ciudadanía; en esta ocasión, con la entrega de programas de actividades físicas y deportivas adaptadas a las aspiraciones de toda persona adepta o no al deporte; se está proporcionando formación social y cultural producto de los planes verdaderamente orientados al rescate de los pueblos y su gente. En tal sentido, si se impulsa con eficacia los programas de deporte para todos teniendo en cuenta las actividades físico-deportivas recreativas y para la salud como vendedor de valores, tales como esfuerzo, respeto, juego limpio, disciplina; se marcha por la vía correcta en la formación integral de los ciudadanos guanareños.

Éstos cambios de forma constante en la sociedad requiere de una preparación especial de desarrollo práctico por parte de la dirección; por ello, es de primordial importancia que estos adapten técnicas avanzadas de dirección que conduzcan no sólo a su óptimo desarrollo como organización, sino también su estructura y variedad de los programas de deporte para todos dirigidos a la población que van a expresar en última instancia un nivel de desarrollo socio-cultural.

Es importante señalar, que al crear en la población la capacidad de disfrutar plena y diversificadamente de las alternativas que la sociedad le ofrece, se le brindan la oportunidad de llevar un estilo de vida que suponen una relación dialéctica entre la utilización adecuada del tiempo libre, la salud mental y física de cada persona, por cuanto la realización de adecuadas actividades recreativas físicas fortalecen la salud y lo preparan para el pleno disfrute de la vida; en síntesis, una buena salud posibilita una mayor y mejor aprovechamiento del tiempo.

De lo expuesto se sustenta la relevancia de la investigación desde el punto de vista social, con la cual no sólo se busca solventar una problemática existente en el departamento de deporte para todos del Instituto existente en el Municipio Guanare el Estado Portuguesa, sino también brindarles los guanareños la oportunidad de recrearse y disfrutar sanamente las actividades deportivas que a su vez le garantiza una salud integral. Igualmente, el presente trabajo de investigación toma importancia para venideras investigaciones, ya que puede servir de punto de partida o de complemento para las mismas.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1.- Antecedentes Históricos

En este orden de ideas, en 1970, la Federación Internacional de Educación Física (FIEP) en los boletines informativos, abrió una sección denominada Deporte para Todos, donde almacenaba las inquietudes intelectuales y experiencias prácticas de algunos expertos, en relación al tema del deporte recreativo y para la salud, siendo en el año 1971 cuando difunden en todos los países del mundo, el Manifiesto Mundial sobre Educación Física, incluyendo referencias indispensables y muy valiosas con respecto a la relación entre Deporte para Todos y las finalidades y medios de la educación física escolar.

En el marco de la primera Conferencia de Ministros Europeos responsables del deporte realizado en Bruselas- Bélgica, en 1975, florece la intención de esparcimiento y se implantan lineamientos de administración pública del Deporte para Todos, de igual manera se instaura el derecho de todo individuo a la práctica del deporte y la obligación de los gobiernos de crear estructuras nacionales para el desarrollo y la coordinación del Deporte para Todos. En la misma se define el deporte de la siguiente manera: "el término deporte debe comprenderse en sentido moderno, es decir, en la actividad física, libre, espontánea, practicadas en las horas de ocio y englobando deportes propiamente dichos y actividades físicas diversas, con tal de que exijan un cierto esfuerzo".

En el 2000 la FIEP realiza un estudio sobre: la reducción de las desigualdades entre los países en desarrollo y los países industrializados en el área del Deporte y la Educación Física. Desde el segundo Congreso Mundial de Deportes para Todos realizado en Praga, Fitness Canadá propuso un proyecto sobre intercambio de información para el desarrollo del Deporte para Todos, creándose un Grupo Internacional de Intercambio de Información-y –IWG- yo en los países en desarrollo.

Es así como Vera Guardia en el año (2003) trabaja en este proyecto en la ciudad de Maracaibo-Venezuela, implementando el Programa de Especialización y Maestría en Recreación y Deportes Participativo en la Universidad del Zulia, bajo su anuencia y coordinado por el Instituto Panamericano de Educación Física, donde se formarán los líderes a nivel de postgrado para los países de América Latina y el Caribe, todos con capacidad para dirigir las actividades de Recreación y Deporte para Todos en sus respectivos países.

Por consiguiente el Grupo Internacional –IWC- valorando las posibilidades del movimiento, inició acciones en América Latina como región piloto, donde se desarrollan programas en Venezuela, Guatemala, Bolivia, Colombia, Perú y Uruguay en este último se viene realizando actividades dirigidas a preparar recursos humanos, a través de eventos académicos como cursos, conferencias, seminarios, congresos, entre otros. Siendo uno de los sectores favorecidos, el laboral, donde las empresas e instituciones educativas y particulares han adquirido conocimientos sobre los aspectos filosóficos, promoción e implementación de actividades en Deporte para Todos y por ende los beneficios que ella conlleva.

Todo lo anteriormente descrito, dio lugar a la conformación de un equipo de profesionales que servirán de multiplicadores y en algunos estados del país, especialmente en el Estado Zulia, dictan cursos para transmitir la filosofía de Deporte para Todos.

En este orden de ideas, en el V Congreso Mundial de Deporte para Todos, el Grupo de Profesores Internacional de América que trabajo en intercambio de información y apoyos, expone un trabajo sobre la situación del Deporte para Todos en los países de la región. Como consecuencia de dicho trabajo se expresa la necesidad gerencial que tienen los programas de deporte para todos para darle cumplimiento a las necesidades y demandas que expone los movimientos de nuestras comunidades, áreas deportivas, sector empresarial y la población en general.

La ponencia de Vera (2000) menciona:

No existe una definición y valoración única del Deporte para Todos, ausencia de políticas gubernamentales, falta de desarrollo comunitario y de programas de educación sobre la importancia de la actividad física, influencia del medio físico natural y la falta de recursos humanos, educativos y económicos específicos (p. 23)

De igual manera, en el Comité Intergubernamental de Educación Física y Deporte (AGEPS, 2002) Colombia adopta como propio el Proyecto del Grupo Internacional de Trabajo, presentado y aprobado en la reunión del buró un Nabeui – Tunéz. Dicho proyecto que sólo tenía acciones en Venezuela, Guatemala, Bolivia, Colombia, Perú y Uruguay se expande a Chile, México y Costa Rica. En este mismo año, en ocasión de la Séptima Conferencia de Ministros Europeos responsables del deporte, se promulgó una nueva Carta Europea del Deporte, este documento actualiza el contenido de la Carta Europea.

Simultáneamente, la Asociación Internacional de la Condición Física y Deporte para Todos (TAFISA, 2002), ya creada como consecuencia de las conferencias de Trimm an Fitness, realiza acciones para el desarrollo del deporte para todos en todo el mundo. Entre los eventos institucionalizados que organiza se encuentra: Día del Desafío, Festival de Juegos y Deportes Tradicionales, Día Mundial de Caminar y el Congreso Internacional de Deporte para Todos. Eventos donde Venezuela a participado desde el año 1994 hasta nuestros días, delegaciones integradas por profesionales.

En el año 2003 el gobierno venezolano representado por el Instituto Nacional de Deportes intensificó su propuesta del Nuevo Modelo Venezolano, en la idea del deporte en la escuela y el deporte para ratos de ocio, conforman el programa de Deporte para Todos, a ser implementado en todo el país por las alcaldías y las Organizaciones Gubernamentales, satisfaciendo así el derecho de todos a la práctica deportiva, y cumpliendo la obligación del Municipio en lo que respecta a la promoción del deporte en sus respectivas localidades y el impulso a la mayor expansión de su práctica.

Durante el Congreso Internacional de Deporte para Todos, organizado por TAFISA, en Seúl, declara la necesidad de colaboración entre las diferentes organizaciones implicadas en el Deporte para Todos y solicitan al Comité Olímpico Internacional que conduzca el movimiento conjuntamente con las organizaciones mundiales que están estrechamente relacionadas con el mismo (WHO, UNESCO, GAISF, entre otros), hace un llamado a todos los organismos del Estado para que apoyen el suministro de instalaciones para la práctica del Deporte para Todos y a los programas de desarrollo educación y de formación para animar a los profesionales a unirse al movimiento, gastos en eventos recreativos y deportivos que contribuyan al crecimiento efectivo espiritual, entre los profesores.

De la misma manera, el Instituto Nacional de Deportes, firman un convenio con la Misión Cubana en el 2004 con el propósito de coordinar esfuerzos entre ambos organismos a los efectos de promover el Barrio Adentro Deportivo y en conjunto con el Programa Deporte para Todos como servicio social y comunitario, dirigido al uso positivo del tiempo libre de la población y sus comunidades, por medio de diversas actividades deportivas recreativas y para la salud; todo ello enmarcado dentro de las políticas sociales del Ejecutivo Nacional, relacionadas con el fortalecimiento de las organizaciones gubernamentales dedicadas al deporte, y como uno de los componentes del subsistema de recreación establecido por la Ley Orgánica de Seguridad Social.

Aun cuando son escasas las investigaciones con relación a la temática del Deporte para Todos para la población con exceso de ocio, se encuentran trabajos de autores tales como Shepard y Norean (2003), éstos realizaron una investigación sobre el valor preventivo del ejercicio en las enfermedades coronarias y la evaluación del mismo en la prevención de la isquemia, es así, la evidencia de la relación entre fuentes potenciales de beneficio de ejercicios progresivos de resistencia fueron buscadas entre las poblaciones indígenas con un alto nivel de actividad física, sujetos con impedimentos físicos y grupos con una ocupación que implicaba variados niveles de actividad física; mostrando una relación consistentemente positiva entre el nivel de

las actividades de las personas que practican actividades física y con la que expresa el exceso de ocio y su incidencia sobre las enfermedades, las posibilidades de una mayor salud son más favorables para personas activas que para sedentarios.

2.2.- Antecedentes de la Investigación

Para la realización de la presente investigación se consultaron autores cuyos trabajos estuvieron relacionados con la gerencia enmarcados en la dirección del desempeño laboral de un gerente sobre todo en lo relacionado a la educación física, el deporte y la recreación.

Primeramente Polanco y Carrasco (2012), estudiaron la “relación entre la gerencia participativa, la motivación al logro y la productividad con trabajadores directores, supervisores, empleados y operarios en una realización privada. La metodología cuantitativa, investigación descriptiva. Los resultados mostraron una alta relación entre el estilo de dirección participativa y la motivación al logro, generando en los trabajadores mayor productividad, concluyéndose que cuando se realizan procesos de gerencia adecuada, de niveles motivacionales positivos producidos por un programa sistemático se está frente a una modelo de gerencia productiva.

El antecedente presentado se relaciona con la investigación por cuanto al proponer un programa de Desarrollo Gerencial dirigido a la Dirección de Deporte para Todos, en el municipio Guanare, estado Portuguesa; se establece con facilidad las fases de la planificación, organización, dirección y control, como herramientas indispensables para el logro del éxito en la organización deportiva objeto de estudio, enfatizando que los factores esenciales bien llevados son claves en el desarrollo de las organizaciones que dirige el deporte.

Igualmente Álvarez (2012) presentó una ponencia titulada "la gerencia, expresión de eficiencia y desarrollo deportivo", en la cual concluye que el director o presidente de una gran organización deportiva debe planificar, organizar, dirigir y controlar el

trabajo que realiza otro miembro de la organización de tal modo de hacer un seguimiento efectivo de lo planteado y de esta manera conquistar el éxito.

El antecedente de Álvarez fundamenta el estudio, por cuanto en toda organización es necesario que exista alguna forma de administrar los procesos relativos a cada grupo laboral específico; por lo tanto, los resultados de una buena o mala praxis en la dirección deportiva afectan de una u otra forma la calidad del proceso organización.

En el mismo orden de ideas, Leal (2012) llevó a cabo una investigación con el fin de generar una “propuesta de un programa de desarrollo gerencial orientado hacia la planeación de carrera de las áreas gerenciales funcionales y media de la tienda Makro”. La misma se desarrolló mientras la modalidad de estudio de proyectos apoyada en la investigación documental y de campo. La población y muestra la constituyen los once (11) gerentes medios funcionales, a quienes se les aplicaron los cuestionarios de Perfil Gerencial e Identificación de Anclas de Carreras para recabar la información, que es expresada en cuadros analíticos. De los resultados obtenidos, se concluyó que los programas de capacitación y adiestramiento de la tienda Mackro Barquisimeto, estaban orientados hacia sus procesos o tareas, sin tomar en consideración las características individuales de las personas para su desarrollo individual y de su trayectoria profesional. Por tal razón se les diseñó un programa de desarrollo gerencial hacia la gerencia general, de acuerdo a las características individuales de cada uno.

Es de hacer notar que el antecedente presentado aporta aspectos relevantes al estudio del programa de Desarrollo Gerencial; por cuanto ambos reflejan que se debe actualizar y fortalecer los conocimientos y habilidades en el área gerencial, así como también proporcionar las herramientas metodológicas propias del ámbito gerencial a los profesionales que desempeñan roles gerenciales en la Dirección de Deporte para Todos, en el municipio Guanare, estado Portuguesa.

A su vez Jiménez (2012) realizó una investigación con el objetivo general de proponer un “Plan Estratégico de Desarrollo Gerencial para Toma de Decisiones de los Coordinadores de las Organizaciones no gubernamentales (ONG,s) que llevan a

cabo el Programa Centro de Atención Integral de la Tercera Edad (CAITE)”. El mismo estuvo enmarcado dentro del tipo de investigación descriptiva sustentada por la revisión bibliográfica y el trabajo de campo. El universo de estudio estuvo comprendido por 38 ONG,s y cuya muestra representó la totalidad de los encuestados. Los datos fueron recopilados con el uso de un cuestionario contentivo de preguntas cerradas y 02 preguntas abiertas las cuales fueron tratadas con la técnica de porcentualización y representada en gráficos tipo tortas. Los resultados logrados determinaron la necesidad de proponer un plan estratégico indispensable para lograr el progreso económico, social y político de las organizaciones públicas y para construir una sociedad más solidaria, más participativa, más adecuadas y que practique el desarrollo sostenible. De allí surgieron una serie de conclusiones y recomendaciones a fin de que el trabajo realizado sirva de apoyo a otras investigaciones de las organizaciones objeto de estudio.

Aporta elementos relevantes al estudio el antecedente presentado, puesto que la tarea de un gerente es el alcance de los objetivos fijados a través del trabajo de otros, mediante la planificación, organización, control y adaptación de recursos; de igual forma para que el gerente Dirección de Deporte para Todos, en el municipio Guanare, estado Portuguesa; se conozcan realmente y aprenda cómo desarrollarse individualmente para llegar a convertirse en líder más efectivos

Al respecto Quintero (2013) presenta un proyecto especial, su objetivo es optimizar el “desarrollo gerencial en la organización y funcionamiento de la dirección de Deportes de la Dirección General Sectorial de Educación, Cultura y Deporte”. los resultados mostraron que este estudio permitirá una mejor ejecución de su política deportiva, tanto la gerencia, cada uno de las funciones adscrita a esa dependencia del deporte.

Por otra parte considera el autor que será un aporte para la consolidación de un modelo entes encargado de coordinar el deporte lo cual se espera que traiga consigo una clara repercusión social partiendo del supuesto de que un estructura organizativa diseñada para dar respuesta a una población en particular será más efectiva en las

medidas que estas organizaciones administradoras en las áreas de educación corporal operen de manera eficiente y eficaz con claros objetivos como son metas realistas y alineados a propósitos comunes.

La investigación realizada por Quintero sirve de sustento al presente diseño ya que perciben situaciones reales propuestas en nuestros objetivos e investigación; tal es el caso de proponer un programa de Desarrollo Gerencial en la Dirección de Deporte para Todos, en el municipio Guanare, estado Portuguesa.

Al respecto Santana (2013) realizó una investigación denominada “Gestión Gerencial del Docente Directivo en cuanto a las funciones de Planificación, organización y dirección”. El estudio se caracteriza por ser una investigación de campo. Una vez recolectada la investigación los resultados permitieron conocer que la gestión social del docente directivo en cuanto a la planificación no son ejercidas eficientemente lo cual afecta a la institución y por ende a todos los actores de la organización para la eficiencia y eficacia de las instituciones.

Tomando en cuenta el aporte brindado por el anterior antecedente, se percibe que la deficiente puesta en práctica de las funciones administrativas en esta investigación y al mismo tiempo los resultados positivos que se obtienen de la aplicabilidad de esas mismas funciones en cualquier organización y en particular en el deporte permiten inferir en la necesidad de proponer aporte para el desarrollo gerencial en la Dirección del programa deporte para todo el estado portuguesa a fin de producir cambios significativos de la gerencia deportiva del instituto.

