

## **Plan de Competencias Administrativas para los Gerentes Deportivos de los Municipios de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo**

**Rafael Martinez \***

### **RESUMEN**

El propósito fundamental de la presente investigación, fue proponer un Plan de Competencias Administrativas, para los gerentes deportivos de los Municipios de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo. Con un enfoque investigación acción – positivista. La población estuvo conformada por catorce (14) gerentes y/o directores de los entes Deportivos Municipales de la COL, a los cuales se les aplicó un censo poblacional. Para la recolección de la información se diseñó un instrumento, tipo cuestionario: conformado por 36 reactivos. Se concluyó que un 70% de los gerentes deportivos de los Municipios de la Costa Oriental del Lago, manejan altamente las funciones gerenciales, aplicación de principios básicos de gerencia, costo – beneficio y, los aportes de su gestión, sin embargo, es importante acotar que el investigador diseñó un Plan de Competencias Administrativas a fin de reforzar los conocimientos de los mismos, para ello, convocó al Primer Encuentro de Gerentes Deportivos, donde se discutió la manera de cumplir con sus funciones gerenciales.

**Palabras clave:** Competencias Administrativas, gerentes Deportivos, Institutos Deportivos, Plan de Competencias Administrativas.

---

\* Profesor de la: Universidad Nacional Experimental “Rafael Maria Baralt” (UNERMB). Especialista en Administración Deportiva (LUZ), Magíster en Gerencia de Recursos Humanos de la (UNERMB). Doctor en Ciencias Gerenciales (URBE). Post-Doctor en Gerencia de las Organizaciones (URBE). Concejal Principal del Municipio Lagunillas. E-Mail: [chapa@cantv.net](mailto:chapa@cantv.net) – Teléfonos: 04140619795 0414-6761372/ 0265-6311317

## **Plan of Administrative Competitions for the Sports Managers of the Municipalities of the Oriental Coast of the Lake of Maracaibo**

### **ABSTRACT**

The fundamental intention of the present investigation was to propose a Plan of Administrative Competitions, for the sports managers of the Municipalities of the Oriental Coast of the Lake of Maracaibo. With an approach investigation action - positivist. The population was shaped by fourteen (14) managers and / or directors of the Sports Municipal entities of the COL, to which a population census was applied to them. For the compilation of the information design an instrument, type questionnaire: shaped by 36 reagents. One concluded that 70 % of the sports managers of the Municipalities of the Oriental Coast of the Lake, handles highly the managerial functions, application of basic principles of management, cost - benefit and, the contributions of his management, nevertheless, it is important to annotate that the investigator I design a Plan of Administrative Competitions in order to reinforce the knowledge of the same ones, for it, I call for the First Meeting of Sports Managers.

**Key words:** Administrative Competitions, Sports Managers, Sports Institutes, Plan of Administrative Competitions

## **Introducción**

En el siglo XXI, las administraciones públicas se enfrentan a nuevos desarrollos estratégicos derivados de los cambios, provocados por los sistemas políticos, económicos y tecnológicos en todos los entornos de la actividad social, los cuales han generado mayor competitividad, aunado a la potenciación de las exigencias de la población.

En el ámbito de la administración, se desprende la preocupación de elevar los niveles de eficiencia de la gestión de los organismos públicos, debido al creciente reclamo de la sociedad de rendir cuentas por su gestión, así, como los encargados de esta responsabilidad, condición requerida para la toma de acciones concretas y una función de control efectiva.

## **Desarrollo**

### **Buscando la transformación**

El papel que juegan los gerentes públicos es un perfilaje de vital importancia para el desarrollo eficiente

de las actividades, éstos son los responsables de conducir a la institución hacia el logro de su cometido, aprovechando al máximo los recursos disponibles, para prevenir el desperdicio y el uso inadecuado o ilícito de esos recursos.

No obstante, estos gerentes públicos en la actualidad se ven sometidos a retos, desafíos y presiones, a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo, por tal razón, durante mucho tiempo la efectividad del servicio de los organismos gubernamentales, han estado soportadas por la gerencia, así como, por el capital intelectual de sus dirigentes.

Es importante destacar que la gerencia es una profesión, una disciplina, un arte y no se improvisa, ni se puede adquirir, ni se desarrolla mediante el voto ciudadano, pues, la elección de los gobernantes por más que éste sea insustituible a la hora de consolidar la democracia, tomar decisiones en forma rápida, inteligente, efectiva, es una tarea que implica, además de un adecuado

entrenamiento y experiencia, una elevada dosis de objetividad y profesionalismo.

En los organismos gubernamentales es muy difícil este tipo de independencia, ya que por principio de cuentas, los empleados y funcionarios son nombrados en función de su militancia política partidista, con base a las recomendaciones de los superiores de turno, lo cual puede generar inestabilidad en dichos organismos, causando la posible incompetencia de los funcionarios para desarrollar de forma eficiente la gestión de las instituciones a su cargo. Esta situación es común en los países latinoamericanos, donde muchos funcionarios o gerentes públicos, son incapaces de superar el atraso, para así alcanzar la meta de un crecimiento sostenido, clave imprescindible para el acceso al desarrollo integral de la nación.

En este orden de ideas Martínez (2001), explica que el problema del funcionamiento de la administración pública no es sólo una cuestión relacionada con el mejoramiento de las estructuras y los sistemas, sino que además, es un problema de actitud,

conciencia y compromiso de los recursos humanos frente a la gestión gubernamental, sugiriéndose que gran parte de la responsabilidad de ineficiencia institucional recae sobre los niveles directivos de la administración pública, en sus habilidades como líderes, en su capacidad para generar procesos estratégicos, de mejoramiento continuo para las instituciones, para sentar las bases de un desempeño gerencial comprometido con el fortalecimiento y el crecimiento de las mismas.