De acuerdo a estos breves soporte de investigación se puede deducir que la función gerencial y las herramientas que de ellos se generan son claves para el éxito de todos los niveles organizativos especialmente en la administración pública educativa por lo que se deduce que la producción de mecanismo que optimicen la gerencia en el ámbito deportivo como es la intención de este estudio son un aval para el cumplimiento de una gestión cada vez más eficiente y eficaz.

Como se puede observar, las investigaciones y estudios realizados, constituyen una base sólida para que los organismos rectores del deporte en un estado,

direccionen sus políticas y acciones hacia un mejor desarrollo gerencial que garantice el alcance de los objetivos organizacionales y con ello el éxito esperado.

2.3.- Bases Teóricas

A continuación se presenta la definición de un conjunto de términos básicos que hacen vida en la investigación y que permiten aún más su comprensión.

2.3.1.- La Gerencia

Cuando se habla de gerencia se hace referencia al cargo que ocupa el director de una empresa el cual posee múltiples funciones, entre las cuales se le atañe la responsabilidad del éxito o no de una organización, aspecto que para muchos autores resaltan el por qué es necesaria la gerencia y que su requerimiento es esencial siempre que haya un grupo de individuos como objetivos determinados.

Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman gerentes, y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas. La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Para Moreno (2011), gerenciar “no es más que la capacidad que tiene el gerente de aprovechar al máximo los recursos humanos, materiales y financieros que dispone, alcanzando con eficacia y eficiencia los objetivos de la organización” (p.67)

Cabe decir entonces, de ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de manera tal que, un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones. Pero el ser gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja.

El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas,

sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia dónde va. Asimismo, en la práctica de la gerencia, un gerente puede ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las cuatro funciones administrativas como son: Planeamiento, organización, dirección y control para desempeñar de la mejor manera su rol.

2.3.2.- La Dirección

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y es precisamente en esta parte del proceso donde se vigila de manera simultánea que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas. De allí que la dirección sea trascendental, esto gracias a que pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización; asimismo, a través de ella se logran las formas de conducta más deseable en los miembros de la estructura organizacional, motivado a que si este proceso es eficiente influye determinadamente en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad de la organización como resultado de comunicaciones asertivas.

Para la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014), la dirección se relaciona “con la acción llevada a cabo para poner en marcha los recursos humanos y equipos necesarios para el logro” (p.26). Como se puede apreciar los gerentes necesitan la utilización de estrategias para dinamizar las actividades a desarrollar mediante una adecuada toma de decisión, resaltando entonces la función del director como gerente.

En este mismo orden, Carrizalez (2012) señala que “la gerencia deportiva para poder cumplir con sus funciones específicas debe ser un ejecutor de acciones que integran el proceso” (p.83). Para este autor las acciones a emprender deben utilizar con visión prospectivas los elementos básicos de la planificación, organización y

dirección, además de tomar en cuenta las características necesarias intereses individuales y grupales del personal que labora en la organización. Asimismo, realizar tareas para detectar y corregir deficiencias y promover la participación que intervienen y estimule la organización, coordinación y administración de los recursos humanos y materiales para la cual ha sido creado.

En atención a lo descrito; autores como Zambrano (2012) afirman que "la dirección es la esencia y el corazón en lo administrativo"(p.56). Punto de vista que comparte la autora ya que siendo la dirección parte esencial y central de la administración a la cual se deben subordinar y ordenar todo lo demás elementos; pues en efecto se prevé, planear, organizar, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata y coincide temporalmente, como una buena dirección, en tanto se dan todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor la labor.

Partiendo de lo planteado, se puede decir entonces que en las organizaciones, en este caso las deportivas, la gerencia debe aplicar principio y conocimientos dirigidos a un grupo de personas para generar, integrar, canalizar propósitos compartidos que se consideren decisivos para la comunicación herramienta indispensable para una buena dirección, la cual por ser parte integrante de un sistema cerrado y cíclico sirve de base para las demás etapas del proceso en la cual está la organización.

2.3.3.- La Organización

Es la segunda etapa del proceso administrativo, a través de ella el sistema establece la visión del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento. Con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad, responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y la dependencia de las personas o grupos de personas. Para Fayol (2011), la organización consiste en "dotar al organismo de los elementos necesarios para su funcionamiento, constituir el doble organismo material y social organizado de la empresa" (p. 90).

En este sentido, la organización establece los fines permanentes hacia los cuales se va a encaminar, los mismos ayudarán a estructurar de forma adecuada a la empresa, determinando las funciones, deberes y atribuciones que corresponden para el desarrollo de sus actividades y tareas.

De igual manera, Melinkoff (2011), define la organización como " el proceso de la administración a través de la cual se crea la estructura orgánica, se determina los niveles de autoridad y responsabilidad, se establecen las funciones y las atribuciones que corresponden a los fines trazados" (p. 976). Por consiguiente, la organización como etapa del proceso administrativo constituye la suma de componentes proyectados para alcanzar un objetivo particular de acuerdo con un plan determinado.

2.3.4.- La Organización como Sistema

Un sistema es un conjunto de partes y objeto (elementos) que interactúan y que forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida. En este sentido, toda organización es un sistema ya que ésta hace posible la interrelación de un conjunto de elementos que permiten que estos sistemas se dé. Éstos pueden ser abiertos y cerrados. Finalmente, la organización como ente autónomo o independiente está basada en principios corporativos que la definen e identifican entre los cuales se encuentran: Deber ser: Esto responde a la interrogante, ¿por qué existe la organización?. Deber hacer: Misión, dice que para que exista la organización. Deber estar: Visión. Orienta para saber hacia dónde va la organización, conque y cómo llegará.

En consecuencia, todo deber está fundamentado en una ventaja nuclear (es aquello que sólo la empresa puede brindar, que es el conocimiento tácito de la empresa, el now how organizacional), la ventaja nuclear la crean la organización, esto da el principio de la realidad que corresponde al principio de la organización.

2.3.5.- Teoría de la Organización

Toda organización y todo gerente en cada organización participan en la Teoría de la Organización. Los elementos claves de una organización no son un edificio un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están formadas por personas y las relaciones que tienen unas con otras. Una organización existe cuando la gente interactúa para desempeñar funciones esenciales que la ayude alcanzar metas.

Recientes tendencias en la administración según Melinkoff (2011), “reconoce la importancia de los recursos humanos; en su mayor parte, los nuevos enfoques están diseñados para delegar facultades de decisión a los empleados y les ofrecen mayores oportunidades de aprender y contribuir a la organización mientras trabaja en el logro de metas comunes” (p. 453); por lo tanto, las organizaciones modelan nuestras vidas y los administradores bien informados pueden modelar las primeras. El conocimiento de la teoría de la organización les permite diseñarlas con mayor eficacia.

2.3.6.- Importancia de las Organizaciones

La importancia de las Organizaciones está dada según Melinkoff (2011), por los siguientes aspectos:

- ✓ Reúne los recursos para alcanzar las metas y resultados deseados.
- ✓ Produce bienes y servicios con eficiencia.
- ✓ Facilitan las innovaciones.
- ✓ Utiliza fabricación moderna y tecnológica.
- ✓ Se adapta e influye en un ambiente cambiante.
- ✓ Crea valor para los propietarios, clientes y empleados.
- ✓ Amolda los desafíos constantes de diversidad, ética, patrones de desarrollo profesional y la motivación y coordinación de los empleados.

Por consiguiente, lo antes expuesto es viable para concretar en este sentido muy real que las organizaciones cambian a su estructura que recalcan el trabajo en equipo y la construcción de consensos.

2.3.7.- Estructura de la Organización

La estructura de la organización según Dan (2011), se refleja en el organigrama. Éste es la representación gráfica de todo un conjunto de actividades y procesos subyacentes en una organización. Los tres componentes clave en la estructura de la organización son:

- ✓ La estructura de la organización designa las relaciones formales de reporte, incluso el número de niveles en la estructura jerárquica y el tramo de control de gerentes y superiores.
- ✓ La estructura de la organización identifica el agrupamiento de individuos en departamento y de esto en la organización total.
- ✓ La estructura de la organización incluye el diseño del sistema para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectivas de esfuerzos en todos los departamentos.

Estos tres elementos del estructura corresponden tanto los aspectos verticales, horizontales de la organización. Con relación a los primeros según Daft (op.cit), son el marco de referencia estructural que es la jerarquía vertical y el tercero corresponde al patrón de interacción entre los empleados.

2.3.8.- Niveles Organizacionales

El gerente administrador es una figura esencial e indispensable para las organizaciones, cualquiera que sea su tamaño o la clase. En las organizaciones el gerente o administrador puede ser el presidente o el director, el gerente o el supervisor, dependiendo del nivel que ocupe, Chiavenato (2013), se explica así:

- ✓ Nivel Institucional: es el nivel administrativo más elevado de la organización está constituido por el Presidente y los directores que conforman la administración y toman las principales decisiones de la organización.
- ✓ Nivel Intermedio: nivel administrativo que articula internamente el nivel y anal con el nivel operacional de la organización. Es el nivel del medio campo y está conformado por los gerentes.
- ✓ Nivel Operacional: nivel administrativo más bajo de todos, es el más interno de la organización y contribuye la más inferior del organigrama.

En resumen, estos niveles organizacionales dentro de una empresa o institución, está situado en el nivel intermedio, ya que el gerente o mediador es el que precisa los planes tácticos, la organización de actividades, la dirección de sus recursos humanos y el control de sus resultados.

2.3.9.- Sistema de Gestión Organizativa

En relación al sistema de gestión organizativa, Solano (2012) los definen como "un conjunto de elementos dinámicamente relacionados formando una actividad para alcanzar directivo, operando sobre datos/energía/materia, para proveer información/energía/materia" (p.345). Desde una perspectiva más global, pudiera decirse que los sistemas no son más que un conjunto de elementos que interactúan entre sí, los cuales funcionan como un todo único y que giran en torno al cumplimiento de un objetivo específico. Cabe destacar que uno de los elementos que definen a los sistemas es su carácter dinámico, puesto que los mismos deben permanecer en movimiento e interacción constante en torno al cumplimiento de los objetivos que lo enmarcan.

2.3.10.- Teoría General de los Sistemas

La teoría de la organización y la práctica administrativa ha experimentado cambios sustanciales en los años recientes. La información proporcionada por la

ciencia de la administración y la conducta han enriquecido la teoría tradicional. Estos esfuerzos de investigación y de conceptualización a veces llevados al descubrimiento divergente. Sin embargo, surgió un enfoque que puede servir como base para lograr la convergencia, el enfoque de sistema, que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento. Dicho enfoque han sido usados por las ciencias físicas, biológicas, y sociales, como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna.

El primero expositor de la Teoría General de los Sistemas fue Ludwing Von Bertalanffy, en el intento de lograr una metodología integradora para el tratamiento del problema científico. La meta de la teoría general de los sistemas no es buscar analogía entre las ciencias, sino tratar de evitar la superficialidad científica que ha estancado a las ciencias. Para ello emplea como instrumento modelos utilizables y transferibles entre varios continentes científicos, toda vez que dicha extrapolación sea posible e integrable a las respectivas disciplinas. Es importante señalar, que la teoría general del sistema, se fundamenta en tres premisas básicas:

Los sistemas existen dentro de sistemas: Cada sistema existen dentro de otro más grande.

Los sistemas son abiertos: Es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examinen, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas, cuando el intercambio se está, el sistema se desintegra, esto pierde sus mentes de energía. La funciones de un sistema depende de su estructura: Para los sistemas biológicos y mecánicos, esta información es intuitiva.

2.3.11.- El Desarrollo Gerencial

Tal y como lo señala el Banco Interamericano de Desarrollo (2012), la gerencia es una actividad realizada por seres humanos y como tal, influenciadas por sus características personales, como elementos determinantes de lo que se ha dado en

llamar el estilo gerencial. A su vez el liderazgo, la capacidad para negociar y armonizar, son parte de la personalidad y a su vez definen el estilo del gerente así como sus posibilidades para obtener resultados con un alto nivel de desempeño. Muy ligado a la capacitación del personal, se encuentra un tema de suma importancia en el área de los Recursos Humanos, es el referido al desarrollo gerencial, el mismo alude a cómo puede mejorarse el desempeño de los gerentes para que éstos puedan liderar un grupo de la mejor manera.

Para Valiotti (2011), el Desarrollo Gerencial es una herramienta poderosa para preparar a los empleados en especial a los gerentes, a asumir posiciones de nivel más elevado, lo que lleva a que aumente el nivel de talento gerencial así como la promoción "desde dentro" en una organización. Tiene como propósito preparar (mediante cursos, talleres, que propicien una elevación de los conocimientos a la par que un cambio de actitudes, soportado sobre el perfeccionamiento de las habilidades) a los gerentes, teniendo como premisa mejorar el desempeño futuro de toda la organización.

Para empezar a desarrollar un sistema de Desarrollo Gerencial es importante determinar las necesidades sociales dentro de una organización, posteriormente verificar el talento gerencial con el que se cuenta a través de la información pertinente que se tenga de las personas que aspira a tener un cargo gerencial (evaluación de desempeño, habilidades, experiencia, otros).

Por otra parte. Contreras (2011) propone la capacitación gerencial tanto en el mismo puesto de trabajo, como fuera de éste, lográndose la primera a través de técnicas importantes como son:

- Rotación de puestos: "Saber de todo un poco" sería el lema en este punto, donde se rota a un empleado por diferentes departamentos, para quien gane en experiencia en todas las operaciones de una organización y pueda descubrir sus preferencias en contacto con disímiles actividades, así como sus fortalezas y debilidades. Es de suma importancia este punto para un gerente porque éste podría entender, de una mejor forma, las necesidades de los demás.

- Método de asesoría y reemplazo: Explica que la persona que va a ocupar un cargo gerencial trabaje y se capacite bajo la asesoría directa de la persona que va a reemplazar y este es el responsable del entrenamiento y evolución del proceso de enseñanza. Es imprescindible la comunicación entre los dos actores en este proceso para que el aprendizaje sea de calidad. Lo que se demostraría en el ejercicio posterior de la actividad por parte del reemplazante.
- Paneles de gerentes en entrenamiento: Se busca en este punto, proporcionar capacitación e información a gerentes de nivel medio acerca de los procedimientos generales y una compañía y motivarlos a que propongan soluciones ante problemas o situaciones difíciles que se estén presentando. El objetivo es dar experiencia a estos gerentes para mejorar situaciones de incertidumbre a nivel organizacional.
- Aprendizaje acción: también tiene que ver con la capacitación a gerentes de nivel medio donde éstos trabajen en la solución de problemas en departamentos que no les son propios y analizan y discuten propuestas para luego determinar resultados y logros alcanzados. Un pequeño inconveniente puede ser que se pierdan en cierto momento, los servicios de tiempo completo de un gerente competente al trabajar este en otro departamentos.

Además de las técnicas anteriores expuestas que se desarrollan en los puestos de trabajo, Contreras (2011) afirma que se pueden realizar otras fuera de éste, mediante: el método de estudio de casos, donde aún gerente se le presenta un informe escrito de un problema determinado él debe realizar un diagnóstico y brindar una solución; están también los juegos gerenciales, aquí los grupos de gerentes compiten entre sí ante una situación simulada de mercado, sumando decisiones, en su mayoría computarizadas. Otras técnicas fuera del puesto de trabajo son los seminarios dados para la capacitación de gerentes y los programas relacionados con universidades, donde se encuentran los programas de educación continua, cursos individuales y los programas de grado como las maestrías o las especializaciones.

Así mismo, también se encuentra la interpretación de papeles, en este entrenamiento se le pide a un gerente en capacitación que asuma el rol protagónico en

una situación imaginaria dentro de una organización; los modelos de comportamiento en donde se le muestra a los gerentes la mejor forma de solucionar un problema, se le permite que practique el modelo correcto y que aprenda de las posibles fallas que pudieran surgir. Finalmente, se encuentran centros internos de desarrollo que como su nombre lo indica, se encuentran en las empresas para capacitar a posibles gerentes. Cada tipo de comportamiento gerencial genera un conjunto de relaciones y consecuencias que afectan la estructura, las prioridades y la calidad de la respuesta de una organización, cuyas características se constituyen en la contrapartida del estilo gerencial.

El mejor estilo gerencial es aquel que logra los mejores resultados, pues su estilo coincide más frecuentemente con las situaciones a las que se enfrenta y tienen la facilidad de adaptarse en los casos restantes. Con lo expuesto hasta aquí puede plantearse que se pueden perfilar distintos estilos de personalidad, los cuales tienen diferentes efectos sobre los resultados. Cada tipo de personalidad tiene un tipo de trabajo para el cual sus aptitudes/actitudes son las adecuadas.

Por ejemplo, el tipo hiperactivo orientado a la talla, es bueno para las situaciones de transición/transformación en las cuales las sumas de cortos plazos (táctico) se hacen importante; pero una vez que terminó esa etapa, ya su estilo no es el adecuado para gerenciar una actividad estabilizada. Se podría llegar a la conclusión de que en cada etapa de la vida de un negocio, hace falta un estilo gerencial diferente. Y cada gerente estuviera consciente de su propio estilo y de cómo éste impacta en los resultados, entonces tendría la posibilidad de hacer los ajustes necesarios (a veces imposible de lograr) para adecuarse al ambiente en el que se encuentra. En el estilo gerencial es el componente del ambiente de trabajo que mayor influencia tiene (70 % según Hay Group) sobre el ambiente y la motivación de la gente.

La manera de aportar la variabilidad que puede significar la diferencia entre un estilo y otro, es el reconocimiento de las cosas que deben ser hechas y de qué manera, evitando aquellas que no sean necesarias. Parte importante del rol de la gerencia consiste en la jerarquización y priorización de cada aspecto de la actividad de un

negocio. El no saber asignar la crítica adecuada a cada necesidad, distorsiona las relaciones y conlleva a un conflicto innecesario (stress) y eventualmente al fracaso.

La brecha que existe entre las demandas del tipo de trabajo y las características del incidente son el indicador de propensión al resultado de una organización: Si el estilo coincide con el requerimiento, las condiciones están dadas para que haya resultados satisfactorios. En caso contrario, o sea cuando la brecha es grande, el incidente debe modificar su estilo, redefinir los elementos del trabajo, cambiar el sistema de organización o inclusive renunciar al trabajo. El mejor estilo es el que funciona, y en tiempo de transformación como los que vive nuestra América Latina, se convierte en importante identificar la combinación del estilo gerencial con tipo de organización, que dará como resultado el éxito.

2.3.12.- Desarrollar Competencias Gerenciales

En opinión de Valietti (2011), las competencias gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales" (p. 43). De allí que, son seis competencias gerenciales: Comunicación, planeación y administración, trabajo en equipo, acción estratégica, globalización y manejo de personal

2.3.13.- El Deporte, Conceptualización

Definir el término deporte es una tarea difícil pues se consideran muchos aspectos de esta área para su conceptualización; aún que luego de analizar distintos enfoques se puede hablar de él como una actividad social, permeable a los intereses y condiciones del ser humano y que se manifiesta como una necesidad biológica, psicológica y social y que además, al igual que la sociedad, cambia al transcurrir el tiempo; aspecto visible si se compara la reaparición de los Juegos Olímpicos Modernos en 1896 con el deporte contemporáneo, donde se evidencia que tanto la

sociedad de entonces así como al deporte que se practicaba no son lo mismo que hoy en día.

Para Peralta (2012), "el deporte es concebido hoy día como un proceso de cambio, el cual debe lograr el desarrollo armónico proporcional y adecuado de la Valencia física, psíquica y social del individuo, a la vez que representa el desarrollo fundamental del ser humano" (p.103); en consecuencia reviste especial importancia la anterior definición de deporte, puesto que le imprimen una condición polisemia, que dificulta por su carácter complejo, dar una definición que haga referencia a la multitud de realidades distintas y a veces contradictorias que no pueden integrarse desde una perspectiva única.

Esta amplia realidad que engloba el término deporte resulta, en consecuencia muy difícil de definir, como prueba el hecho de la gran cantidad de intento y la constatación de que ninguna de ellos ha gozado de una aceptación más o menos generalizada.

Dichas definiciones se han de construir alrededor de dos criterios: por una parte a que el que se subraya el importante aparato ético que rodea el deporte y por otra, el sociológico que pone el acento en el deporte como creación cultural ligada a un contexto preciso. Sin embargo, se presenta en el estudio dar una aproximación al concepto de deporte utilizando una metodología que ponga de relieve a aquellos elementos que están presentes en su funcionamiento motor e instrumental, tal como establece el código regulador propio de cada actividad.

En este sentido Diemm, (2011) afirma que debe ser entendido "como categoría del juego, resaltando la naturaleza lúdica del deporte donde el elemento motor es esencial" (p.305), es entrañar si juego y deporte constituyen una unidad conceptual, si están en relación de género a especie, o si son cosas distintas requieren reflexionar en forma breve acerca del concepto de juego. Al respecto Hernández (2000) define juego como:

Una acción u ocupación libre, que se desarrolló dentro de unos límites temporales y especialmente determinados, según reglas absolutamente obligatorias aunque libremente aceptadas, acción que tiene su fin en sí mismo y va acompañada de un sentimiento de tensión, alegría y de conciencia de ser de otro modo que en la vida comente (p.67).

En atención a lo expuesto, también es de señalar, que el deporte tiene a su vez una serie de clasificaciones entre las cuales está el deporte escolar, deporte de alta competencia, y deporte para todos, este último surge con la iniciativa de garantizar la participación de los diferentes en goles en las actividades físico deportivas como lo establece la Constitución y toda la legislación venezolana, el IND ha implementado el programa Deporte para Todos como la unidad administrativa, encargada de editar lineamientos y generar los mecanismos para la planificación, control y evaluación de los programas con fines de diversificación, masificación y sistematización de las actividades deportivas, recreativas y para la salud en los ámbitos nacional, regional, municipal y parroquial a través de las organizaciones públicas y privadas.

Este programa está dirigido a todas las clases sociales y a todos los grupos de edades:

- Niños: Es el grupo poblacional conformado por los individuos hasta 14 años, que requiere de la máxima atención en la comunidad y de actividades físico deportivas y recreativas en correspondencia con las características de su edad, enfatizando en la formación ciudadana.
- Jóvenes: Sector integrado por personas entre los 15 y 30 años de edad; las actividades deportivas-recreativas deberán propiciar la integración social a sus comunidades, activos constructores de sus proyectos de vida.
- Adultos: Comprende el grupo poblacional que agrupa a las personas de 31 a 64 años de edad y un desarrollo bio-psico-social estable por lo que las actividades físicas que se realicen se encaminarán al mantenimiento de cualidades positivas y la readecuación de aquellas que es preciso consolidar o fomentar.

- Adulto mayor: Comprendido por el grupo poblacional cuya edad es superior a los 65 años y que requiere de un programa deportivo recreativo y para la salud con características especiales, adaptado a su condición bio-psico-social.

Dentro de este programa de masificación de atendida de manera priorizada los sectores:

a.- Discapacitado: Es el sector formado por personas con discapacidad física mental o sensorial las cuales requieren de una atención diferencial para el mejor desarrollo de sus potencialidades.

b.- Indígenas: Constituido por comunidades ubicadas geográficamente en territorios poblados por etnias que mantienen legal y socialmente costumbres y tradiciones pertenecientes a la cultura indígena.

c.- Penitenciario: Comprende a la población concentrada en internados y centros judiciales.

d.- Laboral: Es el sector de la sociedad incorporado a la actividad productiva organizada a través de empresas públicas y privadas.

e.- Militar: Sector integrado por los cuatro componentes militares del país, además del cuerpo de bomberos, tránsito, defensa civil y cuerpos policiales; los cuales funcionan en casi todo el territorio nacional.

El programa Deporte para Todos, se desarrolla a través de tres proyectos estratégicos: Municipalización Deportiva, Fortalecimiento de la Sociedad Civil, Educación y Promoción Deportiva.

2.3.14.- Instituto de Deporte del Estado Portuguesa (INDEPORT)

El Estado Portuguesa, mediante las atribuciones de su ilustre Consejo Legislativo, decretó el 4 abril del año 2002, la denominada Ley del Instituto de Deporte del Estado Portuguesa (INDEPORT), orientada a llenar el vacío de legalidad el organismo que precedió la Política Deportiva del Estado, a orientar y facilitar las nuevas políticas de ese sector respondiendo a las necesidades de la población,

obedeciendo a los cambios profundos que exigen los tiempos modernos de la globalización de la economía mundial.

Tal y como se expresa en las disposiciones generales de la mencionada ley, en el ámbito nacional los cambios que está establecido en los preceptos de la moderna Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en el ámbito internacional los establecidos por la UNESCO donde las actividades deportivas y recreacionales han sido declaradas como derechos fundamentales del hombre, y muy puntualmente en la Carta Internacional de Educación Física y deporte de esa institución para el desarrollo de la cultura mundial.

Para la creación de la ley se tomaron en cuenta criterios de carácter social, económico, político y jurídicos con especial atención en la participación protagónica de las comunidades del pueblo de Portuguesa y muy especialmente el sector deportivo, viendo con la obligación de Estado y deber de la sociedad, de facilitar la generación de las condiciones más favorables para su práctica, plasmadas en conjunto por esta ley.

Tal como se señala en el título I de las disposiciones generales INDEPORT funciona dentro del marco de los principios establecidos que: El deporte es un derecho humano. Igualmente se le da autonomía funcional organizativa, administrativa y presupuestaria, estando adscrito a la Secretaría de Desarrollo Humano del Ejecutivo del Estado Portuguesa. INDEPORT tiene como objetivo principal constituirse como el organismo Rector de las Políticas Deportivas del Estado.

2.4.- Fundamentación Legal

El Deporte para Todos tienen su base legal en la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en la Ley Orgánica de Educación (2009) y su reglamento, la Ley Orgánica de Protección al Niño, Niña y Adolescente (2009), Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física (2011), la Ley del

Instituto de Deportes del Estado Portuguesa (INDEPORT), Ley de los Institutos Regionales y Ordenanzas Municipales.

Cabe destacar que la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999) establece en el artículo 111 lo siguiente:

Todas las personas tienen derecho al Deporte y a la recreación, actividades que benefician la calidad de vida individual y colectiva. El estado asumirá por qué y la educación como política de educación y salud pública y garantizará los recursos para su profusión. La educación física y el deporte cumplen papel fundamental en la formación integral de la niñez y la adolescencia. Su enseñanza es obligatoria y el estado garantizará la atención integral de los deportistas

Como se puede apreciar la carta magna nacional señala el apoyo total a los deportistas del país incluyendo los atletas de alto rendimiento siendo el estado garante de los servicios requeridos por los mismos. Además, por estar presente en este apartado en la Constitución Nacional, los demás estamentos legales inferior a ella y relacionados al deporte deben ser partícipes de lo que ella establece; tal es el caso de las Constituciones Estatales, Ley del Deporte, Plan Nacional y Regional del Deporte, entre otros.

De igual manera la Ley Orgánica de Educación (LOE, 2009) como normativa legal del Sistema Educativo Venezolano enfatiza en su artículo 12:

Se declara obligatoria la Educación Física y el Deporte en todos los niveles y modalidades del Sistema Educativo. El Ejecutivo Nacional promoverá su difusión y práctica en todas las comunidades de la nación y establecerá las peculiaridades y excepciones relativas a los sujetos de la educación especial y de adultos.

La Ley Orgánica de Educación en este artículo se refiere a la obligatoriedad de la Educación Física y el Deporte en los diferentes niveles del Sistema Educativo, razón por la cual su práctica se debe conjugar con todo el colectivo sin excepción ni menosprecio a cualquier ciudadano y expresa claramente que el Estado se encargará de promocionar todo lo concerniente a las actividades deportivas.

Otra normativa por la cual se rige la Educación Física, el Deporte y la Recreación es la Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física (2011) que

específicamente en su artículo 1 establece: "Los lineamientos y fundamentos del Deporte como elemento socializador y como actividad para el desarrollo integral de la persona"

En el artículo 3, la Ley ordena que:

Todos los ciudadanos tienen derecho a la práctica y ejercicio del deporte indistintamente de la raza, credo, condición social y edad; se sujetarán a las leyes y reglamentos los individuos con limitaciones y las personas que lo practican para el mejoramiento de la salud

En el mismo orden de ideas, la Ley Orgánica de Protección al Niño, Niña y adolescente (LOPNA, 2009), en su artículo 63 establece: "El derecho al descanso, recreación, esparcimiento, deporte y juego".

En cuanto a la competencia regional del Estado Portuguesa, de acuerdo con la Gaceta Oficial N 8 Extraordinario, el Consejo Legislativo del Estado Portuguesa decreta la Ley del Instituto de Deportes del Estado Portuguesa (INDEPORT), en la cual se establece en el artículo 2 lo siguiente:

Se crea el Instituto de Deportes del Estado Portuguesa, con personalidad jurídica propia, patrimonio independiente y autonomía funcional, organizativa, a las administrativas y presupuestaria. Estará adscrito a la Secretaría de Desarrollo Humano y su sede principal estará en la ciudad de Guanare, pudiendo establecer oficinas o dependencias en otras poblaciones del estado, previo acuerdo de su Directorio, garantizando en todo caso su cabal funcionamiento podrá usar en todos sus actos las siglas INDEPORT.

Asimismo, la Ley Orgánica de Régimen Municipal y Reglamento N 1 sobre la participación de la comunidad, en su artículo 36 establece que:

Los municipios, para la gestión de sus intereses y en el ámbito de sus competencias, podrán promover toda clase de actividades y prestar cuantos servicios públicos contribuyan a satisfacer las necesidades y las aspiraciones de la comunidad. Son de la competencia propia del municipio las siguientes materias: promoción y fomento de viviendas, parques y jardines, plazas, playas, balnearios y otros sitios de recreación y deporte, además de las actividades e instalaciones culturales y deportivas de ocupación del tiempo libre.

La Ordenanzas del Municipio Guanare, establece en el artículo 8 que es atribución de este organismo: "Promover, fomentar y dirigir la actividad deportiva municipal impulsar la mayor expansión de la práctica masiva del deporte".

2.5.- Definición de Términos Básicos

- **Calidad:** Es el cumplimiento o superación de las expectativas de los clientes. Es el lograr que los productos o servicios que se ofrezcan sean atractivos y respondan a las necesidades expuestas por los clientes o usuarios, en términos de precio, oportunidad de entrega, diseño, confianza, garantía de postventa, asesoría, entre algunos otros atributos.

- **Competitividad:** Antes de definir competitividad, es necesario hacer un juego de palabras: competir, competencia, competidores, competente, competición. Todas estas palabras tienen en común, la presencia de aptitudes (competencias individuales y organizacionales), unas leyes de juego o rivalidad (competición), una búsqueda por lograr primer puesto (competitividad-liderazgo).

- **Deporte para todos:** Toda actividad física que se realiza a imitación de una disciplina o en base a gestos deportivos, en cualquier lugar, con normas adaptadas por los participantes, con los recursos disponibles, en la mayor libertad con propósitos de mejoramiento de salud física y mental y sano esparcimiento de toda la población

- **Gerencia:** Sistema que articula todo los procesos de una organización, los gerentes son los responsables de llevar adelante esa tarea de forma coordinada y orientada a las metas organizacionales.

- **Gerentes:** Son los responsables de darle coherencia e integración a la actividad empresarial como un todo. Los gerentes manejan una visión más sistémica, global, como un todo, no en partes aisladas, de la organización.

- **Intereses:** Actitud vigilante de la conciencia de los individuos que actúan en grupos sociales organizados para conseguir fines o valores que se alcanzan con el desempeño de las funciones sociales y que se consideran esenciales para la continuación de la vida humana.

- **Motivación:** Impulso o búsqueda de la satisfacción de la necesidad, búsqueda que generalmente se centra en la realización de actividades específicas tendientes a disminuir la tensión producida por la necesidad.

- **Ocio:** Conjunto de ocupaciones a las que el individuo puede entregarse con pleno consentimiento, ya sea para descansar o para convertirse, o para desarrollar su información o su formación desinteresada, su voluntaria participación social su libre capacidad creadora, cuando sea liberado de sus obligaciones profesionales, familiares sociales.

- **Programa:** Aplicación de un enfoque de sistemas y la planificación y desarrollo de fórmulas para satisfacer necesidades y metas instruccionales.

- **Salud:** Estado de completo bienestar mental y social y no simplemente a la ausencia de enfermedades o malestares.

- **Servicio:** El componente del servicio está presente en todas las organizaciones en 1° mayor o menor, y como ya se refirió anteriormente, a las organizaciones cuyo producto es un servicio, por ejemplo la luz eléctrica, el gas, la educación.