En Venezuela, también se evidencia poca pericia en la conducción de la administración pública por parte de los gerentes encargados, debido quizás a que el perfil de éstos funcionarios no corresponde a las exigencias profesionales necesarias para ocupar el tan importante cargo, generando un bajo rendimiento en las instituciones, posiblemente, por no utilizar las herramientas analíticas - gerenciales adecuadas, al igual que técnicas de desarrollo personal para desempeñarse con éxito, como gerentes del sector público, y de proveedores de los servicios a las

comunidades.

La forma de organizarse, para llevar a cabo las tareas propias del ejercicio de sus funciones, no satisface las exigencias de calidad gerencial demandada por una sociedad, donde la responsabilidad de tales dificultades recaen principalmente sobre las herramientas gerenciales comunes empleadas por los dirigentes de las instituciones públicas.

Las instituciones deportivas municipales, como todo organismo debe contar con una gestión gerencial que se adapte a la realidades vividas y a las necesidades de la sociedad que las rodea, para representar un rol estratégico en el proceso de modernización mediante la adopción de estructuras administrativas adecuadas, la instrumentación de tecnologías pertinentes y eficaces, los cuales son fundamentalmente los procesos que están dentro de la esfera de atención del gerente público.

Para ello, es importante que los gerentes tengan un amplio conocimiento de cómo formular, planificar y asignar el presupuesto anual, los recursos económicos atendiendo las contingencias que se

pueden generar por el retraso de las asignaciones de las partidas.

Al respecto, se debe mencionar que los municipios del país estuvieron regidos hasta el 21 de abril del 2006, por la Ley Orgánica de Régimen Municipal de 1989 (LORM), para dar vigencia a la nueva Ley Orgánica del Poder Público Municipal (LOPPM, 2006), donde se establece, la organización, estructura y administración de los Concejos Municipales – Alcaldías, a través de ella, los municipios responden a criterios propios de funcionamiento de su estructura interna, su legislación, ordenanzas, acuerdos, atribuciones que le corresponden a los Concejos Municipales, los Alcaldes y los funcionarios del gabinete local, para emitir decretos, resoluciones, tales como: reglamentos, entre otros.

Los municipios tienen bajo su responsabilidad la administración de los servicios públicos locales, entre los cuales se incluyen los deportivos y recreativos.

En este sentido, las reformas producidas en el país, con la elección de alcaldes y gobernadores, contando además con la ley de

descentralización, se comenzaron a motorizar estructuras propias a nivel local y estatal, como los órganos descentralizados para los servicios sociales, como el deporte y la recreación, a través de varias formas como son: direcciones, oficinas o coordinaciones deportivas, pasando con la creación de los entes autónomos como son las institutos municipales del deporte, es decir, paramunicipales, estructuras administrativas propias para la administración de dichos servicios.

El brindar a las comunidades actividades deportivas y recreativas, para el desarrollo, biosicosocial, disfrute y esparcimiento de sus habitantes. Hay que señalar que dentro de la gestión del desarrollo humano, deben tomarse en cuenta: la educación, la salud, la infraestructura de servicios, las actividades del deporte y la recreación como medición del desarrollo y desempeño humano. En base a estos planteamientos, surge el interés de realizar una evaluación de la gestión de los gerentes deportivos de los municipios de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo del estado Zulia, a fin de recomendar

alternativas de solución que mejoren cualquier deficiencia existente en dicha gestión.

### **Gestión del Deporte Municipal**

Al comenzar a comprender y esbozar el problema de la gestión deportiva, es necesario hacer mención de las responsabilidades de los gerentes deportivos municipales, están influenciado por cuatro funciones, tales como: planificación, organización, liderazgo y evaluación, por tanto, es importante conocer los componentes de la gestión deportiva. Al respecto, Filey y Kerr (citados por Parks, 2000, p.171): expresan que:

**“Definiendo la planificación acciones necesarias para lograr un fin concreto antes de pasar a la acción esta gira en torno a la implantación de metas y objetivos y como estos pueden ser alcanzados teniendo relación con conceptos como: beneficio, crecimiento, participación de mercado, productividad, eficiencia, liderazgo, satisfacción al consumidor y conciencia social.”**

En el contexto anterior, se observa

como los gerentes deportivos deben tener presente la planificación como una de sus principales herramientas en la gestión deportiva municipal, de allí, se desprende la imperiosa necesidad de diseñar planificaciones ajustadas a las realidades, sociales, económicas, entre otras. Para fortalecer la gestión deportiva en ese sentido, cabe señalar lo planteado por Filey House y Kerr (citados por Parks; 2000, p.25), expresan que:

**“La organización, tiene que ver con la especificación de los trabajos incluidos en la planificación de la actividad global de la empresa y en el establecimiento de relaciones formales, entre estos y los profesionales asignados a desempeñarlos, el proceso de organización se centra en quien debe hacerlo.”**

Así mismo, la importancia de la unidad entre todos los miembros de la organización para lograr la realización de un trabajo en conjunto coordinado, a fin de que exista un flujo de información de cualquier trabajo a efectuarse en las dependencias deportivas municipales, se puede comparar por analogía a los deportes en equipo donde la acción,

coordinación y la función de cada miembro del equipo es fundamental para la acción final del juego.

En este sentido, se puede decir que el liderazgo es el proceso interpersonal de influir en los miembros de una organización para lograr unas metas, en este caso, las organizaciones deportivas municipales van a depender mucho del éxito que tengan los líderes en su dirección, y en la manera de motivar, promover, ejecutar o entender la naturaleza humana, donde todo gira alrededor del liderazgo ejercido en la organización.

En cuanto a la evaluación, es relevante hacer referencia que en ella se fija el grado de efectividad de todas las acciones llevadas a cabo por la organización, los distintos departamentos y el personal, por tanto es importante la evaluación para conocer los procesos anteriores como el de planificación, organización y liderazgo, el de incluir encuestas para conocer el grado de satisfacción a los clientes, espectadores asistentes a los gimnasios, canchas, estadios, plazas y jardines, entre otros. Así como recoger las opiniones de los atletas en eventos deportivos organizados por las

instituciones deportivas municipales, de allí la importancia que tiene el aplicar las evaluaciones, con el fin de ubicar debilidades, amenazas, oportunidades, fortalezas que puedan presentar en una organización.