- **Tiempo Libre:** Disposición de cada uno para hacer lo que quiere, después de satisfecha las necesidades primarias, cumplida la jornada laboral y demás obligaciones sociales y familiares inherentes a la cotidianidad.

Cuadro 1.- Operacionalizacion de la Variable

Objetivo General: Proponer un programa para el Desarrollo Gerencial dirigido a la Dirección de Deporte para Todos, en el municipio Guanare, estado Portuguesa.

Variable	Definición de las variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Programa	Es el conjunto de técnicas, métodos y recursos que se planifican de acuerdo a las necesidades y naturaleza de los objetivos, para facilitar su operatividad (Paris, 2005, p. 89)	Planificación	Desarrollo gerencial	1
			Objetivos organizacionales	2
			Instrumentos de planificación	3
			Mejoramiento	4
		Operatividad	Evaluación continua	5
			Preparación académica	6
			Mesa de trabajo	7
			Sentido de pertenencia	8
Desarrollo Gerencial	Es una herramienta poderosa para preparar a los empleados y en especial a los gerentes, a asumir posiciones de nivel más elevado, lo que lleva a que aumente el nivel de talento gerencial así como logros de la organización (Valiotti, 2011, p. 123)	Gerencia	Misión	9
			Ejecución de planes	10
			Visión	11
			Misión y visión	12
			Comunicación asertiva	13
			Función adecuada	14
		Talento gerencial	Eficaz y eficiente	15
			Cargo gerencial	16
			Programa	17
			Practica deportiva	18
			Estrategias gerenciales	19
			Control permanente	20

Fuente: García (2014)

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

En este capítulo se describe el procedimiento que él investigador utilizara en la realización de la investigación, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos; a continuación lo concerniente a esta investigación.

Naturaleza de la Investigación

La presente investigación pertenece a las ciencias fácticas en el marco de las ciencias sociales, se mueve en este ámbito porque está centrada en la actividad del hombre como parte de un colectivo; específicamente la función del gerente en una comunidad determinada denominada Deporte para Todos. Para Seligman (2012), "las ciencias sociales son aquellas que tratan las actividades de los individuos, como miembro de un grupo" (p.89)

Así mismo, es de señalar el trabajo investigativo se enmarcara en una investigación cuantitativa, definido como Hurtado y Toro (2012), como "aquella que posee una concepción lineal; es decir, presenta una claridad entre los elementos que conforman el problema, y busca determinar qué tipo de incidencia existe entre sus elementos" (P. 76). Como se puede visualizar, el equipo de investigación trata de determinar la fuerza de asociación o relación entre variables, así como la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra. De aquí que se puede hacer inferencias a una población de la cual esta muestra prosigue. Más allá del estudio de la asociación por la relación depende igualmente, hacer inferencias que explique por qué las cosas suceden uno de una forma determinada.

3.1.- Tipo y Diseño de la Investigación

La finalidad del presente estudio será diseñar un Programa para el Desarrollo Gerencial en la Dirección de Deporte para Todos del Municipio Guanare del Estado

Portuguesa. Para ello, se adoptará el modelo de estudio descriptivo de campo, definido por Arias (2012), como

El análisis interactivo de problemas en la realidad con el propósito, bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y explicar sus causas, efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos. (p. 18).

Bajo la modalidad del proyecto factible una profundidad de nivel descriptivo ya que se resaltarán características propias de la población en estudio; a este respecto según el Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Doctorados de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2013), establece que "el proyecto factible consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales" (p.7). Por tanto, es función del enfoque metodológico se adoptará el diseño propio del proyecto factible, el cual consta de tres fases son: Diagnóstico, factibilidad, diseño procedimientos para el estudio de las tres primeras fases sugeridas y aceptadas por las Unellez, contenida en la misma de lo siguiente:

3.2.- Fases de la Investigación

3.2.1.- Diagnóstico de necesidades

Por pertenecer el trabajo a una investigación de campo, de la cual Arias (2012) plantea: "en investigación de campo los datos se recolectan directamente de la realidad donde ocurre" (p. 48), el investigador procederá a diseñar un instrumento que le permite recabar información directamente en el campo de trabajo para establecer un diagnóstico objetivo de la realidad existente.

En este sentido, el investigador dirigirá directamente al campo donde se encuentran los sujetos de estudio y según Bisquerra (2012) "es el conjunto de individuos en los que se desea estudiar un fenómeno determinado" (p.81).

3.2.2.- Fase II. Estudio de Factibilidad

En ella se determinará la viabilidad del Programa de Desarrollo Gerencial en la Dirección de Deporte para Todos, del municipio Guanare del estado Portuguesa mediante la realización del estudio institucional, de mercado, técnico y financiero.

3.2.3.- Fase III Diseño del Proyecto

Después de diagnosticar la necesidad y comprobar la factibilidad, se procederá a elaborar la propuesta, la cual consistirá en diseñar el Programa de Desarrollo Gerencial en la Dirección de Deporte para Todos del municipio Guanare del estado Portuguesa.

Como se ha mencionado, el estudio se enmarcará de acuerdo con sus fines y objetivos dentro de un enfoque descriptivo, ya que las mismas según Danhke, (2013), citado por Hernández, Fernández y Baptista (2012); "Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis" (p. 117).

De la misma manera se orientará según Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la U.P.E.L. (ob.cit), en un análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito bien sea de describir los, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes" (p.14).

3.3.- Población y Muestra

3.3.1.- Población

Según Balestrini (2011) la población es el "conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes" (p. 122). Para el caso de la presente investigación la población estuvo conformada por diez (10) persona que labora en el Programa Deporte para Todos del Instituto de Deporte del Estado Portuguesa INDEPORT en el municipio Guanare.

3.3.2.- Muestra

En este sentido, por ser una población que puede ser estudiada en su totalidad y de acuerdo con lo expresado por Ary y otros (2010) "Cuando la población es pequeña y finita no se aplica tratamiento muestral alguno" (p. 76), en consecuencia, toda la población se constituye en una muestra representativa de la presente investigación, es decir, diez (10) persona que labora en el Programa Deporte para Todos del Instituto de Deporte del Estado Portuguesa INDEPORT en el Municipio Guanare.

3.4.- Técnica e instrumentos de recolección de la información

3.4.1.- Técnica

En opinión de Balestrini (2011), establece que la técnica de recolección de datos "trata de introducir en primer término, aquellas técnicas relacionadas con el análisis documental de las fuentes bibliográficas, pero que al mismo tiempo facilita la redacción del trabajo escrito" (p. 132).

Para Hurtado (2012) técnica indica "cómo se va a recoger la información y el instrumento señala cual información seleccionar" (p. 429). Se utilizó en la presente investigación, técnicas la encuesta, definida por Morales (2011), como "una técnica de investigación dirigida al estudio cuantitativo de las opiniones comportamientos de conjuntos de personas" (p. 49). La misma se apoyó en el instrumento tipo cuestionario, que según Hernández, Fernández y Baptista (2012) "el mismo video obedece a diferentes necesidades personales y problemas de investigación".

3.4.2.- Instrumento

Dicho cuestionario va dirigido a las personas que laboran en el Programa Deporte para Todos el Instituto de Deporte del Estado Portuguesa INDEPORT en el Municipio Guanare. El instrumento conformado por veinte (20) preguntas del tipo escala dicotómico, con alternativas de respuestas si-no.

3.5.- Validez y Confiabilidad del Instrumento

3.5.1.- Validez

La validez constituye un elemento fundamental en la investigación, ella dirige la funcionalidad del instrumento con respecto al estudio; en tal sentido, autores como Bussot (2011), consideran que un instrumento “es válido si mide lo que en realidad se pretende medir”, (p. 107), es por ello que la obtención de elementos debe ser con mucha delicadeza, hasta lograr la validez óptima. El instrumento de la presente investigación fue validado previamente por experto en Desarrollo Gerencial y en metodología para garantizar que posea congruencia, claridad de acuerdo con los objetivos y la metodología de la investigación.

3.5.2.- Confiabilidad

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2012) la confiabilidad indica “el instrumento mide lo que se desea medir, por lo que los resultados obtenidos determinada ocasión con ciertas condiciones, deberían ser los mismos y se vuelve a medir el mismo rasgo en condiciones idénticas”. Para tal fin se determinó a través del el Coeficiente Alfa de Cronbach, según la siguiente forma:

Dónde:

α = Alfa de Crombrach

K = Numero de Item

V_i = Varianza de cada ítem

VT = Varianza Total

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{VT} \right]$$

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum V_i}{VT} \right)$$

$$\alpha = \frac{5}{5-1} \left(1 - \frac{3,18}{19,37} \right) \frac{5}{4} \left(1 - 0.16 \right)$$

$$\alpha = 1,125 \left(1 - 0.16 \right)$$

$$\alpha = 1,125 \times 0.83$$

$$\alpha = 0.93$$

3.6.- Técnica de Análisis e Interpretación de Datos

Los datos recolectados a través de la aplicación del instrumento fueron procesados, tabulados cuantificados, expresando el valor porcentual de cada uno de los ítems. A su vez las cifras obtenidas fueron transformadas en cuadros y gráficos donde se especificaron tanto la frecuencia absoluta como porcentual de cada una de las respuestas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se desprenden los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a diez (10) personas que laboran en la Dirección de Deporte para Todos en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa, organizada en tablas estadísticas. Los datos recolectados en dichas tablas, muestran los indicadores, ítems y alternativas de respuesta que midieron las dimensiones: decisiones, logros de objetivos, estímulos y acciones, los cuales permitieron cumplir con lo pautado en los objetivos específicos.

Asimismo, el análisis e interpretación de los resultados se realizó bajo la técnica porcentual, tomándose en cuenta la opción más frecuente para establecer la tendencia de los sujetos hacia un comportamiento determinado, en este caso, la motivación que presenta el personal docente en análisis; en tal sentido, se presentan a continuación cada uno de los datos obtenidos en la investigación:

En cuanto al análisis de los resultados Kinnear y Taylor (2010), destacan que “es el procedimiento de datos que incluye las funciones de edición y codificación” (p.456); de allí que, la edición comprende la revisión de los formatos de datos en cuanto a la legibilidad, consistencia y totalidad de los datos; mientras que, la codificación implica el establecimiento de categorías para las respuestas o grupos de respuestas.

Por lo que a continuación se presentan los resultados obtenidos:

Cuadro 2: Distribución de la Frecuencia de respuestas y porcentajes dadas por los entrevistados

Sujetos de Estudio	Ítems	SI		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
10	1.- ¿Existe en el departamento de Deportes para Todos un programa dirigido a fomentar el desarrollo gerencial?	0	0	10	100	10	100
	2.- ¿Considera usted que un programa de desarrollo gerencial contribuye a alcanzar los objetivos organizacionales del Departamento de Deporte para Todos?	10	100	0	0	10	100
	3.- ¿Conoce usted de algún instrumento de planificación que sea aplicado en el Departamento de Deporte para Todos?	5	50	5	50	10	100
	4.- ¿Considera usted necesario mejorar el desarrollo gerencial en el Departamento de Deporte para Todos?	10	100	0	0	10	100

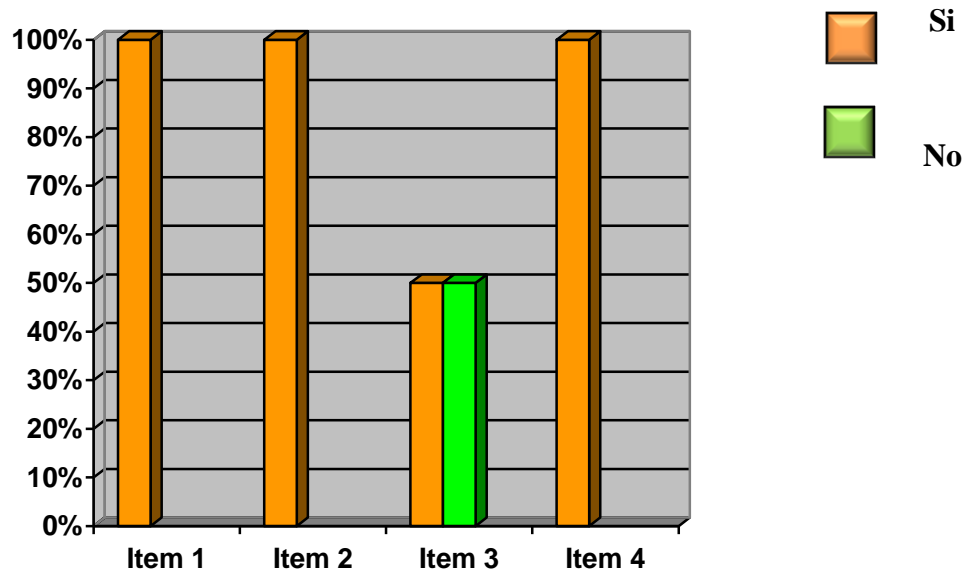


Gráfico 1. Distribución de la frecuencia de respuestas y porcentajes dada por los entrevistados

Indicador del ítem 1: Programa, se tiene que el 100% de los entrevistados señalaron que no existe en el departamento de Deportes para Todos un programa dirigido a fomentar el desarrollo gerencial, lo que refleja que la propuesta tiene amplias posibilidades de implementarse; en tal sentido, Esteves (2012), señala que el desarrollo gerencial “es una herramienta poderosa para preparar a los empleados y en especial a los gerentes, a asumir posiciones de nivel más elevado, lo que lleva a que aumente el nivel de talento gerencial así como la promoción desde dentro en una organización”.

Indicador del Ítem 2: Objetivos Organizacionales; se observa una tendencia del 100% que consideran que un programa de desarrollo gerencial si contribuye a alcanzar los objetivos organizacionales del Departamento de Deporte para Todos; ello permite señalar que, para empezar a desarrollar un sistema de Desarrollo Gerencial es importante determinar las necesidades gerenciales dentro de una organización, posteriormente verificar el talento gerencial con el que se cuenta a través de la información pertinente que se tenga de las personas que aspiran a tener un cargo gerencial (evaluación de desempeño, habilidades, experiencia, etc.). Por último, se analizan las necesidades de desarrollo de cada persona que aspire al cargo indicando en qué deben ser entrenados y posteriormente eligiendo al de mejor resultado.

Indicador del Ítem 3: Planificación; de acuerdo con los resultados obtenidos en este ítem se aprecia que un 50% de los consultados si conoce algún instrumento de planificación que sea aplicado en el Departamento de Deporte para Todos; un 50% restante respondió de forma negativa ante los señalamientos. Al respecto, Jiménez (2012) destaca que la planificación se anticipa a la toma de decisiones” (p. 123); por consiguiente, es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción

Indicador del ítem 4: Desarrollo Gerencial, se observa un 100% el cual considera necesario mejorar el desarrollo gerencial en el Departamento de Deporte para Todos; por cuanto ello fortalece la gestión gerencial, la toma de decisiones oportunas y el logro de objetivos comunes proyectados en la organización.