### **Gerente Deportivo**

Por lo general, se piensa que los administradores y gestores deportivos en general solo gerencian o administran instrucciones, imparten enseñanzas de disciplinas deportivas y recreativas (clases deportivas). En el caso de los docentes, profesores, físicos deportivos, estos tienen una fortaleza en la ciencia del ejercicio físico y el deporte, pero reflejan una debilidad, debido a la carencia en la formación universitaria relacionada con las áreas de las ciencias gerenciales, tales como, la dirección, evaluación, contratación de personal, entre otras, importantes para el desempeño de los cargos a nivel gerencial en un ente deportivo.

De lo antes expuesto, se infiere que al hablar de gestión deportiva existe una vinculación más estrecha entre la ciencia del ejercicio físico y deportivo, que con la administración la gestión

deportiva, lo cual representa la parte fundamental del manejo de las áreas de gestión y administración. Un ejemplo de esto, puede ser las máquinas de musculación de un centro deportivo o gimnasio, vinculándose más a la programación del entrenamiento deportivo, el ejercicio físico, no así a la programación de planes y programas para el mantenimiento, además de la prevención de equipos y materiales, permitiendo un aumento del ciclo de vida de los mismos.

Como por ejemplo, cuando se efectúan compras excesivas de material deportivo, o por el contrario cuando se realiza la entrega y distribución de material deportivo sin ningún tipo control, no se puede llevar un seguimiento de la vida útil, calidad, de lo entregado, evidenciándose de esta manera el mal manejo, distribución de los recursos, lo que traen como consecuencia el caos y la inoperancia en las instituciones deportivas.

Estas consideraciones realizadas anteriormente, demuestran la importancia de la gestión gerencial y la administración deportiva como punto



clave en el éxito de la gerencia deportiva municipal. En este sentido, se debe tomar en cuenta lo expuesto por Salinas (2001, p.36) cuando señala, "su propia crisis ha creado las condiciones favorables para el surgimiento de un nuevo paradigma a ser experimentado el mismo que sería la Gerencia Deportiva, a nuestro entender se ajusta a las actuales magatendencias mundiales".

Los servicios deportivos municipales son una realidad de los gobiernos locales en Venezuela, significando que las estructuras del gobierno nacional, estatales y municipales así, como las instituciones de educación tanto públicas como privadas sobre todo las de educación superior deben revisar a las universidades en el paradigma tradicional con respecto a los currículo de las casas de estudios de educación superior, relacionado con la formación y transformación de las facultades, escuelas, departamentos de educación física, deporte y recreación, presenten enfoques dirigidos y centrados a la formación del gerente deportivo de las organizaciones públicas como privadas, sobre todo a las

organizaciones deportivas municipales.

La promoción, información de programas deportivos a la comunidad es importante si se quiere lograr un nivel de asistencia masivo de equipos, espectadores incluyendo en ésta la programación de eventos de carácter privado. Para un gerente deportivo municipal, es importante el uso de los medios de información y comunicación como intermedio para garantizar el éxito en el área de la gestión administrativa.

Por tanto, los líderes de las organizaciones deportivas municipales, deben tener y poseer las herramientas gerenciales básicas necesarias, entre ellas las ya mencionadas anteriormente, como la de ser: planificadores, organizadores, evaluadores, y líderes, siendo estos elementos fundamentales en la consecución de los objetivos y metas de las organizaciones deportivas municipales.

En consecuencia, parte de la necesidad de realizar un diagnostico para conocer si los gerentes deportivos municipales utilizan estas herramientas gerenciales en su gestión, por supuesto, esto va a depender de varios

factores como la ubicación geográfica, cantidad poblacional, desarrollo industrial, agrícola, agroindustrial, universidades o centros de estudios universitarios.

Por otro lado, existen innumerables tareas y responsabilidades que los gerentes municipales deben cumplir tales como: las correspondencias (cartas, memorias, reportajes, informes técnicos, presentación de conferencias, atención a los medios de comunicación, escritos, radiales, otros), creación de dípticos / trípticos, manejo presupuestario - financiero de las actividades, desarrolló y preparación del Recurso Humano local en actividades deportivas y recreativas, realizar procedimientos, normas administrativas, para su adaptación a las organizaciones deportivas.

De igual manera, debe dirigir, controlar, supervisar y producir material de control de procedimientos administrativos específicos para el deporte y la recreación, realizar selección, manejo, supervisión y evaluación del personal a todos los niveles y para las diversas funciones que exige todas las actividades deportivas. Realizar una

administración, mantenimiento y utilización de instalaciones deportivas de todo tipo (asegurando la planificación programación para las mismas). Vigilar el mejoramiento y construcción de instalaciones deportivas implantando planes y programas: definir índices de uso para las instalaciones deportivas y recreativas de las comunidades educativas.

Además, adquirir, administrar, manejar, mantener los equipos y materiales deportivos, entre otros, para las diversas disciplinas deportivas. Fomentar áreas y líneas de investigación en diversas áreas del deporte y la recreación. Organizar y administrar eventos deportivos, recreativos de distintas naturaleza a nivel parroquial y municipal: estudiantiles, Ínter parroquiales, Ínter comunidades.

Así mismo, deben realizar, desarrollar criterios y procesos de autofinanciamiento de las actividades deportivas dentro de las instituciones deportivas. Administrar y gerenciar los servicios de atención, asistencia al atleta y las comunidades (servicios médicos, laboratorio, odontológicos,

entre otros). Diseñar, realizar planes y programas de actividades deportivas y recreativas. Definir estándares de áreas verdes, instalaciones recreativas y deportivas, así como también la normativa y reglamentación de acceso, uso, cuidado de esas instalaciones, de manera de cumplir con ordenanzas de promover y mantener establecimientos para el deporte y la recreación en las organizaciones públicas y privadas.

Contribuir a la capacitación de los Recursos Humanos para el mantenimiento y administración de instalaciones deportivas y recreativas. Los procesos de contabilidad, las estadísticas de: atletas por disciplinas, resultados de competencias y marcas. Administración de los servicios de transporte, alojamiento y alimentación, becas para los distintos niveles educativos. Los servicios de orientación y ayuda psicológica.

Además de los aspectos antes

señalados, se pueden mencionar los distintos programas que pueden implementarse como el desarrollo: sicomotriz, educación física, recreación y turismo escolar, atención a poblaciones especiales (minusválidos), deporte comunitario, laboral, de alto rendimiento, deporte en la calle rural, cierre de plazas, parques, calles, avenidas, entre otros.

A continuación se presenta en el cuadro 1, las diferencias y semejanzas de los distintos entes administrativos que pueden adoptar las Alcaldías y Concejos Municipales en materia deportiva y recreativa, las cuales son las siguientes: las fundaciones, institutos municipales del deporte y la recreación y las direcciones, jefaturas o coordinaciones deportivas de los municipios.

### Cuadro 1

#### Diferencias entre un Instituto Municipal del Deporte, Recreación (IMDR), y Fundación, Dirección, Coordinación

Aspectos Diferenciales	IMDR	Fundación Deportiva	Dirección o Coordinación Deportiva
<b>Aspectos Jurídicos</b> Ley Orgánica de Régimen Municipal (1989 derogada)	Se fundamenta en la (LO RMI 1999), Título V Art.: 43, 44, 45, 46, se crea en base a la legislación de una ordenanza, y deben producirse dos discusiones en la cámara municipal para su aprobación.	Se fundamenta bajo en base al Título V, Art. 48, de la (LORM)	Se rige sobre la base de la (LORM) en las atribuciones, funciones, responsabilidades que tiene el poder ejecutivo representado por el alcalde, es decir su nivel de adscripción es la alcaldía.
<b>Aspectos Diferenciales</b> Según la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (LOPPM 2006)	IMDR	FUNDACION	DIRECCION Y/O COORDINACION DEPORTIVA
	Basado en el Artículo 72, de la LOPPM, la creación de los Institutos Autónomos solo podrá realizarse dada la iniciativa motivada y reservada para el Alcalde y/o Alcaldesa.	Artículo 72. La creación de Sociedades, Fundaciones o Asociaciones Civiles Municipales solo será dispuesta por el Alcalde y/o Alcaldesa, mediante decreto con autorización del Concejo Municipal, con opinión previa del síndico y contralor municipal en todo caso se constatare el proceso de creación.	Se crea mediante resolución que es un acto administrativo de efecto particular decretado por el Alcalde y/o Alcaldesa.
	Es un ente descentralizado del municipio.	Es un ente descentralizado del municipio,	Es un ente centralizado de la administración pública municipal.
	Es un ente descentralizado del municipio.	Es un ente descentralizado del municipio,	Es un ente centralizado de la administración pública municipal.
	Tienen autonomía propia e independiente del fisco municipal, pero no goza de los privilegios que tienen el fisco municipal	No tiene autonomía propia e independiente del fisco municipal.	No tiene autonomía propia e independiente del fisco municipal
		La prestación de los servicios se hace mediante contrato.	
		Se fundamenta por poseer un contrato de bienes, cuyos fines son de carácter culturales, sociales o benéficas.	
		Las fundaciones pueden ser creadas por el municipio o el municipio con otras entidades locales tales como las empresas o las asociaciones municipales	

**Cuadro 1 (cont...)**

**Diferencias entre un Instituto Municipal del Deporte, Recreación (IMDR), y Fundación, Dirección, Coordinación**

<b>Aspectos Diferenciales</b>	<b>IMDR</b>	<b>Fundación Deportiva</b>	<b>Dirección o Coordinación Deportiva</b>
	Se establece un lapso de 30 días para su puesta en vigencia en Gaceta Municipal después de su aprobación. (LORM1989)	Para su creación se necesita cumplir con el Código Civil vigente, redactar el documento constitutivo, estatutario y Registrarlo en la Oficina respectiva. Tiene personalidad jurídica propia.	No tiene nombre jurídico propio (sólo el nombre de la Alcaldía como institución)
	La actual LOPPM 2006 no establece lapsos Tienen personalidad jurídica propia.	Los requisitos de su Liquidación es de acuerdo a las condiciones de las cláusulas del acta constitutiva que las crea, o las que establezca el código civil al respeto.	No tienen personalidad jurídica propia por ser una actividad representada por el alcalde.
	La Cámara puede derogar, o modificar la ordenanza que la crea, su eliminación puede seguir la misma formalidad de su creación		Es el Alcalde a través de un acto administrativo, resolución quien decide su eliminación o modificación
		Carácter público o privado	Prestación del servicio en forma directa Carácter público
	Prestación del servicio mediante Alcaldía-Concejo, tienen participación y vinculación externa directa		
<b><u>Aspectos administrativos y financieros</u></b>	Tienen autonomía administrativa propia, es decir, maneja sus propios recursos financieros, egresos e ingresos.	Tiene autonomía administrativa propia, maneja sus ingresos y egresos financieros.	No tiene autonomía de procesos Administrativos propios, depende de órganos internos de la Alcaldía como: presupuestos tesorería, compras, administración, entre otros, es decir, de los procesos burocráticos internos.
	Asignación presupuestaria propia la que por Ordenanza de Presupuesto le asigne y apruebe el Concejo Municipal, pudiendo recibir donaciones de carácter público o privado, municipal estatal y nacional.	Asignación por donación en ordenanza de presupuesto y aportes de donaciones reciba de sus socios u entes públicos o privados municipales, estatales y nacionales	Asignación presupuesta-establecida por ordenanza, aprobada por la Concejo Municipal al ejecutivo municipal, es decir, a la alcaldía. Las donaciones las recibe el alcalde por ser el representante del ejecutivo municipal
	Además de la asignación presupuestaria pueden promover la autogestión (mercadeo, comercialización, de empresas o comercios patrocinantes).	Estos pueden promover la autogestión, mercadeo, comercialización, de empresas o comercios patrocinantes	No pueden realizar ni promover eventos de auto gestión por estar subordinados al alcalde.