Cuadro 3: Distribución de la Frecuencia de respuestas y porcentajes dadas por los entrevistados

Sujetos de Estudio	Ítems	SI		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
10	5.- ¿Se aplica en el Departamento de Deporte para Todos, una evaluación continua a las actividades ejecutadas?	2	20	8	80	10	100
	6.- ¿Considera usted que la manera de alcanzar el desarrollo gerencial Departamento de Deporte para Todos es preparar académicamente a los gerentes?	10	100	0	0	10	100
	7.- ¿Sugiere usted que entre las actividades a contemplar en el programa de desarrollo gerencial del Departamento de Deporte para Todos, está el propiciar mesas de trabajo?	10	100	0	0	10	100
	8.- ¿Aprecia usted en el personal que labora en el Departamento de Deporte para Todos, sentido de pertenencia con la organización?	5	50	5	50	10	100

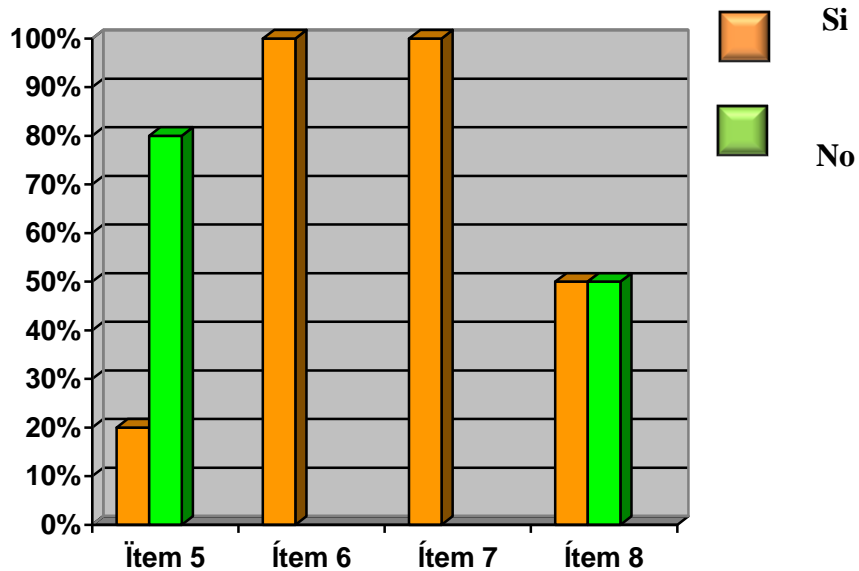


Gráfico 2. Distribución de la frecuencia de respuestas y porcentajes dada por los entrevistados

Indicador del ítem 5: Evaluación: En cuanto a la aplicación en el Departamento de Deporte para Todos, una evaluación continua a las actividades ejecutadas; un 20% de los consultados respondieron de forma negativa; mientras que el 80% restantes se inclinaron por la alternativa no. En tal sentido, Peraza (2012), señala que la evaluación en las organizaciones “es una estrategia necesaria para garantizar la calidad de las acciones formativas que se llevan a cabo en su seno y para impulsar el proceso de aprendizaje constante que el entorno actual exige” (p. 456)

Indicador del Ítem 6.- Preparación académica: El 100% de los entrevistados consideran que la manera de alcanzar el desarrollo gerencial Departamento de Deporte para Todos es preparar académicamente a los gerentes; de allí que, facilita la continuidad organizacional el preparar a los empleados y a los gerentes actuales para asumir, sin problemas, posiciones de nivel más elevado.

Indicador del Ítem 7.- Mesas de trabajo: El 100% respondieron que entre las actividades a contemplar en el programa de desarrollo gerencial del Departamento de Deporte para Todos, debe estar el propiciar mesas de trabajo. Indicador del ítem 8.- Sentido de pertenencia: El 50% de los consultado si aprecia en el personal que labora en el Departamento de Deporte para Todos, sentido de pertenencia con la organización; no obstante el 50% restante señaló que no; por lo que, a través del programa de desarrollo gerencial propuesto; se pretende mejorar el desempeño actual o futuro de los gerentes mediante la impartición del conocimiento, el cambio de actitudes o el mejoramiento de las habilidades; ello a través de la conformación de mesas de trabajo productiva; lo que implica que las personas que laboran en la Dirección de Deporte para Todos adquirirán sentido de pertenecía, haciendo más suya la organización; lo que redundará en una labor más efectiva y por ende en un trabajo cooperativo, para alcanzar la metas propuestas en beneficio del colectivo. En tal sentido, Valietti (2012) destaca que el desarrollo gerencial “es cualquier intento por mejorar el desempeño actual o futuro de los gerentes mediante la impartición del conocimiento, el cambio de actitudes o el mejoramiento de las habilidades” (p. 456).

Cuadro 4: Distribución de la Frecuencia de respuestas y porcentajes dadas por los entrevistados

Sujetos de Estudio	Ítems	SI		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
10	9.- ¿Identifica la misión que posee Indeport?	5	50	5	50	10	100
	10.- ¿Considera usted, que entre las actividades a incorporar en un programa de desarrollo gerencial, está la ejecución de planes con el personal que labora en el departamento?	5	50	5	50	10	100
	11.- ¿Identifica usted la visión que tiene la organización Indeport?	5	50	5	50	10	100
	12.- ¿Cuenta el Departamento de Deporte para Todos con una misión establecida?	2	20	8	80	10	100

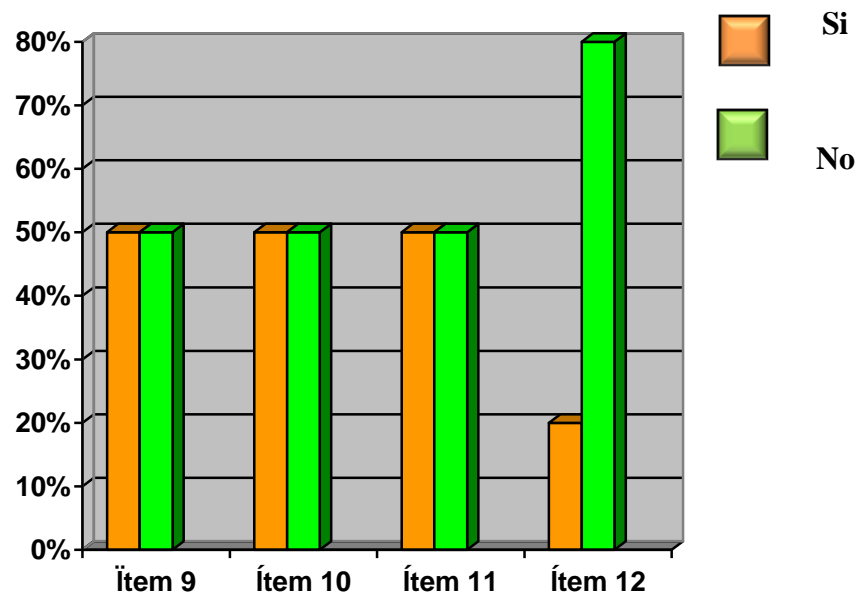


Gráfico 3. Distribución de la frecuencia de respuestas y porcentajes dada por los entrevistados

Indicador del ítem 9: Misión de Indeport: Tan solo un 50% de los consultados si conoce la misión del organismo; un 50% desconoce este aspecto. En cuanto al

indicador del Ítem 10: Ejecución de planes: 50% de los entrevistados respondieron con la alternativa sí; mientras que el 50% restante señaló, que entre las actividades a incorporar en un programa de desarrollo gerencial, no está la ejecución de planes con el personal que labora en el departamento. Indicador del Ítem 11: Visión de Indeport: Se observa que el 50% si identifica usted la visión que tiene la organización; el resto de los entrevistados correspondiéndole el 50% respondieron que no. Finalmente en el indicador del ítem 12: Misión y Visión del Departamento Deporte para Todos: Un 20% respondieron que si cuenta el Departamento de Deporte para Todos con una misión y visión establecida; el 80% restante respondieron que no.

Es de hacer notar que, la toda organización tiene una misión que define su propósito y que, en esencia; de allí que, según Lima (2012), el definir la misión de la organización “obliga a la administración a definir con cuidado el espacio de su producto o servicio. La determinación del negocio en el que está una organización, es aplicable tanto a organizaciones no lucrativas o a las que lo son” (p. 456). De allí que, la misión de una organización, es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. También se la denomina declaración del credo, de propósito, de filosofía, de creencias, de principios empresariales, o declaración definiendo nuestra empresa.

De igual forma, la visión define de manera muy amplia lo que se espera a futuro de la organización, cual es el alcance en cuanto a sector, crecimiento y reconocimiento efectivo, y el porqué de ese reconocimiento; al respecto el mencionado autor destaca que, la misión de una organización constituye “un Conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro” (p. 456); por lo tanto, es el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

Cuadro 5: Distribución de la Frecuencia de respuestas y porcentajes dadas por los entrevistados

Ítems	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
13.- ¿Existe una comunicación asertiva entre el personal que labora en el Departamento de Deporte para Todos?	2	20	8	80	10	100
14.- ¿Cree usted que el personal que labora en el Departamento de Deporte para Todos, está adecuado a la función que ejerce?	2	20	8	80	10	100
15.- ¿Existe reconocimiento de la eficiente labor ejercida por el personal Departamento de Deporte para Todos?	0	0	10	100	10	100
16.- ¿Considera usted que los cargos gerenciales deben ser ejercidos por el personal con más años de servicio en la organización?	5	50	5	50	10	100

10

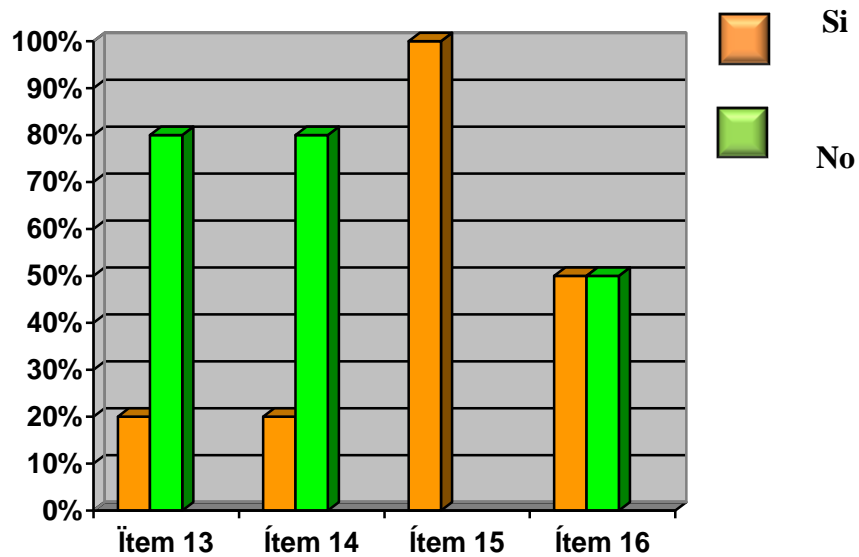


Gráfico 4. Distribución de la frecuencia de respuestas y porcentajes dada por los entrevistados

Indicador del ítem 13: Comunicación asertiva: Se obtuvieron 20% para la opción sí; mientras que el 80% restante no existe una comunicación asertiva entre el personal que labora en el Departamento de Deporte para Todos; por lo que se hace necesario

establecer a través del programa de desarrollo gerencial estrategias sinérgicas proactivas basadas en la comunicación como base de la productividad laboral. Por lo que, Sanoja (2012), señala que la comunicación asertiva “implica transmitir un mensaje de una forma consciente, responsable” (p. 78); en consecuencia, es la clave del éxito de una empresa en la que existe un buen ambiente de trabajo.

Indicador del Ítem 14: Adecuación de funciones: Un 20% de los entrevistados si cree que el personal que labora en el Departamento de Deporte para Todos, está adecuado a la función que ejerce; el 80% respondieron de forma negativa; por lo que el programa de desarrollo gerencial permitirá capacitar a las personas que laboran en la Dirección de Deportes para todo, de forma tal que cumplan con sus funciones a cabalidad de acuerdo con el cargo que desempeñan en la organización.

Indicador del Ítem 15: Labor eficaz y eficiente: El 100% de los entrevistados fue en enfático al señalar que no existe reconocimiento de la eficaz y eficiente labor ejercida por el personal Departamento de Deporte para Todos; en tal sentido, la labor que desempeña cada empleado dentro de una organización debe ser reconocida por los gerentes por cuanto de esta forma su trabajo es tomado en cuenta, lo que eleva su autoestima y suben los niveles de productividad laboral.

Indicador del ítem 16: Cargos gerenciales: Un 50% señalaron que los cargos gerenciales si deben ser ejercidos por el personal con más años de servicio en la organización; el 50% restante respondieron de forma negativa puesto que considera que se le debe dar participación al personal más joven; ello convierte a la organización en proactiva y sinérgica.

En función de los señalamientos anteriores, Valietti (2012) enfatiza que el desarrollo gerencial “facilita la continuidad organizacional al preparar a los empleados y a los gerentes actuales para asumir, sin problemas, posiciones de nivel más elevado” (p. 78); por lo tanto en la Dirección de Deportes para Todos, va a permitir a las personas poder estar capacitados gerencialmente para desarrollar valores y actitudes adecuadas que les permitan dirigir a la Dirección de Deportes para Todos de forma proactiva y eficiente.

Cuadro 6: Distribución de la Frecuencia de respuestas y porcentajes dadas por los entrevistados

Sujetos de Estudio	Ítems	SI		NO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%
10	17.- ¿Conoce usted algún programa que se haya implementado en el Departamento de Deporte para Todos?	3	30	7	70	10	100
	18.- ¿Cree usted que el logro de un mejor desarrollo gerencial en el Departamento de Deporte para Todos, puede contribuir a incrementar la práctica deportiva en la entidad?	10	100	0	0	10	100
	19.- ¿Desarrolla el Departamento de Deporte para Todos, variadas estrategias gerenciales?	2	20	8	80	10	100
	20.- ¿Existe control permanente por parte del gerente del Departamento de Deporte para Todos, en el trabajo que desempeña su personal?	2	20	8	80	10	100

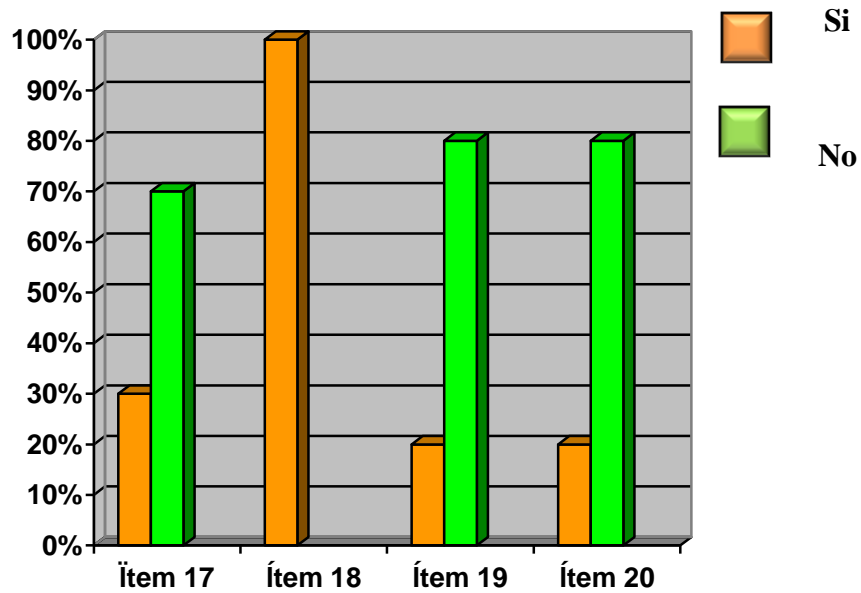


Gráfico 5. Distribución de la frecuencia de respuestas y porcentajes dada por los entrevistados

Indicador del ítem 17: Programa: El 30% si conoce algún programa que se haya implementado en el Departamento de Deporte para Todo; un 70% respondieron que no; por lo que el programa de desarrollo gerencial propuesto tiene amplias posibilidades de ser implementado y de dar buenos frutos en la organización objeto de estudio.

Indicador del Ítem 18: Desarrollo gerencial: Para el 100% en su totalidad si creen que el logro de un mejor desarrollo gerencial en el Departamento de Deporte para Todos, puede contribuir a incrementar la práctica deportiva en la entidad; estableciendo nuevas pautas y gerenciando de forma efectiva el deporte en el municipio Guanare. Por lo que, Reyes (2012), destaca que el desarrollo gerencial, “tiene como propósito preparar de la mejor manera a los gerentes, teniendo como premisa mejorar el desempeño futuro de toda la organización” (p. 76)

Indicador del Ítem 19: Estrategias gerenciales: Un 20% considera que si desarrolla el Departamento de Deporte para Todos, variadas estrategias gerenciales; el 80% restante señalaron que no, porque en caso contrario la función gerencial daría mejores resultados. Al respecto Davis (2012) señala que las estrategias gerenciales consisten en “la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos” (p. 23)

Indicador del ítem 20: Control permanente: El 20% de los entrevistados señaló que si existe control permanente por parte del gerente del Departamento de Deporte para Todos, en el trabajo que desempeña su personal; el 80% restante respondieron que no; de allí que las organizaciones grandes y pequeñas, utilizan el procedimiento de control según Bueno (2012), “para asegurarse que están avanzando satisfactoriamente, hacia sus metas y objetivos ya trazados con anterioridad, verificar que lo hacen lo están haciendo de mejor manera posible” (p. 72); por lo que, existen muchos indicadores que permitirán que las organizaciones logren lo que se han propuesto, sus planes están bien planteados y están siendo ejecutados, ahora en el proceso de control se centra en monitorear que aquello se realice de una manera eficiente.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- Conclusiones

Mediante el proceso de investigación se evidenció que la gerencia deportiva en el municipio Guanare carece de estudios de investigación por parte de instituciones, ello deja ver la falta de motivación por parte de entes a los cuales les compete estudiar la factibilidad y ejecución de planes que vallan en función a mejorar el deporte municipal.