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 1 (cont...)****Diferencias entre un Instituto Municipal del Deporte, Recreación (IMDR), y Fundación, Dirección, Coordinación**

<b>Aspectos Diferenciales</b>	<b>IMDR</b>	<b>Fundación Deportiva</b>	<b>Dirección o Coordinación Deportiva</b>
Elementos de participación ciudadana (comunidad) en su estructura administrativa deportiva y recreativa. La LOPPM 2006 establece elementos de participación ciudadana	Va a depender del nivel de redacción que se establezca en la aprobación de la ordenanza para la participación en su administración por la ciudadanía o la comunidad.	Va a depender de la redacción que se establezca en el Acta constitutiva o estatutos sociales para la participación en su administración del ciudadano o de la comunidad.	Esta determinado por la resolución de creación, y no hay nivel de participación ciudadana en los asuntos propios de su administración, su estructura es rígida y está sujeta al Alcalde.
	Los empleados de los institutos Municipales tienen carácter de Funcionarios públicos.	Los empleados de la Fundación no son funcionarios públicos.	Los empleados de la dirección, coordinación tienen carácter de funcionarios públicos

**Fuente:** Elaboración Propia

Como ya se hablo en los puntos anteriores, los entes deportivos municipales tienen distintas formas de modalidades administrativas de acuerdo a la adaptación de los municipios y la forma de estos asumir el deporte y la recreación, ya se hablo de: fundación, instituto municipal de deporte o dirección, jefatura, coordinación. Pero al analizar cada uno de los organigramas de estos entes se observa la inexistencia de uniformidad en las estructuras organizacionales de cada uno de estos institutos

Los artículos 5, 12, 16, 41, de la Ley del Deporte (1995), se refieren a las siguientes palabras : promoción del deporte - incorporar al sector estudiantil - actividades eminentemente recreativas, educativas, formativas y competitivas – con fines educativos, recreativos, sociales o para la salud, se detalla y observa la repetición de las palabras

educativo, recreativo por lo tanto todos los entes deportivos municipales debieran poseer en sus estructuras los departamentos de Deporte Estudiantil y Deportes para Todos.

Por cuanto, una de las formas de promover las actividades de masificación es el deporte escolar, sobre todo, si son en edades tempranas, sirviendo estas para la detección de talentos y la de actividades que promuevan la masificación de actividades para el mejoramiento de la calidad de vida de toda la población sin distinción de edades, sexo, entre otras, en otras palabras, estas dos estructuras deben ser comunes en los entes deportivos municipales

Por otro lado, los órganos descentralizados como los institutos municipales del deporte deben pasar sus respectivos ante proyectos de presupuesto para que el Concejo

Municipal, le apruebe sus respectivas asignaciones presupuestarias regidas según la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, posteriormente a través de las direcciones de presupuesto, tesorería es ejecuta por la alcaldía la transferencia financiera a estos entes que deben subdividir a su vez en gastos reales y corrientes o de personal.

Esto define una población a servir así, como la compra de materiales para la práctica deportiva, existiendo la necesidad de presupuestos, requisiciones, registro de vendedores y proveedores, análisis de precios, costo y calidad, compra al mayor y al detal de uniformes para eventos o intercambios, campeonatos o juegos municipales. A esto hay que señalar las dificultades que presentan los órganos deportivos municipales en las asignaciones presupuestarias que deben entregarle la administración

municipal a los mismos y que en la mayoría de los casos no son entregadas a tiempo.

Por lo general, la mayoría de las alcaldías destinan presupuestos para la construcción de canchas de usos múltiples, es decir para las disciplinas tradicionales: voleibol, fútbol de salón, baloncesto y estadios para el béisbol, softbol, constituyéndose en disciplinas masificadas con respecto a otras, hay que señalar que instalaciones como los polideportivos del Municipio: Miranda y Lagunillas, se encuentran en total abandono.

Los gerentes municipales deben poseer una capacidad prospectiva para evaluar los posibles proyectos de construcción deportivas atendiendo las experiencias, los procedimientos, documentación e información en cuanto a los aspectos técnicos más relevantes, tomando en cuenta las realidades existentes y las condiciones ambientales, entendiéndose que las



instalaciones deportivas pasan por ideas de los planificadores, arquitectos, ingenieros, constructores y entre estas las tecnologías de la construcción, la funcionalidad, que incluye la electricidad, sistema estructural, aguas blancas, negras, drenajes, pisos, vegetación, entre otros.

### **Paradigmas de investigación**

La presente investigación, fue producto de la interacción que se dio con los gerentes deportivos de los Municipios de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo (IMDERMI, IMDESARI, IMDEC, Instituto Municipal del Deporte de Simón Bolívar (sin siglas), IMDEL, IMDEVAR, Coordinación de Deportes de Baralt), del cual depende el Desarrollo deportivo de los municipios que la conforman. Por lo cual se encuentra enmarcada en la investigación-acción, con un diseño no experimental la cual permitió recoger la información

directamente de los gerentes.

### **Análisis de los Resultados**

Los resultados se obtuvieron administrando un cuestionario a los gerentes de los institutos municipales del deporte de los municipios: Miranda, Santa Rita, Cabimas, Simón Bolívar, Lagunillas, Valmore Rodríguez y Baralt. En este sentido, es importante acotar que los resultados y las conclusiones obtenidas son estrictamente atribuibles a estos profesionales, quienes gentilmente colaboraron con la realización del estudio.

Es importante hacer mención, que los resultados fueron analizados en forma descriptiva mediante el diseño de cuadros de doble entrada, específicamente por la distribución de las frecuencias absolutas, relativas y promedios, en función de la interpretación de cada una de las dimensiones, tomando en

consideración los valores correspondientes. A continuación, se presenta una tabla resumen con los datos obtenidos de acuerdo a los cálculos estadísticos realizados.

**Tabla 1. Resumen de la variable Desarrollo de competencias administrativas para los gerentes deportivos.**

N = 14 Dimensiones	Totalmente en Desacuerdo		En Desacuerdo		Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo		De Acuerdo		Totalmente de Acuerdo		Promedio Por Indicador	Categoría
	1 fa	%	2 fa	%	3 fa	%	4 fa	%	5 fa	%		
Procesos Administrativos	0		0		11.6		50.0		38.3		4.23	Muy Alto
Principios básicos de la gerencia	0		0		7.2		56.4		36.4		4.25	Muy Alto
Costo - beneficio	0		0		5.5		52.5		42.0		4.03	Muy Alto
Aportes de la gestión	0		3.5		3.5		34.5		48.5		4.27	Muy Alto

**Fuente:** Elaboración Propia

En la tabla 1, se presenta la distribución de los promedios de la variable competencias administrativas; donde se evidencia a través de los gerentes y/o directivos de las entidades deportivas pertenecientes a los municipios: Miranda, Santa Rita, Cabimas, Simón Bolívar, Lagunillas, Valmore Rodríguez y Baralt encuestados, presentando un muy alto nivel de desarrollo de la dimensión procesos administrativos (4.23), reflejando a su vez, una muy baja dispersión de las respuestas (0,70)

evidenciándose una muy alta confiabilidad de las mismas.

Según los gerentes encuestados, se constató que estos tienen conocimiento de los procesos administrativos que deben ejecutar para estructurar y gestionar una organización exitosamente, admitiendo tener competencias para planificar adecuadamente, al demostrar capacidad para formular objetivos basados en planes de acción, estableciendo metas orientadas al uso racional de los recursos económicos

para el proceso de gestión deportiva, coincidiendo de esta manera con lo expuesto por Stonner (2005), cuando señala que a través de la planificación, se establece las metas y las directrices para el logro de las mismas, con la finalidad de establecer una estrategia general para alcanzar el propósito y el desarrollo de planes, mediante la coordinación e integración de actividades.

De igual manera, se evidencia por la distribución de los promedios de la dimensión principios básicos de la gerencia, que los gerentes y/o directivos de las entidades deportivas pertenecientes a los municipios: Miranda, Santa Rita, Cabimas, Simón Bolívar, Lagunillas, Valmore Rodríguez y Baralt encuestados, presentan un muy alto nivel de desarrollo (4.25) de dichos principios, reflejando a su vez, una muy baja dispersión de las respuestas (0,66) probándose una muy

alta confiabilidad de las mismas.

Por lo que se deduce que los gerentes objeto de estudio, manejan efectivamente los principios básicos de la gerencia; admitiendo que se preocupan de la calidad del servicio ofrecido por la institución, incluyendo el rendimiento de los deportistas al momento de competir, sin dejar a un lado, un su quehacer diario en la institución deben manejar los diferentes conflictos que se presenten, tanto con el personal (administrativo - obrero), deportistas, entes gubernamentales, comunidades, entre otros, demostrando capacidad de negociación para la resolución de problemas.

Al respecto, Gibson y otros (2001), refieren que el manejo de conflicto es la solución del problema, por cuanto, la elección de un método de manejo de conflicto depende de varios factores, incluyendo razones de por qué el

conflicto ocurrió y la relación existente entre el gerente y los grupos conflictivos. De igual manera, Gibson e Ivancevich (2003), refuerzan diciendo que la toma de decisiones es un proceso fundamental en las organizaciones, ya que los gerentes deben tomar decisiones sobre la base de la información (comunicación) que reciben de la estructura de la organización y la conducta de los individuos y de los grupos dentro de ellas.

Sin embargo, el investigador debe acotar que no en todas las instituciones el gerente o director, tiene un amplio conocimiento de manejar el presupuesto asignado, y no gestiona como debe ser, pues se observa con preocupación los comentarios de los déficit presupuestarios en la programación de eventos, así como, para el mantenimiento de las instalaciones deportivas, los cuales en

algunos casos se encuentran en abandono.

En este orden de ideas, al analizar la distribución de los promedios de la dimensión costo – beneficio; a través de las respuestas emitidas por los gerentes y/o directivos de las entidades deportivas pertenecientes a los municipios: Miranda, Santa Rita, Cabimas, Simón Bolívar, Lagunillas, Valmore Rodríguez y Baralt encuestados, se evidencia que el costo-beneficio es considerado muy altamente (4.03) para el desarrollo de presupuesto, concatenado con el beneficio para ele ejecútese de disciplinas deportivas, reflejando a su vez, una muy baja dispersión de las respuestas (0,63) evidenciándose una muy alta confiabilidad de las mismas.

De allí, que los gerentes consultados, admitieron estar totalmente de acuerdo que el tener conocimiento de las disciplinas

deportivas practicadas en la institución, han logrado incorporar nuevos talentos deportivos al desarrollo de competencias relevantes para el éxito de la institución, ya que se preocupan por captar individuos competentes, conocedores de las disciplinas que ofrecen los IMD, estos deben demostrar las capacidades en el dominio de la facilitación de las destrezas y el conocimiento de las disciplinas que imparten en el caso del desarrollo deportivo, además del deporte competitivo en búsqueda de su promoción y prestigio, como institución forjadora de especialidades que tienen mayor relevancia.

Admitiendo a su vez, que el gerente como tal, es la persona idónea encargada de gestionar los recursos materiales a la hora de realizar una actividad deportiva, por cuanto ellos son los que tienen el conocimiento de las partidas presupuestarias asignadas

para financiar dichas actividades.