De la aplicación del instrumento, así como del análisis de los datos con base a herramientas estadísticas descriptivas se puede deducir que el personal adscrito a la Dirección de Deportes para Todos, desconoce sobre los programas para el desarrollo gerencial pero la mitad de ellos por lo menos ha asistido a talleres de gerencia.

Se determinó que la propuesta del programa de desarrollo gerencial goza de factibilidad técnica, financiera y de mercado, pues durante la realización de la encuesta se observó motivación por parte de los encuestados en relación a este tipo de actividades, manifestaron también la necesidad de ser constantemente actualizados sobre las tendencias gerenciales del momento.

Las personas que se encuentran en el Instituto de Deporte del Estado Portuguesa, asisten en su totalidad a las actividades desarrolladas bajo los lineamientos del director del instituto, por lo que se estima que de ejecutar un programa de desarrollo gerencial se contará con la masiva asistencia del personal.

El personal encuestado estima que es necesario desarrollar un programa de desarrollo gerencial dentro de la Dirección de Deportes para Todos, con el fin de optimizar el proceso gerencial del mismo, a su vez señalan que la evaluación es un elemento a considerar si se desarrolla el plan en el instituto.

En la Dirección de Deportes para Todos del Instituto de Deportes del Estado Portuguesa, se requiere de la planificación en función del programa de desarrollo

gerencial a fin de involucrar a todos los actores que hacen vida activa dentro del instituto, en cuanto al desarrollo de sus programas y planes de trabajo.

El personal adscrito a la dirección de Deportes para Todos, se integra a las actividades planificadas por la dirección del instituto, además están dispuestos a participar en talleres, charlas y foros a proponer en el programa de desarrollo gerencial. Por otro lado utilizarían parte su tiempo para formar parte del trabajo a planificar.

El sistema gerencial de las organizaciones deportivas ha sido objeto de estudio durante las últimas décadas por tanto este programa, cuenta con aceptación por parte de todo el personal del Instituto de Deportes del Estado Portuguesa, ya que se aspira la mejora de su proceso gerencial.

El Instituto de Deportes del Estado Portuguesa, es una institución que posee poca trayectoria gerencial, por lo tanto presenta debilidad en el seguimiento de las actividades, además el constante cambio del director del mismo genera discontinuidad de programas gerenciales.

5.2.- Recomendaciones

En relación a las conclusiones obtenidas se indican las siguientes recomendaciones que permitirán el desarrollo del programa de desarrollo gerencial en la Dirección de Deportes para Todos:

- Difundir y promover el conocimiento de la propuesta como estrategia de integración con otros entes, y sobre todo del personal adscrito al Instituto de Deportes del Estado Portuguesa.

- Proveer en la Dirección de Deportes para Todos, actividades sobre la utilización constante de programas de desarrollo gerencial, por parte del personal que labora en el mismo.

- Difundir los aportes adquiridos en la presente investigación para despertar el interés del personal directivo y promotores deportivos del Instituto de Deportes del Estado Portuguesa, hacia el uso de los programas de desarrollo gerencial.

- Elaborar un plan de seguimiento y control de las actividades propuestas en el programa de desarrollo gerencial, ello redundará en la detección del logro de las metas preestablecidas.

- Lograr la integración del personal directivo, administrativo y promotores deportivos hacia la planificación conjunta del Instituto de Deportes del Estado Portuguesa, específicamente en la Dirección de Deportes para Todos y sobre todo en pro del logro de los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1.- Fase II. Factibilidad de la Propuesta

La investigación de factibilidad en un proyecto que consiste en descubrir cuáles son los objetivos de la organización, luego determinar si el proyecto es útil para que la misma logre sus objetivos. La búsqueda de estos objetivos debe contemplar los recursos disponibles o aquellos que la institución puede proporcionar, nunca deben definirse con recursos que la empresa no es capaz de dar.

En cuanto a la factibilidad de la propuesta, Bavaresco (2010) señala que “sirve para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo de un proyecto y en base a ello tomar la mejor decisión, si procede su estudio, desarrollo o implementación” (p. 43); de allí que, el estudio de factibilidad es dar alternativas para la solución de los problemas de una institución; por lo que, las mismas, entra a un proceso de evaluación del Programa de Desarrollo Gerencial dirigido a la Dirección de Deporte para Todos en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa. Es importante destacar que, la determinación de los recursos para un estudio de factibilidad, el cual deberá revisarse y evaluarse si se llega a realizar un proyecto, estos recursos se analizan en función de tres aspectos:

6.1.1. Estudio de Mercado

Un estudio de mercado para Colmenares (2010)

Su objetivo es proyectar las ventas y los costos directos asociados a estas. El mercado corresponde al medio donde se transan los bienes y/o servicios que el proyecto producirá, de modo que debe considerar las variables geográficas, legales y culturales para determinar el mercado objetivo del mismo” (p. 456)

En consideración, lo antes expuesto, la presente investigación evaluó, la cobertura poblacional beneficiada, así como el análisis de la oferta y la demanda del recurso

humano, en el cual se comprobó que están dispuestos a participar y poner en práctica Programa de Desarrollo Gerencial dirigido a la Dirección de Deporte para Todos en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa.

- Área de mercado

Está conformada por una población de diez (10) personas que laboran en la Dirección de Deporte para Todos en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa; quienes a través de los resultados del diagnóstico demostraron la necesidad del Programa de Desarrollo Gerencial en la Dirección de Programa Deporte para Todos en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa.

- Análisis de la Oferta

1.- Situación actual de la oferta: Se ha visto que, la gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización. Aunque es un concepto formal sirve como punto de partida para que cada cual disponga oportunamente los cambios necesarios y suficientes a fin de que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna.

En tal sentido, la diseñar un Programa para el Desarrollo Gerencial dirigido a la Dirección de Deporte para Todos en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa; se busca actualizar, fortalecer los conocimientos y habilidades en el área gerencial, así como también proporcionar las herramientas metodológicas propias del ámbito gerencial a los profesionales que desempeñan roles gerenciales en la organización objeto de estudio, fortaleciendo las relaciones públicas, trabajo en equipo, liderazgo, el desarrollo organizacional, la motivación al logro, comunicación y desarrollo gerencial, simulación gerencial, resolución de problemas, toma de decisiones, identidad e imagen corporativa, planificación estratégica.

2.- *Situación futura de la oferta:* Con la ejecución del programa, las diez (10) personas que laboran en la Dirección de Deporte para Todos en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa; tienen a su disposición un Programa de Desarrollo Gerencial. Además, el mismo puede aplicarse en cualquier otra institución que presente características semejantes. Así mismo podría ser publicado en los servicios de Internet en una página web, dedicada a la gerencia deportiva como por ejemplo gerenciadeportiva.com, para que las personas interesadas en la temática tengan acceso al mismo.

- *Análisis de la demanda*

1.- Situación actual de la demanda

La tarea de un gerente es el alcance de los objetivos fijados a través del trabajo de otros, mediante la planificación, organización, control y adaptación de recursos. El líder sin embargo, debe ir mucho más allá: crear la visión, incitar al cambio, inspirar a los demás a alcanzar y hasta superar su propio potencial de desempeño. Por eso, mientras los gerentes deben tener destrezas para el desempeño de la tarea-tecnología, conocimientos, experiencia otros, los líderes deben poseer destrezas para motivar e inspirar a la gente.

El programa de desarrollo gerencia es una poderosa herramienta para que los gerentes de la Dirección de Deporte para Todos en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa, se conozcan realmente y aprendan cómo desarrollarse individualmente para llegar a convertirse en líderes más efectivos. Es un sencillo modelo no evaluativo del comportamiento humano, que explica el origen de las diferencias de personalidad, las fortalezas que se relacionan con cada una de ellas y qué hacer para motivar adecuadamente a cada quien. Por eso constituye una plataforma sólida para potenciar el liderazgo de sus colaboradores.

2.- Situación Futuro de la Demanda

Gerentes preparados, capacitados mediante cursos, talleres, que propicien una elevación de los conocimientos a la par que un cambio de actitudes, soportado sobre el perfeccionamiento de las habilidades, teniendo como premisa mejorar el desempeño futuro de toda la organización.

Conclusiones de Estudio del Mercado

De acuerdo al análisis del comportamiento de la situación actual y futura tanto de la oferta como de la demanda se concluye existe disponibilidad de las personas que laboran en la Dirección de Deporte para Todos en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa

6.1. 2. Estudio Técnico

Según Colmenares (2010), el estudio técnico:

Permite demostrar las posibilidades presentes en el proyecto para lograr los criterios de calidad y optimización que se fundamenta en la evaluación de los aspectos referidos al tamaño del proyecto, estructura organizacional, requerimiento de localización, espacio físico, recursos humanos, tecnológicos que se requieren para llevar a cabo la propuesta, estos aspectos se relacionan con los párrafos sucesivos. (p. 76)

El mismo está conformado por los siguientes aspectos:

a) Tamaño del Proyecto

El proyecto está planteado con la finalidad de diseñar un programa de desarrollo gerencial, que se ofrecerá a diez (10) personas que laboran en la Dirección de Deporte para Todos en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa y dependiendo del impacto se proyectará a otras organizaciones deportivas del estado y en el país.

b) Requerimientos de Localización y Espacio Físico

Conformado por la macrolocalización y microlocalización; además de la macrosectorización y la microsectorización del programa de desarrollo gerencial para la Dirección de Deporte para Todos, municipio Guanare; estado Portuguesa:

- Macrolocalización

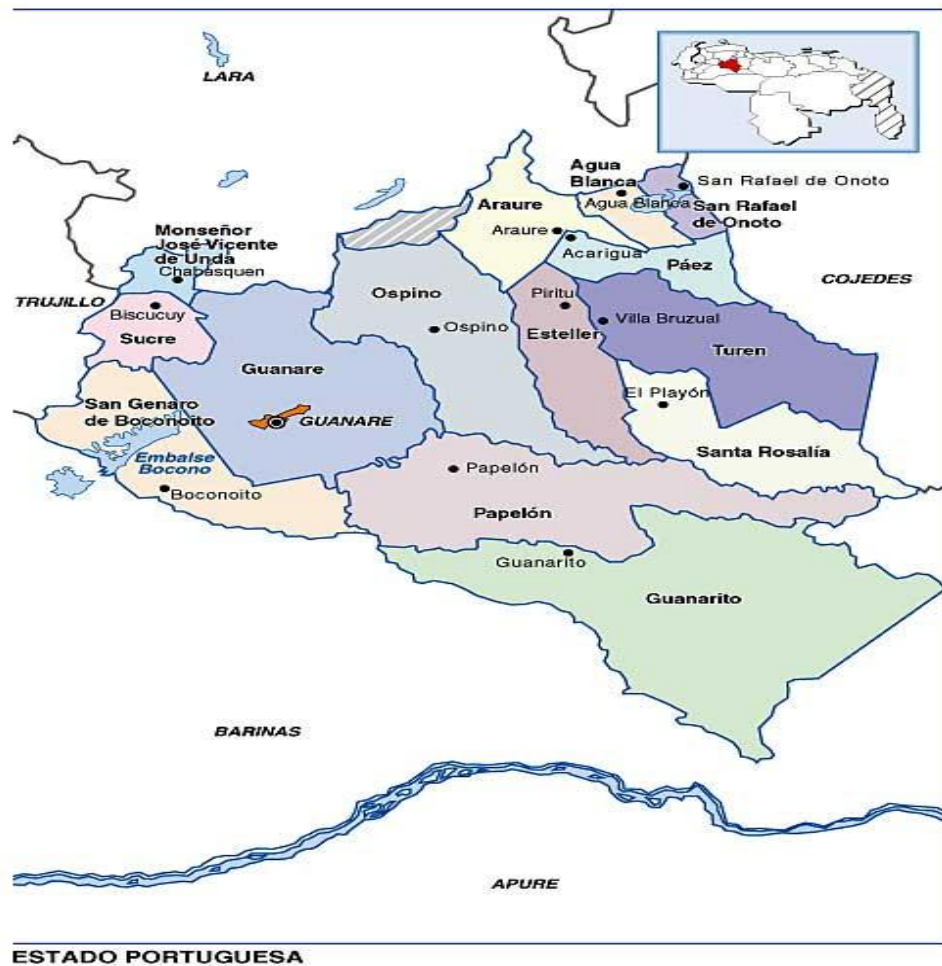


Gráfico 6. Mapa Geopolítico del estado Portuguesa. Fuente: Portal Occidente (2007). Revista Digital disponible en: http://occidente.com.ve/phpi/index.php?option=com_content&task=view&id=62&Itemid=34

- Microlocalización



Grafico 7. Mapa Local. Planimetría del Área Urbana. Fuente: Catastro del Municipio Guanare (2014), estado Portuguesa.

a) Macrosectorización. Dependiendo de la evaluación o impacto socioeducativo del programa de desarrollo gerencial, podría ser utilizado en otras instituciones deportivas a nivel nacional, en tal sentido, la población del estudio se encuentra en el municipio Guanare, según información sostenida por la Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental de Venezuela (FUDECO, 2012), el cual se ubica **al noroeste del estado; entre los 08° 52' 36'' y 09° 26' 44'' de latitud norte y los 69° 25' 55'' y 69° 58' 50'' de longitud oeste; cuyos límites son:** por el norte con el municipio Monseñor José Vicente de Unda y el estado Lara; por el sur con los municipios San Genaro de Boconoíto y Papelón; por el este con el municipio Ospino y por el oeste con los municipios San Genaro de Boconoíto y Sucre.

Tiene una superficie de 2.008 Km² y una población de 192.644 habitantes (censo 2011), es el municipio más poblado del Estado Portuguesa. La temperatura media oscila entre 24 y 28 grados centígrados, y precipitaciones anuales entre 1.200 y 1.900 mm, en la zona de tierras planas y en la zona de paisajes de montaña y piedemonte las condiciones climáticas varían de acuerdo a las variaciones de altura.

Las precipitaciones son persistentes durante todo el año, haciendo que los ríos mantengan un abundante caudal, incluso que se produzcan desbordamiento y por lo tanto inundaciones. Está dividido en 5 parroquias; Guanare, Córdova, San José de la Montaña, San Juan de Guanaguare, y la Virgen de Coromoto. La actividad agrícola es el sector económico que predomina, por ello se le conoce como Capital agrícola de Venezuela, Capital agroindustrial de Venezuela y el granero de Venezuela.

b) Microsectorización. Para el diseño y divulgación programa de desarrollo gerencial propuesto se tiene prevista la Dirección de Deporte para Todos que funciona en la sede de Indeport

Requerimientos de Recursos Humanos: Incorporación de profesionales de Educación Física con una formación académica sólida para impartir los conocimientos necesarios al proyectar la propuesta, así como la disposición de la autora.

Análisis de Costo

A continuación se presenta el análisis de costo de recursos indispensables para el diseño del programa de desarrollo gerencial y la ejecución del mismo

Cuadro 7. Estimación de Costo: Recursos Humanos.

Denominación	Cantidad	Cantidad de horas requeridas	Valor por horas en Bs.	Monto Total en Bolívares
Especialista en gerencia deportiva	1	48	800,00	38.400,00
Total Gastos				38.400,00

Fuente: Precio actual consultado por la autora, García (2015).

Cuadro 8. Estimación de Costo: Material Didáctico.

Materiales	Cantidad	Costo por Unidad	Total General
Carpetas	10	30	300
Lápices	1 caja	100	100
Papel bond	5	15	75
Marcadores	5	100	500
Hojas blancas	250	550	550
Material fotocopiado	10	8	80
Total Bs./F			1.605,00

Fuente: Precio actual consultado por la Autora, García (2015).

Cuadro 9. Estimación de costos: Refrigerio.

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Café, jugo, sándwich, refresco	10	200	2000
Total Gastos			2000,00

Fuente: Precio actual consultado por la Autora, García (2015).

Cuadro 10.-Estimación de costos para el diseño del programa de desarrollo gerencial

Cantidad	Descripción	Precio Unit. Bs.	Total Precio Bs.
10	Material fotocopiado	2.000,00	2.000,00
10	Reproducción en CD.	1.000,00	1.000,00
Total Gastos			3.000,00

Fuente: Precio actual consultado por la Autora, García (2015).

Cuadro 11. Sumatoria total de los costos.

Descripción	Costo en Bs.
Recursos Humano	38.400,00
Material didáctico	1.605,00
Refrigerio	2000,00
Diseño de programa	3.000,00
Total Gastos	45.005,00

Fuente: Precio actual consultado por la Autora, García (2015).