Los gerentes de las instituciones deportivas de la COL objeto de estudio, manifestaron estar de acuerdo que las instituciones cuentan con infraestructura idónea para el desarrollo de las actividades deportivas y recreativas llevadas a cabo en la localidad donde se encuentran instaladas en beneficio de las comunidades adyacentes, aspecto que es favorecedor, para el desarrollo de los potenciales deportivos de la zona, es importante hacer mención, que esto no contrasta con la opinión de algunos directivos de los IMD, por cuanto en el caso del municipio Valmore Rodríguez, existen instalaciones deportivas deterioradas, como las del antiguo Instituto Nacional del Menor, afectando de alguna manera la consecución deportiva que se desea aplicar en dicho municipio.

Por otro lado, los gerentes

consultados admitieron estar de acuerdo que los aportes de su gestión han beneficiado a la institución, por cuanto se evidencia un acercamiento integrativo de las comunidades al ente deportivo y recreativo de la localidad donde se encuentran asentadas. Se puede decir, que los gerentes de las instituciones deportivas objeto de estudio, de una u otra manera, acatan lo expuesto en la Ley del Deporte de (1995), en su artículo 16, donde se establece que “la gestión deportiva a los niveles municipales y parroquiales, estará asignada a los órganos para que tales fines sean creados por los poderes públicos de dichas entidades”, donde se busca “la promoción, impulso y la mayor expansión de su práctica masiva“ a la comunidad.

Es oportuno acotar, que los gerentes deportivos municipales enfrentan los siguientes retos, como involucrarse, estudiar las leyes

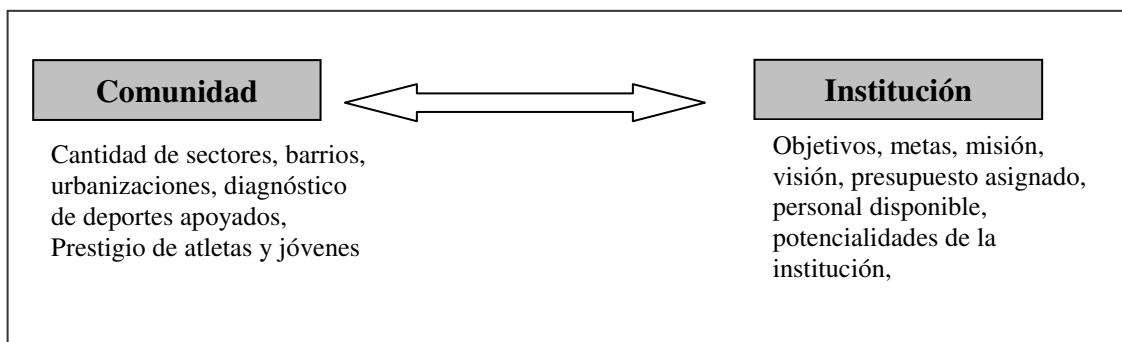
nacionales y las ordenanzas municipales y normativas en cuanto a diseño, construcción, uso, que incluye la programación de las mismas para el entrenamiento, competencia y las prácticas de deportes para todos por parte de la comunidad, en tanto el mantenimiento de la infraestructura deportiva, requiriendo una visión amplia de gestión deportiva municipal.

**Plan de desarrollo de competencias administrativas, sobre la base de la participación consensuada de los gerentes deportivos.**

Para promover un plan de desarrollo de competencias administrativas, implica solicitar a los directivos del institutos municipales del deportes el diagnosticó diseño de mecanismos de control de los recursos financieros, identificando el tiempo duración de crear instrumentos de fiscalización, control de salidas de equipos y materiales registro de entrega de los mismos.

Hay que señalar a los autores Lawler y Porter (1993), el esfuerzo individual está dirigido por parte a las capacidades y habilidades de la persona, por otra parte, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar. Asumiendo la valoración de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante la medición de las características de los individuos recursos humanos como parte fundamental de la organización. El diagnóstico y revisión de la misión, objetivos, justificación de los institutos municipales del deporte, especialmente en los ámbitos de planificación, ejecución, evaluación.





**Figura 1. Integración Comunidad – Institución.**

Fuente: Elaboración Propia

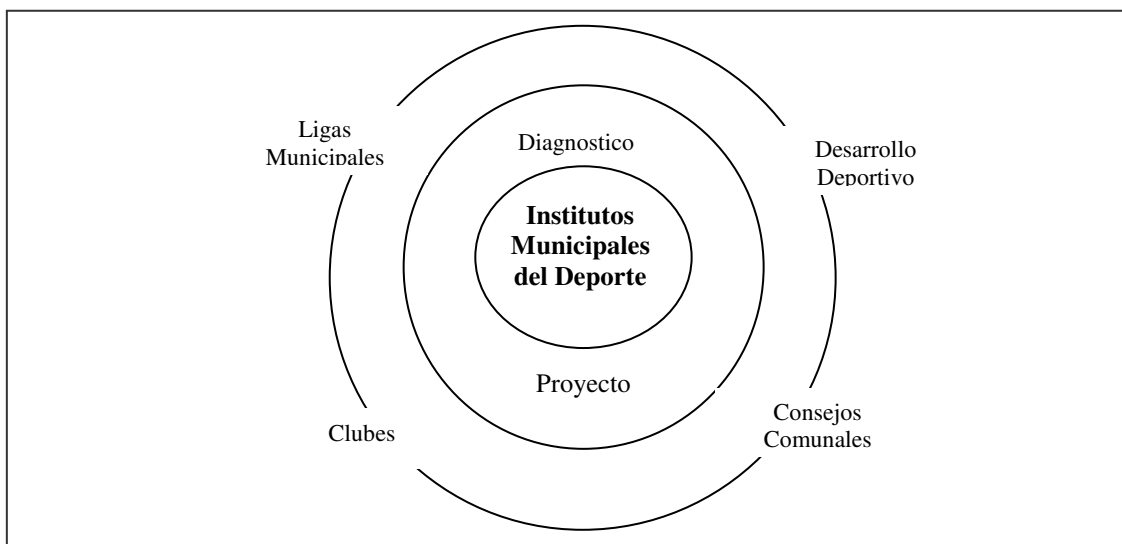
En uno de los aspectos del plan de competencias administrativas tiene que ver con los recursos humanos que dirigen los Institutos Municipales del Deporte (IMD). Es importante recordar que los procesos administrativos han estado subvertidos por el contexto legal venezolano, entiéndase leyes que rigen a los municipios, como la propia Ley Orgánica del Poder Público Municipal, (2006) Ley de los Consejos Comunales, (2006) Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública (2006), entre otras, sobre la base de establecer estrategias competitivas de los (IMD), sobre los recursos y capacidades que poseen de carácter intangible, así como, sobre el análisis e interpretación de las

realidades.

Los Institutos Municipales del Deporte (IMD), son los entes encargados de la rectoría del deporte y la recreación según las ordenanzas que los crea, deben instrumentar nuevas estrategias o formulas para direccionar el diagnostico de trabajos, proyectos y necesidades sentidas de la población, a fin de recomendar el debido orden cambiante y vigente en el país. En el caso de los consejos comunales, estos pueden presentar proyectos y ejecutar obras, es decir el cambio de competencias de quienes administran a otros entes que también administran.

Por tanto, han surgido otros actores como los Consejos Comunales

que en algunos casos no tienen los recursos humanos formados, desarrollados y capacitados en la administración pública. Los entes deportivos municipales tienen por otro lado, la participación de entes privados como lo establece la ley del deporte, como son las Federaciones, Asociaciones, Ligas Municipales y Clubes. Lo importante de esto estriba en el aporte que hagan los Institutos Municipales del Deporte (IMD), a fin de lograr conjugar, coordinar y entrelazar esfuerzos en función de las nuevas realidades.



**Figura 2. Participación de los entes deportivos.**

Fuente: Elaboración Propia

Se plantea evaluar la efectividad de la propuesta sobre la base del Primer encuentro de experiencias de directores y/o presidentes de los Institutos Municipales de Deportes de la Costa Oriental, con el fin de intercambiar ideas, opiniones, debatir experiencias, conocer los recursos humanos y las potencialidades de cada uno de estos.

### **Reflexiones finales**

Después de haber diseñado la propuesta, se procedió a realizar *1er*

*Encuentro con los Directivos de los IMD de la COL*, establecieron reuniones de trabajo motivacionales, a fin de unificar criterios en el desarrollo efectivo de su gestión gerencial dentro de los entes deportivos, dicho encuentro se efectuó en los Puertos de Altigracia, el día 03 de Septiembre del presente año.

Al momento de mantener el feedback con los gerentes que asistieron al *1er Encuentro con los Directivos de los IMD de la COL*, se detectó que un porcentaje no realizan reuniones de trabajos ni coordinación

con los Consejos Comunales, en tanto no integran los equipos para la acción comunitaria, por tener desconfianza en ellos, no utilizando esta herramienta como mecanismos de integración que faciliten la información, dificultando en cierta forma, la consecución efectiva y eficiente del mismo, sin embargo, aplican sus funciones administrativas de manera segura.

Por ello, el investigador diseñó una lista de cotejo para hacerle el seguimiento al desarrollo del Plan de Desarrollo de Competencias Administrativas dirigidos a los directores y gerentes de las Instituciones Municipales Deportivas de la COL, que asistieron al *1er Encuentro con los Directivos de los IMD de la COL*, los cuales demostraron interés en la aplicación del mismo, por cuanto desconocían como ejecutarlos de la manera más cónsona, puesto que la información que se tiene en la Ley del Deportes, no ha sido suficiente

para que los actores deportivos puedan involucrarse en la realización del mismo.

De acuerdo a lo observado y reflejado en la lista de cotejo, se constató que se tenía previsto un programa de reuniones donde enlazarían los miembros directivos, entrenadores, y comunidad (Consejos Comunales y Asociaciones de Vecinos), Ligas, Clubes, con el fin de conocer de que manera han puesto en práctica la elaboración de presupuesto, tomando en consideración de la diagnosis en los IMD objeto de estudio. Según información emitida por los Directores, se pudo conocer que a inicios del mes de Septiembre, estos habrían realizado la diagnosis de la institución, a fin de detectar necesidades para ser tomados en cuenta al momento de la elaboración de partidas del presupuesto de la institución, evidenciándose que el plan propuesto ha tenido gran receptividad,

facilitando de esta manera la  
consecución de las siguientes etapas.

Venezuela

Ley Orgánica de Descentralización y  
Transferencia de Competencias del  
Poder Público (1989) Caracas –  
Venezuela

### **Referencias Bibliográficas**

Gibson, Ivancevich y Donelly (2001).  
Gestión. Calidad y Competitividad.  
Primera Edición. Ediciones IRWIN.  
España.

Martínez, E. (2001). Las empresas  
públicas en el siglo XXI. Artículo  
arbitrado. Revista LUZ.

Gibson e Ivancevich (2003) Las  
organizaciones. Comportamiento,  
estructura procesos. Santiago de  
Chile: Editorial Mc Graw Hill. 10ma  
Edición.

Parks, T. (2000). Administración de  
Personal. Enfoque situacional.  
México: Prentice Hall  
Hispanoamericana, S.A.

Ley Orgánica de Régimen Municipal  
(1989) Caracas – Venezuela

Salinas (2001). Desarrollo empresarial.  
Mc Graw-Hill. México.

Ley Orgánica del Poder Público  
Municipal (2006) Caracas –

Stonner, R. (2005). Administración de  
Recursos Humanos. 6ta. Edición