Conclusiones de Estudio Técnico

Se concluye, que el estudio técnico es viable, pues avala la proyección, demostrando que no existe impedimento de ningún elemento técnico indispensable que pueda obstaculizar el desarrollo de la propuesta.

6.1.3. Estudio Financiero

Este aspecto se refiere al análisis en cuanto a la necesidad de capital que se requieren para la ejecución de la propuesta, el cual según Arias (2012), el estudio financiero “consiste en indicar a través de un presupuesto la inversión requerida para

implementar un proyecto” (p.89); tal es el caso del sugerido por la autora del estudio titulado Programa de Desarrollo Gerencial dirigido a la Dirección de Deporte para Todos en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa.

Por otra parte, la implementación de la propuesta implica desglosar el análisis de los costos de los recursos humanos y materiales indispensables en la propuesta. Así también como los gastos generados para dar a conocer la misma, se tiene como fuente de financiamiento interno la colaboración de los gerentes de la dirección de deporte para todos y como financiamiento externo organismos municipales y regionales.

Asimismo, tramitar los requerimientos a través de proyectos ante el Sector Escolar Municipal y Regional del estado Portuguesa, tomando en consideración lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la cual señala que el “Estado asumirá el deporte como políticas de educación y garantiza los recursos para su promoción, así como el financiamiento de programas y actividades deportivas”.

Conclusiones del Estudio Financiero

Luego de precisar el capital requerido para cubrir la totalidad del costo económico arrojado por el estudio financiero se pudo determinar la factibilidad del proyecto, considerando que las fuentes de financiamiento son accesibles a los interesados a través del financiamiento interno y externo pautado adecuadamente, a los costos requeridos para diseñar y difundir la propuesta.

6.2.- Fase III. Diseño de la Propuesta

Como fase de culminación del proceso investigativo desarrollado en la presente experiencia, y respondiendo al diseño prevaleciente en la modalidad de investigación Proyecto Factible la cual establece tres (03) fases de acción, reseñada en el Manual de trabajos de grado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012),

como lo son fase I Diagnóstico, Fase II Determinación de factibilidades, Fase III Diseño de la Propuesta, en el presente apartado se desarrolla la fase III que hace referencia al Diseño de La Propuesta, la cual tiene como finalidad convertirse en una alternativa de solución total o parcial a una situación problemática, que atenta o afecta a un grupo institucional representado en el personal adscrito a la Dirección de Deporte para Todos, del Instituto de Deportes del Estado Portuguesa.

En esta fase de diseño interviene diversos factores entre los que se destacan; validadas teorías de avanzada que tratan la gerencia moderna y las cuales han alcanzados procesos de transformación social centrado en el ser humano como punto de interés de la acción gerencial, propiciando de esta manera un marcado concepto humanista en cada acción propuesta en el diseño.

De igual manera se han considerado elementos propios del medio y de las personas que se verán involucrados en el proyecto, detectando de manera sistematizada factores de interés, preferencia y necesidades de los potenciales usuarios, información recolectada en la fase I del proyecto conocida como fase diagnóstica. Como elemento indispensable a considerar en el diseño de la propuesta se determinó la factibilidad de la misma, por lo que se procedió al desarrollo de un laborioso cálculo de orden técnico metodológico de las condiciones del mercado resaltando la oferta y la demanda su comportamiento en los últimos 5 años y su proyección en los próximos 3 años, de manera similar se calculó la factibilidad financiera y técnica. Resultando este estudio favorable para la propuesta.

Una vez diagnosticada la necesidad de diseñar e implementar un programa de Desarrollo Gerencial dirigido a la Dirección de Deporte para Todos en el Municipio Guanare, estado Portuguesa, se decidió la estructuración de la propuesta, iniciándose con el apoyo de las teorías que sustentan, los conceptos y principios que la regirán. Seguidamente se seleccionaron los componentes y subcomponentes que darán el soporte a la propuesta para finalmente presentar la propuesta acabada lista para ser considerada por los potenciales auspiciadores de la puesta en marcha de la misma.

6.3. Presentación de la Propuesta

La realidad emergente del proceso gerencial en las instituciones deportivas exige la consolidación de sus estructuras administrativas que le permitan involucrar a todos los actores que en ella participan; y así poder alcanzar su propia autonomía, responsabilidad y satisfacción en las actividades individuales y colectivas como institución al servicio social.

En tal sentido, el director encargado de una organización deportiva necesita de conocimientos administrativos que le permitan comprender y acceder a los procesos de la misma como un sistema cambiante de acuerdo a las actividades planificadas; atentas a las diferentes fuerzas vivas tanto internas como externas que influyen o pueden perturbar el logro de sus objetivos en un momento determinado.

De allí, el gerente debe tener la habilidad para delegar en los miembros de su institución funciones según le corresponda tomando en consideración la diversidad de actividades de cada uno de sus subalternos. Es por ello, que el gerente debe poseer una capacidad física, intelectual y psicológica que le facilite ejercer su autoridad y poder de manera orientada al momento de tomar decisiones sobre un problema, situación o conflicto que se le presente dentro o fuera de la institución siempre y cuando repercuta en el desempeño organizacional.

En consecuencia con los criterios antes expuestos, surge la necesidad de diseñar un instrumento teórico que informe al gerente de la Dirección de Deportes para Todos Municipio Guanare, estado Portuguesa, algunos indicadores que reconocidos autores denominan el “Arte Gerencial”; a través de un programa de desarrollo gerencial, con el cual se aspira abolir ideas erróneas y transformar el ámbito gerencial en la institución objeto de estudio.

En concordancia a estos planteamientos Paris (2012), sostiene que: “el programa en una organización es un documento inseparable de la gestión directiva de manera adecuada y práctica como instrumento eficaz para desarrollar objetivos, estrategias, y proyectos” (p. 52). Es decir que este tipo de instrumento proporciona la agrupación y

descripción de las actividades planificadas a corto o mediano plazo. Por consiguiente el programa de desarrollo gerencial propuesto está conformado por los indicadores: planificación, organización, ejecución, control, liderazgo, motivación, comunicación y toma de decisiones respectivamente, todos ellos con la finalidad de garantizar cambios, acciones y actitudes que puedan ayudar a la cultura gerencial, apuntando al éxito de manera activa, dinámica y creativa en la Dirección de Deportes para Todos, municipio Guanare, estado Portuguesa.

6.4.- Justificación de la Propuesta

El proceso de transformación en las instituciones deportivas ha generado serias controversias, situando a los gerentes de los mismos en un marco de actuación que exige cambios sustanciales en el desempeño de sus funciones, el cual se basa en un modelo gerencial tradicional de manera inapropiada para enfrentar los desafíos organizacionales del futuro, sólo desarrolla procedimientos y operaciones necesarias sin alcanzar logros y beneficios satisfactorios en la organización.

Ante la perspectiva, Corredor (2011), afirma que: “la gerencia enmarcada en la planificación estratégica es un proceso o arte donde se fijan los planes de acción y se distribuyen los recursos humanos para lograr un modelo óptimo y los objetivos fijados” (p. 72). De acuerdo a este planteamiento el gerente deportivo debe vislumbrar su entorno laboral hasta llevar a cabo la ejecución y control de las actividades planificadas involucrando al personal a su cargo como condición imprescindible de la gestión.

De allí, el programa de desarrollo gerencial se justifica, ya que le brinda al gerente de la Dirección de Deportes para Todos diversas alternativas de gestión y praxis gerencial dentro de la organización, la cual debe ser vista por él como un fenómeno al servicio social y cultural en la entidad para la formación de talentos, asesorías o cualquier actividad de carácter deportivo que amerite de su participación o seguimiento.

De igual manera, el programa de desarrollo gerencial es importante puesto que fortalece la capacidad personal, profesional, institucional, estratégica y direccional del gerente en la institución objeto de estudio, orientado hacia una actitud positiva para la renovación y el cambio. Asimismo, el programa es de gran significación e interés en las políticas y planes de desarrollo social o nivel local, regional, nacional e internacional.

En este sentido, el nivel de socialización de la investigación que se presenta aporta bases teóricas necesarias para los actores del proceso gerencial, con la finalidad de generar nuevos diseños y estrategias con el resto del equipo comprometido, capaz de relacionarse vertical y horizontalmente como participantes del hecho institucional de manera deportiva.

6.5.- Objetivos de la Investigación

6.5.1. Objetivo General

Plantear un diseño de programa de desarrollo gerencial dentro de la Dirección de Deportes para Todos del Instituto de Deportes del Estado Portuguesa, con el fin optimizar la gestión gerencial del organismo hacia la búsqueda del cambio en la gerencia deportiva municipal.

6.5.2. Objetivos Específicos

- Facilitar al personal adscrito a la Dirección de Deportes para Todos los conocimientos necesarios para el desarrollo gerencial dentro del organismo.
- Proporcionar herramientas gerenciales enmarcadas en la teoría gerencial dirigida al personal adscrito Dirección de Deportes para Todos
- Propiciar el control administrativo y la toma de decisión dentro de la Dirección de Deportes para Todos, permitiendo elevar el nivel gerencial de dicha dependencia.

6.6.- Fundamentación Teórica de la Propuesta

El proceso gerencial contiene una gran variedad de enfoques, puntos de vistas y filosofías que ofrecen una diversidad de ideas, principios y algunas otras generalizaciones entre sí. Al permitir que la información resulte apropiada dentro de la organización para garantizar la eficiencia de todas las operaciones, o fases sucesivas del fenómeno gerencial y su integración como responsabilidad inherente del nivel superior de mando, adoptar este nivel significa asumir reglas, técnicas, patrones y adiestramientos que emergen de acuerdo a la realidad de la institución.

Gerencia Administrativa

El proceso de gerencia administrativa es el medio para transformar y obtener resultados eficientes para el desarrollo de las actividades planificadas dentro de una organización. En este sentido, Mejías (2012), afirma que: “todo proceso administrativo amerita de un gerente que realice una planificación, organización, ejecución, control y seguimiento de los recursos humanos y financieros de la institución” (p. 5). Es decir, administrar específicamente los recursos y acciones para el logro de los objetivos y los niveles de eficiencia y competitividad.

En este orden de ideas, Falcón (2012), expone que: “La gerencia administrativa determina principios y elementos estratégicos fundamentales que permiten la participación de todos los miembros de la organización, las cuales son orientados de acuerdo al liderazgo, comunicación y motivación que el gerente exprese al momento de tomar decisiones” (p. 12). Por lo tanto los criterios del autor se enmarcan hacia una gestión gerencial de carácter humanista y social perspectiva desde la cual se ubica al Instituto de Deportes del Estado Portuguesa.

Es por ello, que la teoría de la gerencia administrativa caracteriza al hombre como el factor más importante para desarrollar acciones y procesos de manera creativa e incluso dinámica, cambiando los factores externos hacia la operatividad y cumplimiento de sus fines y objetivos. En todo caso el principio fundamental de esta

actividad es la toma de decisiones minimizando los niveles de riesgos para elevar como factor común su desempeño.

Dirección y Gestión de las Organizaciones Deportivas

La dirección y gestión como principio del estilo gerencial exige a los directivos gerentes un alto grado de compromiso y un elevado conocimiento para desarrollar las tareas encomendadas en las instituciones deportivas. De allí, Hernández (2012), sostiene que: “el director como gerente de una organización deportiva tiene la responsabilidad fundamentalmente en la planificación, organización, coordinación, control y liderazgo de todas las tareas a cumplir en la organización” (p. 203). Por tal razón, el director gerente debe usar un estilo de gestión con todo el personal adscrito a su dependencia como apoyo y soporte necesario para emprender acciones.

De allí que el director gerente debe tener un alto dominio de destrezas, habilidades y capacidades para entender el nivel de trabajo de sus subalternos, motivándolos hacia la producción de nuevas ideas y mejor calidad laboral. Es por ello que, Rodríguez (2012), acota que “todo director que gerencie las instituciones deportivas deben mantener en mente el hecho motivacional y comunicativo entre sus empleados para así eliminar conflictos y rivalidades” (p. 204). De esta manera se logra un mejor clima organizacional una cooperación mutua entre subalternos y el director. De lo antes expuesto, se desprende que el director gerente debe estar atento al desarrollo integral, así como también al de su personal, para poder ofrecer un estilo gerencial adecuado en el que predomine la guía, las técnicas, estrategias y muchas más la transferencia de conocimiento, donde el aspecto humano sea lo más importante para aumentar la confianza, la motivación y el éxito de la organización hacia la juventud y sus tendencias y medio ambiente social y cultural, sin olvidar otras instituciones afiliadas o reconocidas al área deportiva.

6.7.- Criterio para la Implementación de la Propuesta

Se aspira que las estrategias propuestas para optimizar la gestión gerencial en la Dirección de Deportes para Todos del Instituto de Deportes del estado Portuguesa, se logre en tres (03) importantes fases, las cuales se muestran explícitamente a continuación.

a) Fase de Divulgación: La fase de divulgación consiste en desarrollar un proceso de sensibilización y apertura de los cambios paradigmáticos que se desean obtener al presentar un grupo de estrategias gerenciales formuladas, asimismo, se hará entrega de folletos y trípticos que demuestren la importancia y relevancia del programa de desarrollo gerencial, como instrumento significativo en la praxis del director gerente. De igual forma se hará una visita a los medios de comunicación impresos, para la publicación de una nota de prensa centrada en la necesidad de propiciar el conocimiento y la transformación de la realidad gerencial de las instituciones deportivas al servicio de la colectividad.

b) Fase de Operatividad: La determinación operativa de la propuesta se desarrollará a través de la ejecución del programa de desarrollo gerencial propuesto con la finalidad de elevar la misma a las personas interesadas en adoptarla, para ello se solicitará la colaboración de expertos o especialistas quienes conjuntamente con el investigador se encargarán de realizar tres (03) talleres para orientar en cuanto a los que es planificación, organización, ejecución, control, liderazgo, comunicación, motivación y toma de decisión en la Dirección de Deportes para Todos.

Por consiguiente, los talleres tendrán una duración de ocho (08) horas diarias para una acreditación de veinticuatro (24) horas a los sujetos participantes en la jornada planificada. La ejecución de los mismos se apoyará en estrategias de participación, flexibilidad, intercambios de experiencias, y confrontación de carácter teórico-práctico con la idea de lograr una mayor difusión, mayor conocimiento, desarrollo de habilidades y destrezas que faciliten la gerencia administrativa y la operatividad de los procesos de la misma.

c) Fase de Evaluación: Para realizar la fase de la evaluación se hará una actividad continua de revisión y proceso, la cual permite emitir juicios valorativos de acuerdo a la información suministrada haciendo los ajustes pertinentes y necesarios de calidad e impulso a cada una de las estrategias propuestas. De allí este proceso de evaluación consiste en comparar los resultados emitidos de acuerdo a los objetivos planificados, es decir una evaluación por proceso e información constante con el propósito de reorientar las actividades desarrolladas.

PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL




**AUTORA:
THAIRYS GARCIA**

GUANARE, SEPTIEMBRE 2015

Objetivo General: Plantear un diseño de programa de desarrollo gerencial dentro de la Dirección de Deportes para Todos del Instituto de Deportes del Estado Portuguesa, con el fin optimizar la gestión gerencial del organismo hacia la búsqueda del cambio en la gerencia deportiva municipal


Objetivo Específico: Facilitar al personal adscrito a la Dirección de Deportes para Todos los conocimientos necesarios para el desarrollo gerencial en la organización.

Tema	Contenido	Actividades	Recursos	Responsables	Lapso de ejecución
<p>La Matriz FODA: Diagnóstico, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.</p>	<p>Matriz FODA</p>	<p>-Socialización por parte del ponente sobre los elementos que conforma la matriz FODA -Ejercitación grupal para cruzar los elementos de la matriz Foda con respecto a la Dirección de Deportes para Todos.</p> 	<p>- Humanos: Talento humano, facilitadores, investigadora, Directores, Coordinadores - Materiales: Papel, material impreso.</p>	<p>Facilitador, autora de la investigación, director de la Dirección de Deportes para Todos.</p>	<p>Ocho (08) horas diarias.</p>

Objetivo General: Plantear un diseño de programa de desarrollo gerencial dentro de la Dirección de Deportes para Todos del Instituto de Deportes del Estado Portuguesa, con el fin optimizar la gestión gerencial del organismo hacia la búsqueda del cambio en la gerencia deportiva municipal.


Objetivo Específico: Proporcionar herramientas gerenciales enmarcadas en la teoría gerencial dirigida al personal adscrito Dirección de Deportes para Todos

08

Tema	Contenido	Actividades	Recursos	Responsables	Lapso de ejecución
Desarrollo Gerencial, métodos, procesos y etapas. Contexto situacional, diseño de objetivos y estrategias, hechos, acciones y decisiones.	Desarrollo Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> - Exposición por parte del facilitador sobre: Esquema estructural que sirva de guía para realizar el desarrollo gerencial en la organización. - Difusión de caudas y efectos del desarrollo gerencial 	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos: Talento humano, facilitadores, investigadora, Directores, Coordinadores - Materiales: Papel, material impreso, medios audiovisuales, lápices, carpetas, marcadores, papel bond. 	Facilitador, autora de la investigación, director de la Dirección de Deportes para Todos.	Ocho (08) horas diarias.

Objetivo General: Plantear un diseño de programa de desarrollo gerencial dentro de la Dirección de Deportes para Todos del Instituto de Deportes del Estado Portuguesa, con el fin optimizar la gestión gerencial del organismo hacia la búsqueda del cambio en la gerencia deportiva municipal.

Objetivo Específico: Proporcionar herramientas gerenciales enmarcadas en la teoría gerencial dirigida al personal adscrito Dirección de Deportes para Todos

Tema	Contenido	Actividades	Recursos	Responsables	Lapso de ejecución
Organización y administración importancia, principios	Organización	<p>- Exposición por parte del facilitador y video foro sobre: Capacitación profesional a los directores de la Dirección de Deportes para Todos</p> 	<p>- Humanos: Talento humano, facilitadores, investigadora, Directores, Coordinadores</p> <p>- Materiales: Papel, material impreso, medios audiovisuales, lápices, carpetas, marcadores, papel bond.</p>	Facilitador, autora de la investigación, director de la Dirección de Deportes para Todos.	Ocho (08) horas diarias.


Objetivo General: Plantear un diseño de programa de desarrollo gerencial dentro de la Dirección de Deportes para Todos del Instituto de Deportes del Estado Portuguesa, con el fin optimizar la gestión gerencial del organismo hacia la búsqueda del cambio en la gerencia deportiva municipal.

Objetivo Específico: Proporcionar herramientas gerenciales enmarcadas en la teoría gerencial dirigida al personal adscrito Dirección de Deportes para Todos

Tema	Contenido	Actividades	Recursos	Responsables	Lapso de ejecución
División del trabajo, autoridad, responsabilidad, unidad de mando, dirección.	Ejecución y control	<p>- Promover las capacidades técnicas y operativas en cuanto a la institución.</p> 	<p>- Humanos: Talento humano, facilitadores, investigadora, Directores, Coordinadores</p> <p>- Materiales: Papel, material impreso, medios audiovisuales, lápices, carpetas, marcadores, papel bond.</p>	Facilitador, autora de la investigación, director de la Dirección de Deportes para Todos.	Ocho (08) horas diarias.


Objetivo General: Plantear un diseño de programa de desarrollo gerencial dentro de la Dirección de Deportes para Todos del Instituto de Deportes del Estado Portuguesa, con el fin optimizar la gestión gerencial del organismo hacia la búsqueda del cambio en la gerencia deportiva municipal.

Objetivo Específico: Proporcionar herramientas gerenciales enmarcadas en la teoría gerencial dirigida al personal adscrito Dirección de Deportes para Todos

Tema	Contenido	Actividades	Recursos	Responsables	Lapso de ejecución
Tipos de líder, autoridad, poder, comunicación, información, intercambio de ideas, comunicación y liderazgo, necesidades filosóficas, de seguridad, sociológicas de la jerarquía, motivación e higiene, sus factores, expectativas y metas, desempeño, potencial, metas individuales y colectivas.	Liderazgo, comunicación, motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Video foro dirigido por el facilitador, sobre: La actuación del líder de grupo, el líder como animado, - Ponencia sobre la comunicación eficaz entre la gerencia y los trabajadores. - Exposición por parte del facilitador: el marco referencial de la motivación. Video foro sobre satisfacción laboral 	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos: Talento humano, facilitadores, investigadora, Directores, Coordinadores - Materiales: Papel, material impreso, medios audiovisuales, lápices, carpetas, marcadores, papel bond. 	Facilitador, autora de la investigación, director de la Dirección de Deportes para Todos.	Ocho (08) horas diarias.


Objetivo General: Plantear un diseño de programa de desarrollo gerencial dentro de la Dirección de Deportes para Todos del Instituto de Deportes del Estado Portuguesa, con el fin optimizar la gestión gerencial del organismo hacia la búsqueda del cambio en la gerencia deportiva municipal.

Objetivo Específico: Propiciar el control administrativo y la toma de decisión dentro de la Dirección de Deportes para Todos, permitiendo elevar el nivel gerencial de dicha dependencia.

Tema	Contenido	Actividades	Recursos	Responsables	Lapso de ejecución
Toma efectiva de decisiones, participación y toma de decisiones, problemas por tomar decisiones, decisiones estratégicas, productividad, promoción de la organización	Toma de decisión	<ul style="list-style-type: none"> - Ponencia por parte del facilitador sobre: Racionalidad y toma de decisiones. - Ponencia de video dirigido por el facilitador sobre modelos de decisiones estratégicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos: Talento humano, facilitadores, investigadora, Directores, Coordinadores - Materiales: Papel, material impreso, medios audiovisuales, lápices, carpetas, marcadores, papel bond. 	Facilitador, autora de la investigación, director de la Dirección de Deportes para Todos.	Ocho (08) horas diarias.

Objetivo General: Plantear un diseño de programa de desarrollo gerencial dentro de la Dirección de Deportes para Todos del Instituto de Deportes del Estado Portuguesa, con el fin optimizar la gestión gerencial del organismo hacia la búsqueda del cambio en la gerencia deportiva municipal.

Objetivo Específico: Propiciar el control administrativo y la toma de decisión dentro de la Dirección de Deportes para Todos, permitiendo elevar el nivel gerencial de dicha dependencia.

Tema	Contenido	Actividades	Recursos	Responsables	Lapso de ejecución
Adiestramiento en el proceso de participación y toma de decisiones; soluciones alternativas en la resolución de problemas, cooperación, coordinación, metas y logros, fuerzas restrictivas, producciones finales por grupos, relatar por grupos el trabajo las conclusiones y recomendaciones	Participación	<ul style="list-style-type: none"> - Participación y la identificación de problemas - Video foro sobre la cooperación y el trabajo - Socialización grupal y sistematización de conclusiones y recomendaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos: Talento humano, facilitadores, investigadora, Directores, Coordinadores - Materiales: Papel, material impreso, medios audiovisuales, lápices, carpetas, marcadores, papel bond. 	Facilitador, autora de la investigación, director de la Dirección de Deportes para Todos.	Ocho (08) horas diarias.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Álvarez, B (2012). **La gerencia, expresión de eficiencia y desarrollo deportivo.** Trabajo de grado no publicado.
- Arias, F (2012). **El proyecto de Investigación.** Editorial Episteme Caracas Venezuela.
- Balestrini, M. (2011). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación.** BL Consultores Asociados Servicio Editorial Sexta Edición. Caracas Venezuela.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). **El concepto de liderazgo adaptativo.** Metodología. Disponible en: web.fonade.gov.co/cliente/D0cs2005/
- Bisqerra, R. (1989). **Introducción conceptual al análisis multivariable.** Un enfoque informático con los paquetes SPSS-X, BMDP, LISREL SPAD. (2 Vols.), Barcelona, PPU.
- Bueno, I (2012). **Las organizaciones deportivas.** España: editorial Océano.
- Bussot, A. (2011). **El método naturalista y la investigación educacional.** Maracaibo: Universidad-del Zulia-Facultad de Humanidades y Educación.
- Carrizales, D (2012). **La gerencia deportiva.** España: Editorial Kliop
- Chiavenato, I (2013). **La administración deportiva.** Argentina: Editorial Juen
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial 5.453 del 24-03-2000. Ediciones Juan Garay, Caracas.
- Contreras, J. (2011). **Desarrollo de gerentes.** Disponible: <http://www.joseacontreras.net/rechun/apuntes.htm>
- Corredor, J. (2012). **El cambio de paradigma en la visión ética de la gestión pública. Ponencia presentada en el X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.** Santiago de Chile
- Dan, M (2011). **Estructura organizativa.** Perú: Editorial Hol
- Davis, L (2012). **Estrategias gerenciales.** México: Editorial Jul.

- Delgado, C. (1996). **Propuesta de una metodología para la aplicación y la planificación estratégica en unidades de información.** Centro de información y documentación turística.
- Diemm, L (2011). **El deporte en la actualidad.** Argentina: Editorial Dima.
- Drucker, P. (2002). **Gerencia para el futuro.** Grupo editorial norma. Bogotá Colombia.
- Esteves, B (2012). **Desarrollo gerencial.** Colombia: Editorial Triunfo
- Fayol, G (2011). **La administración deportiva.** España: Editorial Interamericana.
- Ferreira, C (2002). **Gerencia y liderazgo.** México: McGraw-Hill.
- García, J (2012). **La gerencia moderna.** España: Editorial Plino
- Hernández S.R. C. Fernández, P. Baptista (2012). **Metodología de la Investigación.** Ed. McGraw-Hill. México. Pp. 75-94,241-263,349-416. Capítulos 5-formulación de hipótesis; 9-recolección de datos; 10-análisis de los datos.
- Hurtado, J. (2012). **Proyecto de investigación. Metodología de la investigación política.** Caracas, fundación.SYPAL.
- Hurtado, J y Toro, P (2012). **Metodología de la investigación.** (3ª. Ed.) México: McGraw- Hill.
- Jiménez P., X. (2012) **Plan Estratégico de Desarrollo Gerencial para la toma de decisiones de los coordinadores de las organizaciones no gubernamentales del programa centro de atención integral de la tercera edad de fundación salud Lara** Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" especialista en gerencia empresarial.
- Kinnear, G y Taylor, N (2010). **Métodos de investigación.** México: Editorial McGraw Hill
- Leal, G. (2012) **Propuesta de un Programa de Desarrollo Gerencial para la Planeación de Carrera de las Áreas Gerenciales Funcionales Medias de las Comercializadoras MaKro Barquisimeto.** Tesis de grado. Gerencia Empresarial. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado".
- Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física. (2011) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.872.

Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial N° 32.056

Ley Orgánica para la Protección del Niño, Niña y Adolescente (2009). Gceta oficial N° 78932

Ley Orgánica de Régimen Municipal (2001)

Lima, N (2011). **Misión y visión de las organizaciones**. México: Editorial Océano.

Marines, Z (2012). **La Gerencia en las Organizaciones Deportiva**. España; Editorial Plinio.

Melinkoff, R (2011). **Las organizaciones actuales**. España: Editorial Océano.

Morales, F (2011). **Metodología de la Investigación**. Argentina: Ediciones Fe.

Moreno, E (2011) **Programa Gerencial para La Atención Integral de los Atletas de Alto Rendimiento del Estado Barinas**. Trabajo de grado. UNELLEZ - Barinas-Venezuela.

París R., F. (2005) **Planificación Estratégica de las organizaciones deportivas**. 4ta edición Editorial Paidotribo. Barcelona.

Peralta, G (2012). **El deporte y la actividad física**. Perú: Editorial Bien

Peraza, M (2012). **Evaluación en las organizaciones deportivas**. Perú. Editorial: Lima

Pérez B., V. (2008) **el desarrollo gerencial: un nuevo enfoque**. **Educación gerencial**. Revista de gerencia.con. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/el-desarrollo-gerencial-un-nuevo-enfoque>.

Polanco, L. y C. Carrasco (2012) **Relación entre la gerencia participativa, la motivación al logro y la productividad con trabajadores, directores, supervisores, empelados y operarios en una realización privada**. Tesis de grado

Quintero, G. (2013) **Manual de Organización y Funcionamiento de la Dirección de Deportes de la Dirección General Sectorial de Educación Cultura y Deporte del Estado Lara**. Tesis de grado. UPEL.

Revista Gestión y Emprendimiento (2009) Conceptos Básicos de Gerencia.
Disponible en: <http://gestionyemprendimiento.blogspot.com/2009/01/conceptos-básicos-de-gerencia.html>

Reyes, C (2012). **Desarrollo gerencial en las organizaciones deportivas**. México: Editorial Platinum

Sabino, C. (1999). **El proceso de investigación**. Editorial Panapo, Caracas Venezuela.

Sallenave, J.. (2002) **La Gerencia integral**. Editorial norma.

Santana, C. (2008) **Gestión gerencial del docente directivo en cuanto las funciones: planificación, organización y dirección (caso un punto. En un "Ciudad de Valencia"**. Tesis de grado UPEL

Seligman, J (2012). **Proyectos de Investigación Educativa**. Corrientes. Buenos Aires - Argentina.

Solano. L (2012). **Sistema de gestión organizativa**. Colombia: Editorial Ji

Valiotti, N (2011). **Desarrollo gerencial**. España: Editorial Muy

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014). **Manual de Trabajos de Grado, de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas, Venezuela

Zambrano, L (2012). **La dirección en las instituciones deportivas**. Perú: Editorial Bueno

ANEXOS



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
COORDINACIÓN DE ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
BARINAS – ESTADO BARINAS**

Estimados Encuestados:

El presente instrumento ha sido diseñado por la autora de la investigación titulada: **PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL DIRIGIDO A LA IRECCIÓN DE DEPORTE EN EL MUNICIPIO GUANARE DEL ESTADO ORTUGUESA;** con la finalidad de recabar información necesaria para la elaboración de la misma.

Los datos que se obtengan, serán utilizados con fines investigativos y se manejan con carácter confidencial; por tal razón se le agradece la mayor objetividad posible al momento de responder los ítems formulados.

INSTRUCCIONES

- Lea detenidamente cada ítem que se presenta
- Marque con una equis (X), la categoría de respuesta que considere que más se ajusta a los ítems formulados
- Utilice bolígrafo para responder el cuestionario
- Responda la totalidad de los ítems presentados
- Las alternativas de cada ítems son: Si-No

¡Gracias por su colaboración!

Prof. ThairisGarcía
C.I: 13.079.715

CUESTIONARIO

N°	ÍTEMS	ALTERNATIVAS	
		SI	NO
1	¿Existe en el departamento de Deportes para Todos un programa dirigido a fomentar el desarrollo gerencial?		
2	¿Considera usted que un programa de desarrollo gerencial contribuye a alcanzar los objetivos organizacionales del Departamento de Deporte para Todos?		
3	¿Conoce usted de algún instrumento de planificación que sea aplicado en el Departamento de Deporte para Todos?		
4	¿Considera usted necesario mejorar el desarrollo gerencial en el Departamento de Deporte para Todos?		
5	¿Se aplica en el Departamento de Deporte para Todos, una evaluación continua a las actividades ejecutadas?		
6	¿Considera usted que la manera de alcanzar el desarrollo gerencial Departamento de Deporte para Todos es preparar académicamente a los gerentes?		
7	¿Sugiere usted que entre las actividades a contemplar en el programa de desarrollo gerencial del Departamento de Deporte para Todos, está el propiciar mesas de trabajo?		
8	¿Aprecia usted en el personal que labora en el Departamento de Deporte para Todos, sentido de pertenencia con la organización?		
9	¿Identifica la misión que posee Indeport?		
10	Considera usted, que entre las actividades a incorporar en un programa de desarrollo gerencial, está la ejecución de planes con el personal que labora en el departamento?		
11	¿Identifica usted la visión que tiene la organización Indeport?		
12	¿Cuenta el Departamento de Deporte para Todos con una misión y visión establecida?		
13	¿Existe una comunicación asertiva entre el personal que labora en el Departamento de Deporte para Todos?		
14	¿Cree usted que el personal que labora en el Departamento de Deporte para Todos, está adecuado a la función que ejerce?		
15	¿Existe reconocimiento de la eficaz y eficiente labor ejercida por el personal Departamento de Deporte para Todos?		
16	¿Considera usted que los cargos gerenciales deben ser ejercidos por el personal con más años de servicio en la organización?		
17	¿Conoce usted algún programa que se haya implementado en el Departamento de Deporte para Todos?		
18	¿Cree usted que el logro de un mejor desarrollo gerencial en el Departamento de Deporte para Todos, puede contribuir a incrementar la práctica deportiva en la entidad?		
19	¿Desarrolla el Departamento de Deporte para Todos, variadas estrategias gerenciales?		
20	¿Existe control permanente por parte del gerente del Departamento de Deporte para Todos, en el trabajo que desempeña su personal?		

